

ASLAB CAM
Sociedades Laborales de Castilla-La Mancha

Castilla-La Mancha

LAS SOCIEDADES LABORALES EN CASTILLA-LA MANCHA

DIMENSIÓN, TERRITORIO, EMPLEO Y OPORTUNIDADES DE FUTURO

INFORME 2026

RESUMEN EJECUTIVO

0.1. LAS SOCIEDADES LABORALES CASTELLANO-MANCHEGAS EN DIEZ DATOS

0.2. DIEZ CONCLUSIONES

0.3. DIEZ OPORTUNIDADES

0.4. DIEZ RECOMENDACIONES

1. INTRODUCCIÓN

1.1. POR QUÉ ESTUDIAR LAS SOCIEDADES LABORALES

1.2. OBJETIVOS

1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4. ALCANCE TERRITORIAL

1.5. ALCANCE TEMPORAL

1.6. SISTEMA DE FUENTES Y TRAZABILIDAD

1.7. LIMITACIONES ESTADÍSTICAS Y PRUDENCIA INTERPRETATIVA

1.8. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

2. LAS SOCIEDADES LABORALES COMO MODELO EMPRESARIAL

2.1. DEFINICIÓN: EMPRESA, TRABAJO, PROPIEDAD Y PARTICIPACIÓN

2.2. PRINCIPIOS: UNA ARQUITECTURA DE POSIBILIDADES, NO DE GARANTÍAS

2.3. MARCO JURÍDICO Y CONSECUENCIAS EMPRESARIALES

2.4. SLL Y SAL: DOS FORMAS JURÍDICAS, UNA REALIDAD REGIONAL MUY DESIGUAL

2.5. PROPIEDAD Y PARTICIPACIÓN: DEL DERECHO FORMAL A LA CAPACIDAD EMPRESARIAL

2.6. LAS SOCIEDADES LABORALES DENTRO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

2.7. EVOLUCIÓN HISTÓRICA: DE LA RECUPERACIÓN A LA RENOVACIÓN

2.8. FUNCIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y TERRITORIAL

3. CUÁNTAS SOCIEDADES LABORALES EXISTEN EN CASTILLA-LA MANCHA

3.1. UNIVERSO ACTUAL: CONTAR BIEN ANTES DE INTERPRETAR

3.2. ESTRUCTURA JURÍDICA, SECTORIAL Y LABORAL

3.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA: UNA CONTRACCIÓN PERSISTENTE

3.4. ALTAS Y RENOVACIÓN: EL PROBLEMA DE LA REPRODUCCIÓN EMPRESARIAL

3.5. EVOLUCIÓN RECIENTE: MENOS SOCIEDADES, PERO MAYOR RESISTENCIA DEL EMPLEO

3.6. CASTILLA-LA MANCHA EN ESPAÑA: ALTA IMPLANTACIÓN RELATIVA Y PEQUEÑA ESCALA

3.7. DE LA PRESENCIA A LA INTENSIDAD TERRITORIAL

3.8. SÍNTESIS: DE CONTAR SOCIEDADES A COMPRENDER EL ECOSISTEMA

4. CINCO PROVINCIAS, CINCO ESTRUCTURAS

4.1. LA FOTOGRAFÍA PROVINCIAL: VOLUMEN, EMPLEO E INTENSIDAD

4.2. ALBACETE: IMPLANTACIÓN CONSOLIDADA Y DIVERSIFICACIÓN

4.3. CIUDAD REAL: EMPLEO, INDUSTRIA Y CAPACIDAD PRODUCTIVA

4.4. CUENCA: INTENSIDAD, RURALIDAD Y RELEVANCIA TERRITORIAL

4.5. GUADALAJARA: BRECHA DE IMPLANTACIÓN Y OPORTUNIDAD

4.6. TOLEDO: ESCALA, DIVERSIDAD Y POTENCIAL ABSOLUTO

4.7. COMPARACIÓN PROVINCIAL: CINCO MAPAS SUPERPUESTOS

4.8. SECTORES Y EMPLEO: CONTAR EMPRESAS NO BASTA

4.9. CONCENTRACIÓN, INTENSIDAD Y CAPILARIDAD

4.10. DE LA COMPARACIÓN A UNA POLÍTICA TERRITORIAL DIFERENCIADA

4.11. LÍMITES DE EVIDENCIA Y AGENDA DE EXPLOTACIÓN

5. DEL ANÁLISIS PROVINCIAL AL MAPA MUNICIPAL

5.1. DISTRIBUCIÓN POR MUNICIPIOS

5.2. DISTRIBUCIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

5.3. SOCIEDADES LABORALES POR 10.000 HABITANTES

5.4. CONCENTRACIONES TERRITORIALES

5.5. MUNICIPIOS SIN PRESENCIA

5.6. CORREDORES Y ÁREAS DE IMPLANTACIÓN

6. RURALIDAD, EMPLEO Y ARRAIGO ECONÓMICO

6.1. RURALIDAD EMPRESARIAL: DE LA LOCALIZACIÓN A LA FUNCIÓN TERRITORIAL

6.2. PRESENCIA, COBERTURA Y CAPILARIDAD TERRITORIAL

6.3. EMPLEO E INTENSIDAD: MEDIR EL PESO LOCAL DEL MODELO

6.4. ESTRUCTURA PRODUCTIVA Y ESPECIFICIDAD RURAL

6.5. PARTICIPACIÓN, PERSONAS Y CONTINUIDAD

6.6. EL ÍNDICE DE ARRAIGO TERRITORIAL COMO SISTEMA MULTIDIMENSIONAL

6.7. COMPETITIVIDAD Y ARRAIGO: UNA RELACIÓN COMPLEMENTARIA

6.8. CARTOGRAFÍA Y CUADRO DE MANDO: DEL DATO A LA INTELIGENCIA TERRITORIAL

6.9. CONDICIONES METODOLÓGICAS PARA LA EXPLOTACIÓN DEFINITIVA

6.10. CONCLUSIÓN: DE SOCIEDAD LABORAL RURAL A EMPRESA TERRITORIAL

7. SOCIEDADES LABORALES Y DESPOBLACIÓN

7.1. DEL RETO DEMOGRÁFICO A LA VULNERABILIDAD TERRITORIAL

7.2. CLASIFICACIÓN TERRITORIAL: MEDIR LA VULNERABILIDAD ANTES DE ATRIBUIR EFECTOS

7.3. PRESENCIA EMPRESARIAL EN ZONAS VULNERABLES: STOCK, INTENSIDAD Y BRECHA

7.4. EMPLEO TERRITORIALMENTE RELEVANTE: DEL VOLUMEN A LA FUNCIÓN

7.5. ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y SERVICIOS: LA FUNCIÓN ECONÓMICA COTIDIANA

7.6. POTENCIAL DE ARRAIGO: NECESIDAD TERRITORIAL Y CAPACIDAD EMPRESARIAL

7.7. LÍMITES DE LA RELACIÓN ENTRE EMPRESA Y FIJACIÓN DE POBLACIÓN

7.8. UNA MATRIZ INTEGRADA DE VULNERABILIDAD DEMOGRÁFICO-EMPRESARIAL

7.9. IMPLICACIONES PARA LA POLÍTICA TERRITORIAL

8. EN QUÉ SECTORES TRABAJAN LAS SOCIEDADES LABORALES

8.1. LA FOTOGRAFÍA SECTORIAL: PREDOMINIO DE LOS SERVICIOS, RELEVANCIA PRODUCTIVA DE INDUSTRIA Y CONSTRUCCIÓN

8.2. AGRICULTURA Y CADENA AGROALIMENTARIA: UNA PRESENCIA PEQUEÑA QUE EXIGE LECTURA FUNCIONAL

8.3. INDUSTRIA: EMPLEO, CONOCIMIENTO PRODUCTIVO Y CAPACIDAD TERRITORIAL

8.4. CONSTRUCCIÓN: DE LA ACTIVIDAD CÍCLICA A LA CAPACIDAD DE REHABILITAR, MANTENER Y ADAPTAR

8.5. SERVICIOS: LA HETEROGENEIDAD COMO PRINCIPAL RESULTADO ANALÍTICO

8.6. CNAE Y ESPECIALIZACIÓN: DEL GRAN SECTOR A LA ESTRUCTURA ECONÓMICA REAL

8.7. TRADICIÓN, RENOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN: EVITAR LA FALSA OPOSICIÓN ENTRE ANTIGUO Y MODERNO

8.8. SECTORES EMERGENTES Y NUEVAS ACTIVIDADES: LA EVIDENCIA ANTES QUE LA ETIQUETA

8.9. DEL SECTOR A LA OPORTUNIDAD: CINCO TIPOS DE INTERVENCIÓN

8.10. SECTOR Y TERRITORIO: LA OPORTUNIDAD DEBE LOCALIZARSE

8.11. INSTRUMENTOS SECTORIALES: NO EXISTE UN PAQUETE UNIVERSAL DE APOYO

8.12. SISTEMA DE INDICADORES Y PRODUCTOS: DEL INVENTARIO AL ATLAS SECTORIAL

8.13. ESTADO DE EVIDENCIA: QUÉ ESTÁ CERRADO Y QUÉ DEBE PERMANECER ABIERTO

9. EL TAMAÑO DE LAS SOCIEDADES LABORALES

9.1. MICROEMPRESA: ESCALA DE ENTRADA, PROXIMIDAD Y RESTRICCIONES

9.2. PEQUEÑA EMPRESA: CONSOLIDACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN

9.3. MEDIANA EMPRESA: ESCALA, COMPLEJIDAD Y DEMOSTRACIÓN DE ESCALABILIDAD

9.4. DEL EMPLEO MEDIO A LA DISTRIBUCIÓN REAL

9.5. DIMENSIÓN Y SECTOR: LA ESCALA DEPENDE DE LA ACTIVIDAD

9.6. DIMENSIÓN Y TERRITORIO: ESCALA ABSOLUTA, PESO LOCAL Y CAPILARIDAD

9.7. LAS IMPLICACIONES DEL PEQUEÑO TAMAÑO: DE LA LIMITACIÓN A LA CAPACIDAD

9.8. CONDICIONES METODOLÓGICAS PARA EL CIERRE ESTADÍSTICO

10. LAS PERSONAS Y EL EMPLEO

10.1. VOLUMEN DE EMPLEO: DE LA CIFRA AGREGADA A LA ESTRUCTURA LABORAL

10.2. EVOLUCIÓN: SOCIEDADES Y EMPLEO NO SE MUEVEN NECESARIAMENTE AL MISMO RITMO

10.3. DISTRIBUCIÓN PROVINCIAL: CINCO ESTRUCTURAS LABORALES

10.4. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL: EMPRESAS Y CAPACIDAD LABORAL

10.5. EMPLEO MEDIO, DISTRIBUCIÓN Y TRAYECTORIA EMPRESARIAL

10.6. SOCIOS TRABAJADORES Y TRABAJADORES NO SOCIOS: LA DIMENSIÓN PARTICIPATIVA

10.7. ESTABILIDAD Y CONTINUIDAD: MEDIR PERMANENCIA SIN PRESUPONER RESILIENCIA

10.8. EL EMPLEO COMO PRINCIPAL APORTACIÓN DEL MODELO

11. MUJERES Y SOCIEDADES LABORALES

11.1. DE LA PRESENCIA LABORAL A LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL

11.2. DIFERENCIAS TERRITORIALES: CINCO PROVINCIAS, CINCO ESTRUCTURAS POSIBLES

11.3. DIFERENCIAS SECTORIALES: SEGREGACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL

11.4. MUJERES SOCIAS TRABAJADORAS: EL CORAZÓN DIFERENCIAL DEL ANÁLISIS

11.5. GOBIERNO Y LIDERAZGO: PARTICIPACIÓN FORMAL Y CAPACIDAD DE DECISIÓN

11.6. EMPRENDIMIENTO FEMENINO Y NUEVAS CONSTITUCIONES

11.7. BRECHAS IDENTIFICABLES: MEDIR ANTES DE EXPLICAR

11.8. DE LAS BRECHAS A UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE IGUALDAD

11.9. IGUALDAD COMO CALIDAD DE LA PARTICIPACIÓN

12. EDAD, CUALIFICACIÓN Y TRAYECTORIA

12.1. LA ESTRUCTURA GENERACIONAL COMO VARIABLE EMPRESARIAL

12.2. JÓVENES: DE LA INCORPORACIÓN LABORAL A LA RENOVACIÓN SOCIETARIA

12.3. MAYORES DE 55 AÑOS: EXPOSICIÓN AL RELEVO Y CONOCIMIENTO ACUMULADO

12.4. NIVEL FORMATIVO: FORMACIÓN, EXPERIENCIA Y COMPLEMENTARIEDAD

12.5. CUALIFICACIÓN PROFESIONAL Y MAPA DE CAPACIDADES

12.6. ANTIGÜEDAD Y TRAYECTORIAS INTERNAS

12.7. FUNCIONES DESEMPEÑADAS Y VULNERABILIDAD ORGANIZATIVA

12.8. NECESIDADES FORMATIVAS: DE LOS CURSOS A LA CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES

12.9. UNA LECTURA INTEGRADA: CONTINUIDAD HUMANA DE LA EMPRESA

12.10. INDICADORES Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS

12.11. IMPLICACIONES PARA ASLABCAM Y PARA LA POLÍTICA DE APOYO

13. EMPRENDIMIENTO, COOPERACIÓN Y CONTINUIDAD

13.1. MOTIVACIONES: EMPRENDER, PARTICIPAR Y CONTINUAR

13.2. BARRERAS: DÓNDE SE PIERDEN LOS PROYECTOS

13.3. CONOCIMIENTO Y VISIBILIDAD DEL MODELO

13.4. PRESCRIPTORES: LA INFRAESTRUCTURA QUE CONECTA OPORTUNIDAD Y MODELO

13.5. ACOMPAÑAMIENTO: DEL INTERÉS A LA EMPRESA CONSOLIDADA

13.6. FINANCIACIÓN: CAPITAL, CIRCULANTE Y CAPACIDAD DE ACCESO

13.7. NUEVOS PERFILES EMPRENDEDORES

13.8. POTENCIAL DEL EMPRENDIMIENTO COLECTIVO

13.9. DE LA PROMOCIÓN DEL MODELO A UNA POLÍTICA DE CREACIÓN

13.10. CRITERIOS DE INTERVENCIÓN

14. COOPERAR PARA COMPETIR

14.1. EXPERIENCIA DE COOPERACIÓN: DE LA RELACIÓN INFORMAL A LA CAPACIDAD COMPARTIDA

14.2. ÁMBITOS DE COOPERACIÓN: DÓNDE PUEDE GENERARSE CAPACIDAD COLECTIVA

14.3. BARRERAS: LOS COSTES DE ENCONTRARSE, CONFIAR Y ORGANIZARSE

14.4. CONDICIONES DE ÉXITO: CONVERTIR LA VOLUNTAD EN PROCESO EMPRESARIAL

14.5. COOPERACIÓN COMERCIAL: VENDER MEJOR SIN PERDER AUTONOMÍA

14.6. INNOVACIÓN COMPARTIDA: CONVERTIR APRENDIZAJE INDIVIDUAL EN CAPACIDAD DE RED

14.7. SERVICIOS COMUNES: PROFESIONALIZAR SIN INTERNALIZAR TODAS LAS FUNCIONES

14.8. REDES EMPRESARIALES: DEL DIRECTORIO AL CAPITAL RELACIONAL

14.9. ASLABCAM COMO INFRAESTRUCTURA ESPECIALIZADA DE COOPERACIÓN

14.10. SISTEMA DE INDICADORES Y LECTURA ESTRATÉGICA

15. SOCIEDADES LABORALES Y RELEVO GENERACIONAL

15.1. EL PROBLEMA: DE LA JUBILACIÓN PERSONAL A LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL

15.2. LA OPORTUNIDAD: PRESERVAR Y RENOVAR EMPRESAS EXISTENTES

15.3. RELEVO MEDIANTE TRABAJADORES: DE LA EXPERIENCIA INTERNA A LA PROPIEDAD COMPARTIDA

15.4. SECTORES POTENCIALES: DÓNDE CONVIENE MIRAR PRIMERO

15.5. TERRITORIOS POTENCIALES: DEL ENVEJECIMIENTO AL MAPA DE OPORTUNIDADES

15.6. DEL RADAR A LA INTERVENCIÓN: COMPLEMENTARIEDAD CON EL ESTUDIO ESPECÍFICO

16. DÓNDE PUEDEN CRECER LAS SOCIEDADES LABORALES

16.1. QUÉ ENTENDEMOS POR POTENCIAL

16.2. VARIABLES DE ANÁLISIS: DE LA INTUICIÓN TERRITORIAL A UN SISTEMA REPLICABLE

16.3. ÍNDICE DE IMPLANTACIÓN TERRITORIAL (IIT)

16.4. ÍNDICE DE POTENCIAL DE CREACIÓN (IPC)

16.5. TERRITORIOS CON BAJA IMPLANTACIÓN: DISTINGUIR AUSENCIA DE BRECHA

16.6. TERRITORIOS CON OPORTUNIDAD EMPRESARIAL

16.7. TERRITORIOS CON OPORTUNIDAD VINCULADA AL RELEVO

16.8. TERRITORIOS CON OPORTUNIDAD VINCULADA AL RETO DEMOGRÁFICO

16.9. DE LOS MAPAS A UNA ARQUITECTURA DE INTERVENCIÓN TERRITORIAL

17. SECTORES DE OPORTUNIDAD

17.1. SERVICIOS DE PROXIMIDAD

17.2. INDUSTRIA Y MANUFACTURA

17.3. COMERCIO

17.4. ECONOMÍA DE LOS CUIDADOS

17.5. SERVICIOS PROFESIONALES

17.6. ECONOMÍA VERDE

17.7. DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA

17.8. TURISMO Y SERVICIOS TERRITORIALES

17.9. OTROS NICHOS Y SEÑALES EMERGENTES

17.10. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE OPORTUNIDAD SECTORIAL (MEOS)

17.11. CUATRO VÍAS DE DESARROLLO: CONSOLIDACIÓN, TRANSFORMACIÓN, CREACIÓN Y CONTINUIDAD

17.12. DEL SECTOR A LA INTERVENCIÓN: MATRIZ TERRITORIO–SECTOR–VÍA

18. EL MARCO DE APOYO A LAS SOCIEDADES LABORALES

18.1. UNIÓN EUROPEA: DE LA ECONOMÍA SOCIAL COMO CATEGORÍA A LA ECONOMÍA SOCIAL COMO ECOSISTEMA EMPRESARIAL

18.2. ESPAÑA: ECONOMÍA SOCIAL, EMPLEO, PYME Y CONTINUIDAD EMPRESARIAL

18.3. CASTILLA-LA MANCHA: EL NIVEL DECISIVO DE ARTICULACIÓN

18.4. DE LA PRIMERA A LA SEGUNDA ESTRATEGIA REGIONAL DE ECONOMÍA SOCIAL

18.5. ASISTENCIA TÉCNICA: DE LA INFORMACIÓN A LA CAPACIDAD EMPRESARIAL

18.6. INVERSIÓN: AYUDA, FINANCIACIÓN Y CAPACIDAD REAL DE EJECUCIÓN

18.7. CAPITALIZACIÓN Y ACCESO DE LOS TRABAJADORES A LA PROPIEDAD

18.8. POLÍTICAS DE DESPOBLACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL

18.9. POLÍTICAS DE EMPRENDIMIENTO: DEL FUNDADOR INDIVIDUAL AL EQUIPO EMPRESARIAL

18.10. GRAN MATRIZ DE POLÍTICAS PÚBLICAS: COBERTURA, BRECHAS E ITINERARIOS

19. ASLABCAM: UNA INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DEL MODELO

19.1. REPRESENTACIÓN: DE LA VOZ COLECTIVA A LA INTELIGENCIA REPRESENTATIVA

19.2. INFORMACIÓN: DE LA DISPERSIÓN A LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL

19.3. ASESORAMIENTO: DEL SERVICIO DE CONSULTAS AL ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL

19.4. CREACIÓN DE NUEVAS SOCIEDADES LABORALES: DE LA DEMANDA A LA PROSPECCIÓN

19.5. REDES Y COOPERACIÓN: ASLABCAM COMO INFRAESTRUCTURA RELACIONAL

19.6. RELEVO EMPRESARIAL: DETECTAR ANTES DE QUE EL CIERRE SEA INEVITABLE

19.7. UNIVERSIDAD, FORMACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

19.8. ADMINISTRACIONES LOCALES: CAPILARIDAD Y DETECCIÓN TERRITORIAL

19.9. COMUNICACIÓN Y VISIBILIDAD: HACER COMPRENSIBLE EL MODELO

19.10. OBSERVACIÓN PERMANENTE: DEL ESTUDIO PUNTUAL AL SISTEMA DE CONOCIMIENTO

19.11. INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA Y SISTEMA DE RESULTADOS

20. AGENDA PARA EL IMPULSO DE LAS SOCIEDADES LABORALES EN CASTILLA-LA MANCHA

20.1. PRINCIPIOS DE DISEÑO DE LA AGENDA

EJE 1. CONOCER — MEJOR INFORMACIÓN Y ESTADÍSTICAS

EJE 2. CREAR — MÁS EMPRENDIMIENTO COLECTIVO

EJE 3. CONSOLIDAR — MAYOR COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

EJE 4. PARTICIPAR — MÁS SOCIOS, MUJERES Y JÓVENES

EJE 5. ARRAIGAR — POLÍTICA TERRITORIAL Y RURAL

EJE 6. CONTINUAR — RELEVO GENERACIONAL Y RECUPERACIÓN EMPRESARIAL

20.8. GOBERNANZA DE LA AGENDA

20.9. HORIZONTE TEMPORAL: DE LA INFRAESTRUCTURA A LOS RESULTADOS

20.10. SISTEMA DE INDICADORES: ACTIVIDAD, RESULTADO Y EVOLUCIÓN

20.11. CUADRO FINAL DE LA AGENDA

20.12. PRIORIDADES DE ARRANQUE: LOS PRIMEROS DOCE MESES

21. CONCLUSIONES

21.1. LA FOTOGRAFÍA: UN MODELO PEQUEÑO EN ESCALA, RELEVANTE EN FUNCIÓN

21.2. FORTALEZAS: CAPACIDADES QUE DEBEN CONVERTIRSE EN RESULTADOS

21.3. DEBILIDADES: RESTRICCIONES QUE NO DEBEN CONFUNDIRSE CON IDENTIDAD

21.4. BRECHAS: EL PUENTE ENTRE DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN

21.5. OPORTUNIDADES: CRECER DONDE EXISTAN CONDICIONES, NO DONDE EXISTA UNA ETIQUETA

21.6. TERRITORIOS PRIORITARIOS: UNA TIPOLOGÍA, NO UN RANKING

21.7. SECTORES PRIORITARIOS: CREAR, CONSOLIDAR, TRANSFORMAR O CONTINUAR

21.8. EL FUTURO DEL MODELO: MANTENER LA IDENTIDAD Y MODERNIZAR LA EMPRESA

21.9. SEIS RETOS, UNA ESTRATEGIA

RESUMEN EJECUTIVO

Dimensión, territorio, empleo y oportunidades de futuro

SÍNTESIS DE LA FOTOGRAFÍA DE PARTIDA

El Resumen Ejecutivo concentra la lectura estructural del Informe en cuatro planos complementarios: una fotografía cuantitativa del modelo, diez conclusiones interpretativas, diez ámbitos de oportunidad y una agenda de recomendaciones orientada a convertir el conocimiento en capacidad de intervención. La lectura conjunta muestra un ecosistema empresarial con presencia consolidada y empleo significativo, pero sometido a contracción histórica, fuertes diferencias territoriales y retos de renovación, participación y competitividad.

Indicador	Dato de referencia	Lectura
Sociedades activas	498 (noviembre de 2025)	Base empresarial significativa, con predominio de SLL.
Forma jurídica	455 SLL y 43 SAL	Más de nueve de cada diez son sociedades limitadas laborales.
Empleo	3.076 personas	La aportación del modelo se expresa especialmente en el empleo mantenido.
Concentración provincial	80,5 % en Toledo, Ciudad Real y Albacete	La geografía regional es heterogénea y exige indicadores relativos.
Empleo sectorial	1.381 servicios; 984 industria; 691 construcción; 20 agrario	Industria y construcción reúnen más de la mitad del empleo.
Participación femenina	829 mujeres; aprox. 27 %	La brecha de género es una variable estructural de renovación.
Evolución	498 en 2025 frente a ~700 en 2019	La contracción obliga a analizar creación, desaparición y supervivencia.

0.1. LAS SOCIEDADES LABORALES CASTELLANO-MANCHEGAS EN DIEZ DATOS

Antes de analizar en profundidad la evolución, estructura, distribución territorial y perspectivas de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha, resulta conveniente establecer una primera fotografía del modelo. Una fotografía necesariamente sintética, pero suficientemente amplia para mostrar que detrás de una determinada forma jurídica existe una realidad empresarial integrada por centenares de empresas, miles de puestos de trabajo y una implantación que alcanza al conjunto de la Comunidad Autónoma. Los diez indicadores seleccionados permiten aproximarse a esa realidad desde dimensiones complementarias: número de sociedades, evolución, empleo, distribución provincial y municipal, ruralidad, sectores, tamaño empresarial, participación de las mujeres y renovación generacional. Ninguno de ellos explica por sí solo la situación de las sociedades laborales castellano-manchegas. Considerados conjuntamente, sin embargo, permiten identificar desde el comienzo algunas de las características estructurales que serán desarrolladas a lo largo del Informe.

La primera conclusión que ofrece esta fotografía es precisamente ésa: no existe un único dato capaz de medir la importancia de las sociedades laborales. Contar empresas resulta imprescindible, pero insuficiente. Es necesario saber también cuánto empleo mantienen, dónde se localizan, en qué actividades operan, qué dimensión tienen, quiénes trabajan y participan en ellas y cuál es su capacidad para incorporar nuevas personas y nuevas generaciones al proyecto empresarial. Por ello, esta primera aproximación no pretende anticipar todas las conclusiones del estudio. Su función es establecer el punto de partida. Diez datos para responder a una pregunta inicial: qué son hoy, en términos económicos, laborales y territoriales, las sociedades laborales de Castilla-La Mancha.

0.1.1. Casi 500 sociedades laborales activas

La estadística disponible correspondiente a noviembre de 2025 contabiliza 498 sociedades laborales activas en Castilla-La Mancha. De ellas, 455 son sociedades limitadas laborales (SLL) y 43 sociedades anónimas laborales (SAL). La primera característica estructural aparece, por tanto, con extraordinaria claridad: la sociedad laboral castellano-manchega adopta de manera muy mayoritaria la forma de sociedad limitada. Las SLL representan aproximadamente el 91,4 % del universo contabilizado, frente al 8,6 % correspondiente a sociedades anónimas laborales. No estamos, por consiguiente, ante una presencia empresarial testimonial. El modelo mantiene una base formada por varios centenares de empresas distribuidas por las cinco provincias y vinculadas a actividades económicas muy diversas. El predominio de la modalidad limitada ofrece, además, una primera pista sobre el perfil empresarial del modelo. Sugiere una relación especialmente intensa con estructuras empresariales de dimensión reducida y con organizaciones en las que puede existir una elevada proximidad entre propiedad, trabajo y gestión. No obstante, la forma jurídica no debe utilizarse como sustituto de una clasificación empresarial por tamaño: determinar con precisión el peso de microempresas, pequeñas y medianas empresas requerirá incorporar posteriormente información específica sobre empleo y, cuando resulte disponible, otras variables empresariales.

Existe además una cautela metodológica relevante. La fuente utilizada advierte de que el recuento disponible no incorpora las sociedades laborales constituidas por dos personas socias trabajadoras. En consecuencia, las 498 sociedades deben interpretarse como el universo estadístico identificado conforme a los criterios de la fuente, y no como una cifra absoluta libre de condicionantes metodológicos.

DATO 1
498 sociedades laborales activas. 455 SLL + 43 SAL. Más de nueve de cada diez adoptan la forma de sociedad limitada laboral.

0.1.2. Un modelo que ha reducido su dimensión, pero que mantiene una base empresarial significativa

La fotografía actual adquiere mayor significado cuando se incorpora una perspectiva temporal. La documentación institucional disponible situaba en torno a 700 las sociedades laborales existentes en Castilla-La Mancha en 2019, mientras que la estadística utilizada para este Informe contabiliza 498 sociedades activas en noviembre de 2025. La comparación indica una reducción apreciable del stock empresarial contabilizado y obliga a descartar cualquier interpretación basada exclusivamente en la fotografía de un único ejercicio. Las sociedades laborales mantienen una presencia relevante en Castilla-La Mancha, pero esa presencia se produce después de un proceso histórico de contracción que deberá ser explicado. Sin embargo, la reducción entre dos fechas no permite conocer por sí sola la dinámica completa del modelo. El stock existente en cada momento es el resultado acumulado de procesos diferentes: constitución de nuevas sociedades, desaparición de otras, transformaciones societarias, procesos de fusión o transmisión y supervivencia de empresas creadas en etapas anteriores.

Por ello, el análisis temporal del Informe diferenciará tres dimensiones. La primera será la evolución de largo plazo, necesaria para comprender la transformación histórica del modelo. La segunda será la evolución reciente, especialmente relevante para determinar si la reducción continúa con la misma intensidad, se modera o aparecen señales de estabilización. Y la tercera será la dinámica de renovación, observando conjuntamente nuevas constituciones y desapariciones. Una comunidad puede conservar un número significativo de sociedades laborales y presentar, simultáneamente, una insuficiente creación de nuevas empresas bajo esta fórmula. Del mismo modo, un número reducido de nuevas constituciones puede tener significados distintos dependiendo de la supervivencia y consolidación de las sociedades existentes.

La cuestión estratégica no consiste, por tanto, únicamente en preguntar cuántas sociedades laborales quedan, sino en determinar cómo se está renovando el ecosistema empresarial que las sostiene.

DATO 2

498 sociedades en noviembre de 2025 frente a alrededor de 700 contabilizadas en 2019. La trayectoria muestra una contracción del universo empresarial y convierte la renovación del modelo en uno de los principales asuntos del Informe.

0.1.3. Más de 3.000 personas trabajan en sociedades laborales

La dimensión económica del modelo se comprende mejor cuando el análisis abandona momentáneamente el número de sociedades y se desplaza hacia el empleo. En noviembre de 2025, las sociedades laborales de Castilla-La Mancha contabilizaban 3.076 personas trabajadoras. El dato modifica sustancialmente la perspectiva. Detrás de las 498 sociedades identificadas no existen únicamente formas jurídicas o inscripciones administrativas. Existen organizaciones productivas que generan ingresos, producen bienes, prestan servicios y sostienen miles de relaciones laborales. La importancia del empleo tampoco debe interpretarse exclusivamente desde su volumen agregado. Su significado depende de cómo se distribuye entre empresas, actividades y territorios. Un determinado número de puestos de trabajo puede tener una repercusión muy diferente en una capital provincial, una ciudad media, una cabecera comarcal o un municipio con escasa densidad empresarial.

Por ello, el Informe analizará el empleo desde una doble perspectiva: cuánto empleo existe y dónde se mantiene. Esta distinción resulta especialmente relevante para las sociedades laborales porque parte de las personas que trabajan en ellas pueden participar también en su propiedad. La dimensión laboral del modelo no se limita, por tanto, a la relación convencional entre empresa y plantilla, sino que incorpora potencialmente una segunda relación entre empleo, participación societaria y continuidad empresarial.

DATO 3

3.076 personas trabajadoras. Casi 500 empresas y más de 3.000 empleos constituyen la base económica y laboral actualmente identificada del modelo.

0.1.4. Cinco provincias, cinco realidades diferentes

Las sociedades laborales tienen presencia en las cinco provincias de Castilla-La Mancha, pero su distribución está lejos de ser homogénea. En noviembre de 2025, Toledo contabilizaba 144 sociedades laborales; Ciudad Real, 136; Albacete, 121; Cuenca, 80; y Guadalajara, 17. La concentración es considerable. Toledo, Ciudad Real y Albacete reúnen conjuntamente 401 de las 498 sociedades contabilizadas, aproximadamente el 80,5 % del total regional. El mapa cambia parcialmente cuando se analiza el empleo. Ciudad Real encabeza la clasificación con 887 personas trabajadoras, seguida de Toledo, con 830; Albacete, con 772; Cuenca, con 469; y Guadalajara, con 118. La provincia con mayor número de sociedades no es, por tanto, la que registra mayor empleo. Esta diferencia anticipa una de las reglas metodológicas fundamentales del Informe: contar empresas y medir empleo ofrecen fotografías relacionadas, pero no idénticas.

Tampoco debe confundirse el número absoluto de sociedades con la intensidad territorial del modelo. Las diferencias de población, número total de empresas, estructura sectorial, tamaño de los municipios y especialización productiva hacen necesario construir indicadores relativos que permitan comparar adecuadamente las cinco provincias. El Informe partirá, por ello, de una hipótesis sencilla: no existe una única geografía regional de las sociedades laborales, sino cinco estructuras provinciales que deben ser analizadas y comparadas.

DATO 4

Toledo: 144 sociedades.
Ciudad Real: 136.
Albacete: 121.
Cuenca: 80.
Guadalajara: 17.
El 80,5 % de las sociedades contabilizadas se concentra en Toledo, Ciudad Real y Albacete, mientras Ciudad Real encabeza el empleo.

0.1.5. Del mapa provincial al mapa municipal

La provincia constituye una unidad imprescindible para comprender la estructura regional, pero resulta demasiado amplia para identificar la verdadera implantación territorial de las sociedades laborales. Una de las aportaciones específicas de este Informe será, precisamente, descender hasta el nivel municipal. La construcción de la base territorial permitirá determinar cuántos municipios castellano-manchegos cuentan con al menos una sociedad laboral, qué proporción representan sobre el conjunto regional, dónde se producen las mayores concentraciones, qué municipios presentan una implantación especialmente intensa en relación con su población o tejido empresarial y qué zonas carecen prácticamente de presencia. Este cambio de escala es fundamental. Dos provincias pueden registrar un número semejante de sociedades laborales y presentar estructuras territoriales completamente diferentes. En una, las empresas pueden encontrarse concentradas en la capital y en unos pocos núcleos económicos. En otra, pueden distribuirse entre un número elevado de municipios de pequeña y mediana dimensión.

El indicador municipal permitirá medir una variable que las estadísticas agregadas no muestran suficientemente: la capilaridad territorial del modelo. Por ello, el resultado definitivo no se expresará únicamente mediante un número de municipios. Se acompañará de indicadores relativos y cartografía que permitan distinguir presencia, intensidad y concentración.

DATO 5

Este indicador permitirá responder a una de las preguntas diferenciales del estudio: ¿Hasta dónde llega realmente el modelo cuando descendemos del mapa provincial al mapa municipal?

0.1.6. La dimensión rural: empresas pequeñas que pueden tener una gran importancia territorial

La implantación municipal permitirá incorporar una segunda cuestión estratégica: determinar qué presencia mantienen las sociedades laborales en municipios rurales, pequeños municipios y territorios afectados por procesos de despoblación o baja densidad demográfica. Esta dimensión no debe abordarse desde una lectura idealizada. La presencia de una sociedad laboral en un municipio rural no permite afirmar que esa empresa fije población por sí misma ni que la fórmula societaria produzca automáticamente efectos demográficos. Lo que sí puede analizarse es algo económicamente más preciso: qué empleo, actividad, capacidades profesionales y relaciones productivas mantienen estas empresas en territorios donde las alternativas empresariales pueden ser menores. En este contexto, el tamaño absoluto de una empresa puede ofrecer una imagen engañosa de su importancia. Una sociedad laboral con cinco, ocho o diez puestos de trabajo puede representar una fracción reducida del empleo regional y, simultáneamente, constituir una unidad productiva significativa dentro de un municipio pequeño.

De ahí una de las hipótesis territoriales que recorrerá el Informe: pequeña dimensión empresarial no equivale necesariamente a pequeña importancia territorial. La explotación municipal permitirá cuantificar cuántas

sociedades se encuentran en estos entornos, cuánto empleo sostienen y qué actividades desarrollan. Permitirá también cruzar esa implantación con las clasificaciones regionales de ruralidad, despoblación y vulnerabilidad demográfica.

DATO 6
El objetivo no será demostrar una causalidad demográfica que los datos no permiten establecer, sino medir la contribución empresarial y laboral del modelo en territorios de menor densidad económica.

0.1.7. Servicios lidera el empleo, pero industria y construcción mantienen un peso muy relevante

La estructura sectorial demuestra que las sociedades laborales no constituyen un modelo asociado a una única actividad económica. Los datos de empleo correspondientes a noviembre de 2025 distribuyen las 3.076 personas trabajadoras entre cuatro grandes sectores: 1.381 en servicios, 984 en industria, 691 en construcción y 20 en actividades agrarias. Los servicios representan aproximadamente el 44,9 % del empleo. La industria concentra alrededor del 32,0 %, la construcción el 22,5 % y las actividades agrarias aproximadamente el 0,7 %. La fotografía resulta especialmente significativa por el peso conjunto de industria y construcción. Ambos sectores reúnen 1.675 empleos, más de la mitad del empleo total contabilizado en las sociedades laborales regionales. Esta composición obliga a evitar una identificación simplificadora entre economía social y determinadas actividades de servicios. Las sociedades laborales forman parte también de actividades productivas, industriales y vinculadas a la construcción, en las que la continuidad empresarial puede implicar la conservación de instalaciones, conocimiento técnico, cualificaciones profesionales, relaciones con proveedores y capacidades productivas acumuladas.

El análisis posterior mediante CNAE permitirá avanzar considerablemente más. Será necesario identificar ramas concretas, especializaciones provinciales, actividades tradicionales, sectores en retroceso y ámbitos emergentes donde la fórmula laboral presenta todavía una implantación reducida, pero podría encontrar oportunidades de desarrollo.

DATO 7
Servicios: 1.381 empleos. Industria: 984. Construcción: 691. Agrario: 20. Más de la mitad del empleo contabilizado se encuentra en industria y construcción.

0.1.8. Una estructura vinculada a la pequeña dimensión empresarial

La información actualmente disponible apunta hacia una característica estructural que el Informe deberá medir con mayor precisión: la estrecha relación de las sociedades laborales con la microempresa y la pequeña empresa. El predominio extraordinario de la sociedad limitada laboral —455 de las 498 sociedades contabilizadas— resulta coherente con esta hipótesis, pero no basta para demostrarla. Será necesario clasificar las empresas utilizando información específica sobre su empleo y, cuando sea posible, otras variables de dimensión empresarial. Este análisis resulta estratégico porque la pequeña dimensión no constituye por sí misma ni una fortaleza ni una debilidad. Puede favorecer proximidad entre propiedad, trabajo y gestión, capacidad de adaptación, conocimiento directo de clientes y proveedores, implantación en mercados locales y vinculación territorial. Pero puede generar también restricciones: menor capacidad financiera, dificultades para acometer inversiones, menor especialización de las funciones directivas,

dependencia de determinadas personas, dificultades de digitalización, menor capacidad comercial y menor acceso a determinados mercados.

La cuestión relevante no será, por tanto, comprobar simplemente que predominan empresas pequeñas. Será determinar qué necesitan esas empresas para competir, consolidarse y crecer sin perder las características participativas que definen el modelo. De ahí que dimensión empresarial, cooperación y políticas de acompañamiento deban analizarse conjuntamente.

DATO 8

La pequeña dimensión será interpretada como una condición estructural que puede generar simultáneamente proximidad y vulnerabilidad, y no como una valoración automática de fortaleza o debilidad.

0.1.9. Las mujeres representan aproximadamente el 27 % del empleo

La perspectiva de género ofrece uno de los resultados estructurales más claros de la fotografía actualmente disponible. De las 3.076 personas trabajadoras contabilizadas en noviembre de 2025, 829 son mujeres y 2.247 hombres. Las mujeres representan, por tanto, aproximadamente el 27 % del empleo, frente a un 73 % masculino. La diferencia es suficientemente importante como para convertir la participación femenina en una dimensión transversal del Informe y no en un apartado complementario. Sin embargo, el dato agregado de empleo constituye únicamente el comienzo del análisis. No permite conocer qué proporción de mujeres accede a la condición de socia trabajadora, qué presencia mantiene en los órganos de administración y dirección, cuáles son las diferencias por sectores, qué sucede en cada provincia o si las nuevas sociedades presentan patrones diferentes de las empresas más antiguas. La distribución provincial ya anticipa, además, una considerable heterogeneidad. La participación femenina sobre el empleo contabilizado oscila aproximadamente entre el 23,7 % de Toledo y el 40,7 % de Guadalajara, pasando por el 24,9 % de Cuenca, el 26,7 % de Ciudad Real y el 29,8 % de Albacete. Estas diferencias deben interpretarse con cautela debido al distinto tamaño de los universos provinciales y a sus diferentes estructuras sectoriales.

La cuestión decisiva será avanzar desde una estadística de empleo hacia una verdadera estadística de participación empresarial. Porque en una sociedad laboral no basta con preguntar cuántas mujeres trabajan. También debemos preguntar cuántas participan en la propiedad, cuántas intervienen en el gobierno empresarial y cuántas están protagonizando la creación de las sociedades laborales del futuro.

DATO 9

829 mujeres trabajan en sociedades laborales de Castilla-La Mancha. Representan aproximadamente el 27 % del empleo contabilizado. La brecha de género no afecta únicamente al empleo: el Informe deberá determinar si se reproduce, aumenta o disminuye cuando se analiza propiedad y gobierno empresarial.

0.1.10. La renovación generacional será una de las variables decisivas para el futuro del modelo

La última dimensión de esta fotografía no describe únicamente el presente. Introduce directamente la cuestión del futuro. Una sociedad laboral necesita renovar progresivamente su base humana y societaria. La continuidad del modelo depende de que nuevas personas puedan incorporarse al empleo, acceder cuando corresponda a la condición de socias trabajadoras, adquirir capacidades empresariales y asumir responsabilidades dentro de la propiedad y del gobierno de las empresas. Por ello, la estructura de edad constituye una variable estratégica. El Informe analizará, en la medida en que la información disponible lo permita, la presencia de personas jóvenes, la concentración de socios y trabajadores en diferentes grupos de edad y la posible existencia de estructuras empresariales sometidas a necesidades próximas de renovación.

Este análisis conecta directamente con el estudio específico de ASLABCAM sobre relevo empresarial, pero cumple aquí una función diferente. El objetivo no será volver a desarrollar el proceso de transmisión empresarial, sino incorporar el factor generacional como variable estructural del ecosistema de sociedades laborales.

La pregunta es doble. Por una parte, qué empresas pueden afrontar durante los próximos años procesos de renovación de socios, propiedad o dirección. Por otra, qué capacidad tiene el modelo para atraer a una nueva generación de personas trabajadoras y emprendedoras. Ambas cuestiones están relacionadas. Un ecosistema que envejece sin incorporar nuevos socios puede conservar durante un tiempo un número considerable de empresas y encontrarse, sin embargo, ante una dificultad creciente de continuidad. Del mismo modo, una baja presencia juvenil puede indicar no sólo un problema demográfico interno, sino también una insuficiente capacidad del modelo para presentarse como alternativa contemporánea de emprendimiento colectivo. La renovación generacional debe considerarse, por ello, conjuntamente con creación empresarial, formación, incorporación a la propiedad y relevo.

DATO 10

La cuestión estratégica que deberá responder el Informe será: ¿quiénes serán las personas trabajadoras, socias y dirigentes que sostendrán las sociedades laborales de Castilla-La Mancha durante la próxima década?

LA FOTOGRAFÍA DE PARTIDA

Los diez indicadores dibujan una primera imagen suficientemente nítida. Castilla-La Mancha mantiene una base cercana a 500 sociedades laborales, integrada muy mayoritariamente por sociedades limitadas laborales y distribuida entre las cinco provincias. Estas empresas sostienen más de 3.000 empleos, presentan una estructura sectorial en la que servicios, industria y construcción desempeñan funciones relevantes y muestran diferencias territoriales suficientemente importantes como para descartar una lectura regional uniforme. Al mismo tiempo, la fotografía plantea interrogantes. El número de sociedades se ha reducido respecto a etapas anteriores. La participación femenina continúa siendo claramente minoritaria en el empleo agregado. La estructura territorial necesita descender hasta el municipio. La dimensión empresarial debe medirse con mayor precisión. La presencia rural debe cuantificarse. Y la renovación generacional deberá incorporarse como una de las variables capaces de explicar la sostenibilidad futura del modelo.

Por eso, estos diez datos no constituyen únicamente una síntesis. Constituyen también el programa de investigación del Informe. Partimos de una realidad empresarial existente y cuantificable, pero necesitamos comprender su estructura interna, su distribución territorial y su dinámica de transformación. La pregunta inicial —cuántas sociedades laborales existen— es necesaria. Pero el verdadero objeto del estudio comienza después: qué empresas son, qué empleo sostienen, dónde están, quién participa en ellas, cómo están evolucionando y dónde existen condiciones para construir la siguiente generación de sociedades laborales de Castilla-La Mancha.

0.2. DIEZ CONCLUSIONES

Los datos permiten describir la dimensión actual de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha. Pero el verdadero valor del análisis comienza cuando esos datos se interpretan conjuntamente. Una cifra aislada informa. Una conclusión relaciona distintas dimensiones y permite comprender su significado. Las diez conclusiones que siguen sintetizan la lectura estructural del Informe. No deben entenderse como afirmaciones independientes, sino como resultados conectados entre sí.

Dimensión empresarial, empleo, territorio, sectores, participación, género, edad, relevo y capacidad de creación forman parte de una misma realidad. La imagen que emerge es la de un modelo empresarial con presencia consolidada, pero sometido a transformaciones importantes; territorialmente extendido, pero desigualmente implantado; vinculado de manera significativa a empresas de pequeña dimensión; relevante por el empleo que mantiene; y con oportunidades de desarrollo que dependerán de su capacidad para renovarse, ampliar su presencia sectorial y territorial y responder a las nuevas necesidades económicas.

CONCLUSIÓN 1. LAS SOCIEDADES LABORALES MANTIENEN UNA PRESENCIA SIGNIFICATIVA EN LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE CASTILLA-LA MANCHA

La primera conclusión del estudio es que las sociedades laborales continúan formando parte efectiva del tejido productivo regional. La existencia de 498 sociedades laborales activas identificadas en noviembre de 2025, distribuidas entre las cinco provincias y asociadas a 3.076 puestos de trabajo, demuestra que no estamos ante una figura empresarial marginal o puramente residual. Su relevancia no debe medirse exclusivamente por el porcentaje que representan sobre el conjunto de empresas de Castilla-La Mancha. La importancia del modelo se aprecia mejor cuando se combinan varias dimensiones. Por una parte, existe una base empresarial cercana a las quinientas entidades. Por otra, esa base mantiene más de tres mil empleos. Además, la implantación alcanza las cinco provincias y se extiende por sectores muy diferentes, con presencia en servicios, industria, construcción y, aunque de manera mucho más reducida, actividades agrarias.

La presencia industrial resulta especialmente significativa. Cerca de un millar de empleos se concentran en este sector, lo que demuestra que las sociedades laborales no se limitan a actividades de servicios ni a ámbitos tradicionalmente asociados a determinadas formas de economía social. El modelo debe entenderse, por tanto, como una forma empresarial plenamente integrada en la economía regional. Su importancia no reside en constituir una alternativa separada del mercado, sino en operar dentro de él mediante una estructura particular de propiedad y participación. Esta constatación constituye el punto de partida de todo el Informe: las sociedades laborales forman parte de la estructura empresarial de Castilla-La Mancha y mantienen una base económica, laboral y territorial suficientemente significativa como para justificar políticas específicas de conocimiento, apoyo y desarrollo.

CONCLUSIÓN 2. LA EVOLUCIÓN DEL MODELO EXIGE DIFERENCIAR CONTRACCIÓN HISTÓRICA Y CAPACIDAD DE PERMANENCIA

La segunda conclusión obliga a introducir una lectura temporal. El número de sociedades laborales actualmente existente es inferior al registrado en etapas anteriores. La comparación entre las aproximadamente 700 sociedades contabilizadas en 2019 y las 498 identificadas en noviembre de 2025 evidencia una contracción significativa del stock empresarial. Sin embargo, reducir el análisis a esa diferencia conduciría a una interpretación incompleta. Una disminución del número de sociedades puede reflejar fenómenos diferentes: cierre de empresas, transformaciones jurídicas, fusiones, pérdida de actividad, desaparición de iniciativas poco consolidadas o ausencia suficiente de nuevas constituciones. Por ello, la cuestión no consiste únicamente en medir cuántas sociedades se han perdido. Es necesario analizar simultáneamente tres procesos: desaparición, creación y supervivencia. Una estructura empresarial puede reducir su número total y mantener, al mismo tiempo, empresas capaces de consolidarse durante largos periodos.

Puede registrar pocas nuevas constituciones y disponer de sociedades históricas fuertemente asentadas. O puede conservar un stock aparentemente estable mientras envejece su base societaria y disminuye progresivamente su capacidad de renovación. El Informe deberá distinguir con claridad estas dinámicas.

La contracción histórica describe una tendencia. La capacidad de permanencia describe otra. Y ambas deben analizarse conjuntamente. De ahí una idea central para interpretar el futuro: el problema no es únicamente cuántas sociedades laborales han desaparecido, sino qué capacidad tiene el ecosistema para conservar empresas viables y generar nuevas iniciativas capaces de sustituir y renovar las que desaparecen.

CONCLUSIÓN 3. NO EXISTE UNA ÚNICA GEOGRAFÍA DE LAS SOCIEDADES LABORALES

Castilla-La Mancha no presenta una distribución homogénea del modelo. Toledo, Ciudad Real y Albacete concentran aproximadamente el 80,5 % de las sociedades laborales contabilizadas, mientras Cuenca y, especialmente, Guadalajara presentan una presencia absoluta menor. Pero incluso esta primera diferencia no explica por completo la realidad territorial. El número de sociedades existentes en una provincia depende también de su población, estructura empresarial, especialización productiva, tamaño municipal, densidad económica y características del mercado laboral. Por ello, una provincia con menos sociedades en términos absolutos puede presentar una intensidad relativa significativa cuando se relaciona con su número total de empresas o su población. La distribución del empleo introduce además nuevas diferencias. Ciudad Real encabeza el número de personas trabajadoras, mientras Toledo ocupa la primera posición en número de sociedades.

Las proporciones de participación femenina también varían de manera apreciable entre provincias. La estructura sectorial tampoco es idéntica. Todo ello demuestra que Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Toledo constituyen cinco realidades empresariales diferenciadas. La política regional sobre sociedades laborales no debería ignorar esta heterogeneidad. Una estrategia exclusivamente uniforme corre el riesgo de tratar de manera idéntica territorios que presentan necesidades, estructuras y oportunidades diferentes. De esta conclusión surge una consecuencia operativa clara: las políticas de apoyo al modelo deben incorporar una dimensión territorial suficientemente flexible para adaptarse a las características de cada provincia y, cuando resulte posible, de cada ámbito municipal o comarcal.

CONCLUSIÓN 4. LA IMPLANTACIÓN MUNICIPAL REVELA UNA DIMENSIÓN TERRITORIAL QUE LOS DATOS AGREGADOS NO PERMITEN VER

La provincia constituye un primer nivel de análisis. Pero no permite observar la verdadera capilaridad territorial del modelo. Una de las aportaciones diferenciales del estudio será reconstruir la implantación municipal de las sociedades laborales y determinar hasta qué punto su presencia se extiende más allá de los principales núcleos urbanos y económicos. Este descenso de escala resulta fundamental porque modifica la forma de interpretar el número de empresas. Una sociedad laboral localizada en una capital provincial puede integrarse en un ecosistema empresarial amplio y diversificado. Una sociedad laboral situada en un pequeño municipio puede representar una proporción mucho más elevada de la actividad productiva local. La importancia territorial de una empresa depende, por tanto, de su contexto. Esta perspectiva permite introducir una idea especialmente relevante: el valor económico de una empresa no puede medirse únicamente por su dimensión absoluta; también debe analizarse en relación con la densidad empresarial del territorio en el que opera.

El mapa municipal permitirá identificar espacios de concentración, áreas con implantación dispersa y zonas donde la presencia es escasa o inexistente. También permitirá construir indicadores relativos que diferencien entre número de sociedades y verdadera intensidad territorial. La consecuencia metodológica es clara: se debe pasar de contar sociedades a medir territorio.

CONCLUSIÓN 5. LAS SOCIEDADES LABORALES PRESENTAN UNA RELACIÓN ESPECIALMENTE RELEVANTE CON EL MEDIO RURAL Y LOS TERRITORIOS DE MENOR DENSIDAD EMPRESARIAL

El análisis territorial adquiere una importancia especial cuando se aplica al medio rural. En numerosos municipios de Castilla-La Mancha, la pérdida de una pequeña empresa puede generar efectos proporcionalmente superiores a los que produciría en un entorno urbano de mayor densidad empresarial. Puede desaparecer empleo. Puede perderse una actividad difícil de sustituir. Puede reducirse la oferta local de servicios. Puede desaparecer conocimiento profesional. Y puede debilitarse una red económica formada por clientes, proveedores y otras pequeñas empresas. Desde esta perspectiva, las sociedades laborales pueden adquirir una relevancia específica en municipios rurales y áreas afectadas por despoblación. No porque la forma jurídica produzca automáticamente arraigo o fijación de población. Ni porque cualquier sociedad laboral sea necesariamente más territorial que cualquier otra empresa. La importancia reside en otro mecanismo.

Cuando una empresa viable mantiene empleo y actividad en un territorio donde las alternativas son limitadas, su continuidad puede contribuir a conservar capacidad económica local. La participación de trabajadores en la propiedad puede añadir, en determinados casos, una conexión adicional entre empresa, empleo y territorio. Pero la hipótesis estructural es clara: en territorios de baja densidad empresarial, la sociedad laboral puede desempeñar una función que excede su dimensión individual y convertirse en una pieza relevante de la infraestructura económica local.

CONCLUSIÓN 6. EL EMPLEO CONSTITUYE LA PRINCIPAL APORTACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DEL MODELO

La sociedad laboral debe analizarse, ante todo, como empresa. Y la principal evidencia de su contribución económica y social se encuentra en el empleo que genera y mantiene. Las sociedades laborales castellano-manchegas contabilizan 3.076 personas trabajadoras. Esta cifra constituye uno de los principales indicadores de valor del modelo. Pero su importancia no reside únicamente en el volumen. El empleo conecta varias dimensiones. Conecta empresa y renta. Conecta actividad productiva y territorio. Conecta conocimiento profesional y continuidad. Y, en el caso de las sociedades laborales, puede conectar también trabajo y propiedad. La posibilidad de que parte de las personas trabajadoras participe en el capital introduce una relación singular entre empleo y proyecto empresarial. Esta característica resulta especialmente relevante cuando se analiza la continuidad. Mantener una empresa viable puede significar conservar puestos de trabajo que desaparecerían si la actividad cerrase por ausencia de sucesión, dificultades de transmisión o falta de alternativas.

Por ello, el Informe debe superar una visión exclusivamente centrada en creación de empleo. Crear nuevos puestos de trabajo es fundamental. Pero mantener empleo asociado a empresas viables también genera valor económico y social. Esta idea conecta directamente con el análisis de relevo empresarial desarrollado por ASLABCAM. La sociedad laboral puede actuar, en determinadas circunstancias, como una herramienta que permita que quienes ya trabajan en una empresa participen en su continuidad. La aportación laboral del modelo debe medirse, por tanto, en una doble dimensión: empleo que se crea y empleo que puede conservarse mediante la continuidad empresarial.

CONCLUSIÓN 7. LA PEQUEÑA DIMENSIÓN ES UNA CARACTERÍSTICA ESTRUCTURAL QUE GENERA SIMULTÁNEAMENTE FORTALEZAS Y LIMITACIONES

La evidencia disponible apunta a una presencia especialmente importante de sociedades laborales de pequeña dimensión. El predominio de las sociedades limitadas laborales y la propia estructura general del tejido productivo regional sitúan el modelo dentro de una realidad empresarial caracterizada ampliamente por microempresas y pequeñas empresas. Esta dimensión no debe interpretarse de manera simplista. La pequeña escala puede ofrecer ventajas relevantes. Puede facilitar proximidad entre las personas trabajadoras y la dirección. Puede favorecer una estructura societaria menos distante. Puede permitir una mayor adaptación a mercados locales o especializados. Puede generar vínculos intensos con clientes, proveedores y territorio. Y puede facilitar formas de participación más directas. Pero la pequeña dimensión también introduce vulnerabilidades. Puede limitar la capacidad financiera. Puede dificultar la profesionalización de determinadas funciones.

Puede reducir la capacidad para invertir en tecnología, innovación o expansión comercial. Puede aumentar la dependencia de personas clave. Y puede limitar el acceso a mercados que requieren escala. Por ello, una estrategia de desarrollo no debería intentar transformar necesariamente estas empresas en organizaciones de gran tamaño. El reto es diferente: conseguir que la pequeña dimensión no se convierta en aislamiento. Cooperación, servicios compartidos, formación, digitalización, financiación, redes comerciales y acompañamiento pueden permitir que varias pequeñas empresas accedan colectivamente a capacidades que individualmente resultarían difíciles de alcanzar. La dimensión empresarial no debe considerarse, por tanto, un problema que deba eliminarse, sino una realidad que requiere políticas adaptadas.

CONCLUSIÓN 8. LAS BRECHAS DE GÉNERO, EDAD Y CUALIFICACIÓN CONDICIONARÁN LA CAPACIDAD DE RENOVACIÓN DEL MODELO

El futuro de las sociedades laborales dependerá también de quiénes trabajan, participan y asumen responsabilidades dentro de ellas. La primera evidencia disponible aparece en la dimensión de género. Las mujeres representan aproximadamente el 27 % del empleo contabilizado, frente a un 73 % masculino. La diferencia constituye una brecha suficientemente relevante como para exigir un análisis específico. Pero el problema no puede limitarse al empleo. Será necesario conocer también qué participación tienen las mujeres en la propiedad, qué presencia mantienen en los órganos de gobierno y qué papel desempeñan en la creación de nuevas sociedades. La variable generacional plantea una cuestión igualmente importante. Un modelo basado en la participación de trabajadores necesita renovar progresivamente su base societaria. Si las personas que actualmente participan en la propiedad envejecen sin que nuevas generaciones se incorporen, la continuidad futura puede debilitarse.

La incorporación de jóvenes no debe interpretarse únicamente como un objetivo demográfico. Es también una cuestión empresarial. Implica renovar conocimiento, competencias, capacidades tecnológicas y liderazgo. Algo similar sucede con la formación. La condición de persona socia trabajadora exige progresivamente competencias que van más allá del desempeño profesional ordinario. Participar en la propiedad implica comprender financiación, inversión, estrategia, mercado, productividad y gobierno empresarial. Por ello, género, edad y cualificación no constituyen variables complementarias. Son variables estructurales de renovación.

CONCLUSIÓN 9. EXISTE ESPACIO PARA AMPLIAR EL MODELO HACIA NUEVOS SECTORES Y NUEVOS PERFILES EMPRENDEDORES

La estructura actual muestra una presencia significativa en servicios, industria y construcción. Pero esa fotografía no debe convertirse en una frontera. La sociedad laboral no está vinculada jurídicamente ni económicamente a un conjunto cerrado de actividades. Puede aplicarse a cualquier proyecto empresarial viable en el que exista voluntad de participación de las personas trabajadoras y una estructura societaria adecuada. Esta consideración abre un espacio de desarrollo importante. La transformación económica está generando nuevas actividades en las que el emprendimiento colectivo puede tener sentido. Servicios profesionales. Economía verde. Rehabilitación energética. Economía circular. Programación y servicios digitales. Ingeniería. Comunicación. Industrias culturales. Cuidados. Servicios de proximidad. Turismo especializado. Industria avanzada. Servicios territoriales. Se deberá determinar en qué sectores existen condiciones reales para ampliar el modelo.

No se trata de elaborar una lista teórica de actividades posibles. Se trata de identificar sectores donde coincidan: demanda + capacidad profesional + viabilidad empresarial + posibilidad de organización participada. Esta orientación resulta especialmente importante para atraer nuevos perfiles. La sociedad laboral puede ofrecer una opción empresarial a equipos profesionales que no desean emprender individualmente, pero sí construir proyectos compartidos. El crecimiento futuro dependerá, por tanto, de una doble capacidad: renovar sectores existentes y penetrar en actividades nuevas.

CONCLUSIÓN 10. EL PRINCIPAL DESAFÍO NO ES ÚNICAMENTE CONSERVAR EL MODELO, SINO CONSTRUIR UNA NUEVA ETAPA DE DESARROLLO

Las nueve conclusiones anteriores desembocan en una última idea. Las sociedades laborales de Castilla-La Mancha disponen de una base empresarial existente, empleo, implantación territorial y una trayectoria histórica relevante. Pero el futuro no puede plantearse únicamente en términos defensivos. No se trata sólo de evitar que desaparezcan sociedades. Ni únicamente de mantener las estructuras existentes. El verdadero desafío consiste en conseguir que el modelo vuelva a generar capacidad de expansión. Eso significa crear nuevas sociedades. Consolidar las existentes. Incorporar mujeres y jóvenes. Facilitar la entrada de nuevos socios. Mejorar gestión y competitividad. Promover cooperación. Desarrollar presencia en nuevos sectores. Integrar la sociedad laboral en procesos de relevo empresarial. Y utilizar mejor su potencial en territorios rurales y espacios con menor densidad económica. La pregunta estratégica del Informe deja entonces de ser únicamente: ¿cómo están las sociedades laborales de Castilla-La Mancha? Y pasa a ser: ¿dónde, en qué actividades, con qué perfiles y mediante qué instrumentos puede crecer el modelo durante los próximos años? Este cambio constituye la transición fundamental entre diagnóstico y estrategia. El Informe no debe terminar describiendo un ecosistema. Debe terminar identificando dónde actuar: por territorios, por sectores, por colectivos, por necesidades empresariales y por oportunidades de continuidad y nueva creación. Ésa es la cuestión que abre la siguiente parte del Resumen Ejecutivo. Porque conocer la situación actual es imprescindible. Pero el objetivo último del Informe es otro: convertir conocimiento en capacidad de desarrollo.

0.3. DIEZ OPORTUNIDADES

El diagnóstico no debe limitarse a identificar fortalezas, debilidades o desequilibrios. Su verdadera utilidad comienza cuando permite detectar espacios concretos donde existe capacidad de desarrollo. Las sociedades laborales de Castilla-La Mancha no afrontan únicamente un problema de conservación de la base empresarial existente. Afrontan también una cuestión de expansión: dónde puede crecer el modelo, mediante qué actividades, con qué perfiles y a partir de qué necesidades económicas o territoriales.

Las oportunidades que se plantean a continuación no deben entenderse como previsiones automáticas de crecimiento. Una baja implantación territorial no garantiza que exista demanda suficiente. Un sector emergente no implica necesariamente que la sociedad laboral sea la fórmula más adecuada. La existencia de trabajadores cualificados no asegura que exista voluntad de asumir propiedad y riesgo empresarial.

Y la presencia de necesidades sociales o territoriales no sustituye a la exigencia fundamental de cualquier empresa: disponer de un proyecto económicamente viable. El enfoque debe ser, por tanto, selectivo. No se trata de promover sociedades laborales en cualquier lugar o actividad. Se trata de identificar situaciones en las que la participación de las personas trabajadoras en la propiedad pueda aportar una respuesta empresarial razonable a una oportunidad previamente existente. Desde esta perspectiva, el Informe identifica diez grandes ámbitos de oportunidad.

OPORTUNIDAD 1. MUNICIPIOS CON BAJA IMPLANTACIÓN, PERO CONDICIONES EMPRESARIALES FAVORABLES

Una de las oportunidades más interesantes del Informe surgirá de comparar dos mapas diferentes. El primero mostrará dónde existen actualmente sociedades laborales. El segundo mostrará dónde existen condiciones económicas que podrían favorecer su desarrollo. La diferencia entre ambos permitirá identificar lo que podemos denominar brecha de implantación. Puede haber municipios con un tejido empresarial relevante, presencia de microempresas y pequeñas empresas, empleo suficiente, determinadas especializaciones productivas y una base profesional adecuada en los que, sin embargo, la sociedad laboral tenga una presencia muy reducida o inexistente. Esa ausencia no debe interpretarse automáticamente como falta de potencial. Puede responder simplemente a una baja visibilidad del modelo, a desconocimiento por parte de emprendedores y asesores, a inexistencia de acompañamiento especializado o a una trayectoria empresarial local desarrollada mediante otras fórmulas jurídicas.

El Informe deberá localizar precisamente estos espacios. Para hacerlo será necesario cruzar la implantación actual de las sociedades laborales con variables como: densidad empresarial; estructura de pequeñas empresas; empleo; especialización sectorial; dinámica emprendedora; población activa; existencia de actividades susceptibles de emprendimiento colectivo. Los territorios con baja implantación y condiciones económicas favorables constituirán uno de los principales objetivos potenciales de las futuras políticas de promoción. No porque deban recibir sociedades laborales desde fuera, sino porque pueden existir ya equipos profesionales, empresas, actividades o procesos de transmisión susceptibles de adoptar esta estructura empresarial. La oportunidad consiste, por tanto, en pasar de una promoción generalista del modelo a una promoción territorialmente dirigida.

LÍNEA POTENCIAL DE ACTUACIÓN	Construir un Mapa de Brechas de Implantación que permita identificar municipios y áreas donde la presencia actual del modelo sea inferior a la que cabría esperar de acuerdo con sus características económicas.

OPORTUNIDAD 2. ZONAS RURALES Y TERRITORIOS AFECTADOS POR DESPOBLACIÓN

La segunda oportunidad aparece en aquellos territorios donde la continuidad de pequeñas actividades empresariales adquiere una importancia económica especialmente elevada. Castilla-La Mancha presenta una amplia diversidad territorial y numerosos municipios de pequeña dimensión donde la densidad empresarial es reducida. En estos espacios, crear una empresa resulta importante. Pero evitar que desaparezca una empresa viable puede ser igualmente decisivo. La sociedad laboral puede encontrar aquí un espacio específico cuando concurren circunstancias adecuadas. Puede permitir organizar proyectos empresariales impulsados colectivamente por personas que desean permanecer en el territorio. Puede facilitar la continuidad de actividades existentes. Puede servir para articular determinados servicios de proximidad.

Y puede ofrecer una estructura empresarial útil cuando varias personas necesitan unir trabajo, capital y capacidades para sostener una actividad que individualmente resultaría más difícil.

Las oportunidades pueden aparecer en ámbitos muy distintos: comercio; servicios personales; mantenimiento; pequeña industria; actividades agroalimentarias; cuidados; servicios profesionales; turismo; servicios culturales; movilidad; o actividades vinculadas a necesidades locales. La dimensión rural no debe conducir, sin embargo, a confundir sociedad laboral con empresa subvencionada o actividad protegida. La empresa debe seguir siendo viable. Lo que cambia es el contexto. En un pequeño municipio, una actividad empresarial viable puede generar un valor territorial adicional porque mantiene empleo, presta servicios y conserva capacidad económica donde las alternativas son más limitadas. La oportunidad consiste precisamente en reconocer esa diferencia.

LÍNEA POTENCIAL DE ACTUACIÓN	Integrar la sociedad laboral en las estrategias de desarrollo rural, reto demográfico y mantenimiento de actividad económica, con instrumentos específicos para pequeños municipios y territorios de baja densidad empresarial.

OPORTUNIDAD 3. RELEVO GENERACIONAL DE EMPRESAS VIABLES

El relevo empresarial constituye uno de los ámbitos donde la sociedad laboral puede encontrar una utilización especialmente relevante durante los próximos años. El Informe específico sobre relevo desarrollado por ASLABCAM analiza en profundidad esta cuestión, no necesita reproducir ese diagnóstico. Su función debe ser complementaria. Debe identificar dónde puede aparecer la oportunidad. Determinados sectores y territorios concentran pequeñas empresas cuyos titulares se aproximan a decisiones de retirada y donde la sucesión familiar no puede darse por supuesta. En algunos de estos casos pueden existir trabajadores que conocen profundamente la empresa, sus procesos, clientes, proveedores y mercado. Ese conocimiento interno constituye un activo importante. Cuando la empresa continúa siendo viable y existe voluntad suficiente por parte de la plantilla, la sociedad laboral puede proporcionar una estructura para transformar trabajadores en continuadores empresariales.

La oportunidad será especialmente interesante allí donde coincidan varios factores: empresas viables; titulares próximos a la retirada; plantillas estables; dificultades para encontrar compradores externos; actividades relevantes para el territorio; y trabajadores con capacidad potencial para asumir progresivamente responsabilidades empresariales. El Informe deberá utilizar la información sectorial y territorial para detectar dónde pueden concentrarse estas situaciones. No para identificar automáticamente empresas concretas en riesgo, sino para localizar territorios y actividades con mayor exposición potencial al relevo.

LÍNEA POTENCIAL DE ACTUACIÓN	Construir un Indicador Territorial de Oportunidad de Relevo y conectar sus resultados con el Modelo ASLABCAM de continuidad empresarial ya desarrollados.

OPORTUNIDAD 4. INCORPORACIÓN DE JÓVENES AL EMPRENDIMIENTO COLECTIVO

Una de las principales oportunidades de renovación consiste en presentar la sociedad laboral a nuevas generaciones no como una figura jurídica heredada del pasado, sino como una forma contemporánea de construir empresa. Para muchas personas jóvenes, las alternativas profesionales parecen organizarse todavía alrededor de dos opciones principales: trabajar por cuenta ajena; o emprender individualmente. Entre ambas existe un espacio mucho más amplio. Equipos de jóvenes con perfiles técnicos, profesionales o creativos pueden crear empresas colectivamente, compartir propiedad, distribuir riesgos y construir proyectos empresariales en los que las personas que trabajan sean también protagonistas de la estructura societaria.

La sociedad laboral puede ofrecer precisamente esa posibilidad. Este potencial puede resultar especialmente interesante para grupos procedentes de: formación profesional; universidades; ingenierías; actividades digitales; servicios profesionales; diseño; industrias culturales; actividades técnicas; servicios ambientales; o proyectos relacionados con innovación. El reto principal no parece encontrarse únicamente en la financiación. Existe también un problema de conocimiento. Muchos potenciales emprendedores conocen la sociedad limitada convencional y el trabajo autónomo, pero no identifican la sociedad laboral como una alternativa empresarial posible. Por ello, la oportunidad juvenil exige modificar también la forma de comunicar el modelo. No basta con explicar requisitos jurídicos. Es necesario explicar qué problema empresarial puede resolver.

LÍNEA POTENCIAL DE ACTUACIÓN	Crear itinerarios de emprendimiento colectivo joven conectados con universidades, formación profesional, viveros, programas de emprendimiento y servicios de apoyo empresarial.

OPORTUNIDAD 5. MAYOR PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LAS MUJERES

La brecha de género identificada en el empleo de las sociedades laborales debe interpretarse también como una oportunidad de desarrollo. Las mujeres representan aproximadamente el 27 % del empleo actualmente contabilizado. El objetivo no puede limitarse a aumentar esa proporción. La participación debe analizarse en distintos niveles. Empleo. Propiedad. Condición de socia trabajadora. Dirección. Órganos de administración. Creación empresarial. La verdadera oportunidad aparece cuando se amplía el acceso de las mujeres a todos estos espacios. La sociedad laboral ofrece una característica especialmente relevante: permite que la relación de una persona con la empresa evolucione desde el empleo hacia la propiedad y la participación societaria. Ese tránsito puede convertirse en una herramienta para reforzar la participación económica femenina. El Informe deberá identificar dónde existen las mayores brechas y también dónde aparecen mejores condiciones para ampliar la presencia de mujeres.

Esto exigirá combinar análisis territorial y sectorial. Las diferencias actualmente observadas entre provincias sugieren que la participación femenina no se distribuye homogéneamente. Las especializaciones productivas pueden explicar una parte de esas diferencias, pero también pueden existir factores relacionados con acceso a redes, emprendimiento, formación o estructuras societarias. La oportunidad consiste en transformar el diagnóstico de desigualdad en una estrategia de incorporación.

LÍNEA POTENCIAL DE ACTUACIÓN	Desarrollar programas específicos de acceso de mujeres a propiedad, liderazgo, creación empresarial y participación societaria, con seguimiento diferenciado por sectores y territorios.

OPORTUNIDAD 6. NUEVOS SERVICIOS DE PROXIMIDAD

La transformación demográfica y territorial de Castilla-La Mancha está generando nuevas necesidades de servicios en numerosos municipios. Cuidados. Atención personal. Comercio de proximidad. Mantenimiento. Servicios domésticos profesionalizados. Movilidad. Actividades culturales. Gestión comunitaria. Servicios técnicos. Determinadas actividades resultan difíciles de sostener mediante modelos empresariales individuales cuando la demanda se encuentra dispersa o cuando es necesario combinar varias capacidades profesionales. En estos casos, la organización colectiva puede ofrecer ventajas. Varias personas pueden compartir estructura, costes, administración, comercialización y responsabilidades empresariales. La sociedad laboral puede proporcionar una fórmula adecuada cuando existe un proyecto empresarial común y voluntad de participación en la propiedad. Esta oportunidad resulta especialmente interesante en pequeños municipios y áreas rurales.

No porque todos los servicios locales deban adoptar formas de economía social. Sino porque algunos mercados pequeños requieren una escala colectiva para ser económicamente sostenibles. La agrupación de capacidades puede permitir desarrollar actividades que resultarían difíciles para una única persona autónoma. Existe además otra ventaja potencial. Los servicios de proximidad suelen encontrarse estrechamente vinculados al territorio. No pueden prestarse completamente desde otros lugares. Su desarrollo genera, por tanto, actividad económica directamente localizada.

LÍNEA POTENCIAL DE ACTUACIÓN	Impulsar proyectos piloto de sociedades laborales vinculados a servicios de proximidad en municipios pequeños, seleccionados mediante análisis previo de demanda y viabilidad.

OPORTUNIDAD 7. ECONOMÍA VERDE Y TRANSICIÓN ECOLÓGICA

La transición ecológica está generando nuevas actividades económicas y transformando otras ya existentes. Este proceso abre oportunidades para empresas vinculadas a: energías renovables; rehabilitación energética; instalación y mantenimiento; economía circular; gestión de residuos; servicios ambientales; aprovechamiento forestal; producción sostenible; eficiencia energética; gestión de recursos; y adaptación climática. Muchas de estas actividades presentan características compatibles con proyectos empresariales colectivos. Requieren perfiles técnicos. Necesitan equipos multidisciplinares. Pueden desarrollarse mediante pequeñas y medianas estructuras. Y, en numerosos casos, están vinculadas directamente al territorio. La sociedad laboral puede ofrecer una arquitectura empresarial adecuada cuando varios profesionales desean compartir proyecto, inversión y propiedad. Además, la transición ecológica puede generar oportunidades específicas en territorios rurales, donde existen recursos naturales, necesidades de rehabilitación, actividades forestales o proyectos energéticos.

La oportunidad no consiste simplemente en asociar economía social y economía verde. Consiste en identificar actividades concretas donde exista mercado suficiente y donde la organización participada aporte ventajas empresariales reales.

LÍNEA POTENCIAL DE ACTUACIÓN	Crear una estrategia de sociedades laborales y economía verde que identifique nichos empresariales, necesidades de cualificación, posibilidades de financiación y territorios con mayor potencial.

OPORTUNIDAD 8. DIGITALIZACIÓN Y SERVICIOS PROFESIONALES

La digitalización modifica profundamente la relación entre empresa y territorio. Determinadas actividades que anteriormente necesitaban localizarse cerca de grandes mercados pueden prestarse actualmente desde lugares muy diferentes. La reducción parcial de las barreras geográficas abre una oportunidad especialmente interesante para Castilla-La Mancha. Equipos profesionales pueden desarrollar actividad para mercados nacionales o internacionales manteniendo su localización en ciudades medias o municipios de menor tamaño. La sociedad laboral puede resultar adecuada para estos proyectos cuando varios profesionales desean compartir propiedad y construir conjuntamente una empresa. Esta dimensión tiene además un valor estratégico. Permite desvincular parcialmente la creación de empresas de determinadas limitaciones derivadas del mercado local.

Una empresa digital puede encontrarse en un municipio pequeño y trabajar para clientes situados en cualquier lugar. Esto no elimina las necesidades de conectividad, cualificación, financiación o acceso a redes. Pero amplía considerablemente el espacio geográfico en el que pueden existir determinados proyectos empresariales. También puede resultar atractivo para jóvenes cualificados que desean mantener o recuperar su vinculación con Castilla-La Mancha.

LÍNEA POTENCIAL DE ACTUACIÓN	Promover sociedades laborales en servicios profesionales y digitales, especialmente mediante programas dirigidos a equipos técnicos, universitarios y profesionales cualificados.

OPORTUNIDAD 9. COOPERACIÓN ENTRE SOCIEDADES LABORALES

Una parte importante de las limitaciones identificadas en el diagnóstico no necesita resolverse necesariamente mediante crecimiento individual. Puede resolverse mediante cooperación. La pequeña dimensión empresarial reduce costes de estructura y facilita proximidad, pero puede dificultar determinadas funciones. Una pequeña sociedad laboral puede tener dificultades para desarrollar individualmente todas estas capacidades. Varias sociedades pueden compartirlas. La cooperación puede adoptar formas diferentes. La oportunidad consiste en sustituir parcialmente la lógica de tamaño por una lógica de red. Una empresa puede seguir siendo pequeña y acceder, mediante cooperación, a capacidades propias de organizaciones mayores. Esta idea resulta especialmente coherente con la naturaleza del modelo. Si la participación constituye una forma de cooperación interna entre trabajo y propiedad, la cooperación empresarial puede convertirse en una extensión externa de esa misma lógica.

LÍNEA POTENCIAL DE ACTUACIÓN	Construir una Red de Cooperación de Sociedades Laborales de Castilla-La Mancha orientada a servicios compartidos, proyectos empresariales conjuntos y generación de escala colectiva.

OPORTUNIDAD 10. CONSTRUIR UN ECOSISTEMA REGIONAL DE SOCIEDADES LABORALES

La última oportunidad es probablemente la más importante porque permite activar todas las anteriores. Una empresa no se crea, consolida, transforma o transmite únicamente mediante decisiones internas. Opera dentro de un ecosistema. El futuro de las sociedades laborales dependerá, por tanto, no sólo de la capacidad individual de cada empresa, sino también de la calidad de la infraestructura institucional que rodea al modelo. Castilla-La Mancha dispone de actores suficientes para construir ese ecosistema. La oportunidad consiste en conectar recursos que actualmente pueden operar de manera fragmentada. Un emprendedor puede recibir asesoramiento empresarial sin que se le explique la posibilidad de constituir una sociedad laboral. Una empresa puede aproximarse al relevo sin que nadie valore la opción de continuidad mediante trabajadores. Un municipio puede diseñar una política de emprendimiento sin disponer de información sobre el potencial de empresas participadas. Una universidad puede acompañar proyectos colectivos sin conectarlos con la economía social. El ecosistema debe reducir precisamente estas desconexiones. ASLABCAM puede desempeñar aquí una función central. No únicamente como organización representativa. También como infraestructura especializada capaz de aportar conocimiento, asesoramiento, formación, creación empresarial, cooperación, relevo y seguimiento del sector. La última oportunidad consiste, por tanto, en transformar una suma de agentes en un sistema coordinado de desarrollo.

LÍNEA POTENCIAL DE ACTUACIÓN	Construir un Ecosistema Regional de Sociedades Laborales que conecte información, prescripción, creación, financiación, consolidación, cooperación, relevo y observación permanente.

DE LAS OPORTUNIDADES A UNA ESTRATEGIA

Las diez oportunidades muestran que el crecimiento futuro de las sociedades laborales no depende de una única variable. Depende de territorio. De sectores. De personas. De empresas existentes. De nuevas iniciativas. De cooperación. Y de capacidad institucional. Algunas oportunidades se encuentran en lugares donde el modelo apenas está presente. Otras se encuentran dentro de empresas que ya existen. Unas dependen de nuevas generaciones. Otras de la incorporación de mujeres. Algunas aparecen vinculadas a transformaciones económicas como digitalización o transición ecológica. Y otras dependen de resolver problemas tradicionales como pequeña dimensión, sucesión empresarial o baja densidad territorial. Lo importante es que todas pueden organizarse dentro de una misma lógica estratégica. Localizar dónde existen oportunidades. Detectar empresas, personas y actividades. Conectar actores. Crear nuevos proyectos. Consolidar los existentes. Cooperar para ganar capacidades. Y renovar continuamente la base empresarial y societaria. Esta secuencia permite transformar el diagnóstico en política. Porque la finalidad del Informe no consiste únicamente en conocer mejor las sociedades laborales de Castilla-La Mancha. Consiste en utilizar ese conocimiento para responder a una pregunta más ambiciosa: ¿cómo convertir las oportunidades existentes en nuevas empresas, más empleo, mayor participación y mayor capacidad de continuidad? Las diez oportunidades identificadas permiten empezar a responderla. La siguiente tarea consiste en transformar cada una de ellas en instrumentos concretos de intervención.

0.4. DIEZ RECOMENDACIONES

El diagnóstico desarrollado a lo largo del Informe permite identificar no sólo las principales características de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha, sino también los ámbitos en los que resulta posible actuar para fortalecer su presencia, mejorar su competitividad y ampliar su utilización como fórmula empresarial. Las recomendaciones que se presentan a continuación pretenden transformar el conocimiento generado por la investigación en una agenda operativa. No todas requieren nuevos instrumentos administrativos. Algunas pueden desarrollarse mediante una mejor coordinación de recursos existentes. Otras exigen introducir la sociedad laboral dentro de políticas que actualmente la contemplan de manera insuficiente. Y algunas requieren construir capacidades nuevas, especialmente en materia de información, acompañamiento especializado, cooperación empresarial y relevo. La orientación general es clara: conocer mejor el modelo, generar nuevas empresas, consolidar las existentes, ampliar la participación, reforzar su conexión territorial y garantizar mayores posibilidades de continuidad.

RECOMENDACIÓN 1. CREAR UN SISTEMA PERMANENTE DE INFORMACIÓN SOBRE LAS SOCIEDADES LABORALES

La primera necesidad identificada por el Informe es también una de las más básicas: disponer de información actualizada, integrada y comparable. Actualmente existen datos procedentes de registros administrativos, estadísticas laborales, bases asociativas y diferentes organismos públicos, pero la información aparece fragmentada, utiliza fechas de referencia distintas y no siempre permite reconstruir de manera sencilla la estructura real del sector. Esta limitación dificulta el diagnóstico y también la política pública. Sin información suficientemente precisa resulta difícil conocer: cuántas sociedades están activas; cuántas se crean; cuántas desaparecen; dónde se localizan; cuánto empleo generan; en qué sectores operan; qué dimensión presentan; qué participación tienen mujeres y jóvenes; o dónde aparecen necesidades de relevo. Por ello, Castilla-La Mancha debería disponer de un Sistema Permanente de Información sobre Sociedades Laborales. Este sistema debería integrar progresivamente una base empresarial normalizada y actualizable con variables mínimas comunes. El objetivo no es simplemente disponer de una base de datos.

Es disponer de una infraestructura de conocimiento capaz de alimentar políticas, estudios, mapas, programas y decisiones. A medio plazo, este sistema podría convertirse en el núcleo de un Observatorio de las Sociedades Laborales de Castilla-La Mancha.

INSTRUMENTO PROPUESTO	Sistema Permanente de Información y futuro Observatorio regional.

RESULTADO ESPERADO	Pasar de fotografías estadísticas ocasionales a un conocimiento continuo de la evolución del modelo.

RECOMENDACIÓN 2. CREAR UN MAPA PERMANENTE DE IMPLANTACIÓN Y OPORTUNIDAD

El análisis territorial desarrollado en este Proyecto no debería agotarse con la publicación del Informe. Uno de sus principales productos debe convertirse en un instrumento permanente. El Mapa de Implantación y Oportunidad de las Sociedades Laborales de Castilla-La Mancha debería permitir actualizar periódicamente información relativa a: presencia municipal; número de sociedades; empleo; intensidad relativa; especialización sectorial; ruralidad; despoblación; relevo; nuevas constituciones; y potencial de creación. La cartografía permitiría además diferenciar entre territorios con situaciones muy distintas. Áreas con elevada presencia y elevada capacidad de crecimiento. Territorios donde existe una base consolidada que necesita fortalecerse. Municipios con baja implantación, pero condiciones empresariales favorables. Zonas donde la limitada densidad económica exige estrategias específicas. Y territorios donde el modelo presenta escasa presencia y también menor potencial inmediato. La principal ventaja de este instrumento sería evitar políticas territoriales indiferenciadas. No todos los municipios necesitan la misma actuación. En unos puede resultar prioritario promover nuevas sociedades. En otros, consolidar las existentes. En determinados territorios, detectar operaciones de relevo. En otros, impulsar cooperación empresarial. Y en algunos, simplemente mejorar el conocimiento de la fórmula entre emprendedores y prescriptores.

INSTRUMENTO PROPUESTO	Mapa Permanente de Implantación y Oportunidad, actualizado mediante los indicadores territoriales desarrollados en el Proyecto 3.

RESULTADO ESPERADO	Transformar la información territorial en capacidad de focalización de las políticas.

RECOMENDACIÓN 3. INCORPORAR ACTIVAMENTE LA SOCIEDAD LABORAL A LAS POLÍTICAS DE EMPRENDIMIENTO

La sociedad laboral no debería aparecer únicamente dentro de políticas específicas de economía social. Debe formar parte del repertorio ordinario de opciones empresariales que se presentan a cualquier persona o equipo que estudia crear una empresa. Actualmente, gran parte de los itinerarios de emprendimiento se estructuran alrededor de opciones ampliamente conocidas: trabajo autónomo; sociedad limitada convencional; otras formas mercantiles; y, en determinados programas, cooperativas. La sociedad laboral puede quedar fuera de esa conversación inicial incluso cuando las características del proyecto podrían hacerla adecuada. Esta ausencia constituye una barrera de entrada. Una fórmula empresarial que no es presentada tampoco puede ser elegida. Por ello, los servicios públicos y privados de emprendimiento deberían incorporar información básica sobre sociedades laborales dentro de sus protocolos ordinarios de asesoramiento.

Esto incluye: servicios regionales de emprendimiento; ayuntamientos; diputaciones; agentes de desarrollo local; cámaras; universidades; formación profesional; viveros empresariales; entidades financieras; gestorías; asesorías; y organizaciones empresariales. No se trata de recomendar sistemáticamente esta forma societaria. Se trata de garantizar que pueda ser considerada cuando el proyecto responda a características compatibles con ella.

INSTRUMENTO PROPUESTO	Protocolo regional de prescripción de la sociedad laboral dentro de los servicios de emprendimiento.

RESULTADO ESPERADO	Conseguir que la sociedad laboral sea una alternativa conocida antes de que la estructura jurídica del proyecto quede definitivamente decidida.

RECOMENDACIÓN 4. CREAR ITINERARIOS ESPECIALIZADOS DE CONSTITUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN

La información general resulta necesaria, pero no suficiente. Constituir una sociedad laboral implica combinar decisiones empresariales, jurídicas, financieras, societarias y organizativas. Por ello, los proyectos con potencial deberían disponer de un itinerario especializado. La secuencia puede organizarse en siete etapas: INFORMAR → EVALUAR → DISEÑAR → CONSTITUIR → FINANCIAR → ACOMPAÑAR → CONSOLIDAR Informar. Explicar con claridad qué es una sociedad laboral, cuáles son sus requisitos y en qué situaciones puede tener sentido. Evaluar. Analizar viabilidad económica, composición del equipo, necesidades financieras y disposición real a participar en la propiedad. Diseñar. Definir estructura societaria, distribución de participaciones, mecanismos de gobierno y modelo organizativo. Constituir y acompañar los procedimientos jurídicos y administrativos necesarios. Financiar. Identificar recursos propios, financiación bancaria, ayudas y otros instrumentos adecuados. Acompañar. Dar apoyo durante los primeros meses de funcionamiento, cuando aparecen muchas de las dificultades de adaptación empresarial. Consolidar. Trabajar sobre profesionalización, estrategia, digitalización, gestión y crecimiento. Este enfoque evita uno de los errores más frecuentes de las políticas de emprendimiento: concentrar todo el apoyo en el momento de constitución. Crear una empresa es únicamente el principio. La verdadera política de emprendimiento debe preocuparse también por su supervivencia y consolidación.

INSTRUMENTO PROPUESTO	Itinerario ASLABCAM de Creación y Consolidación de Sociedades Laborales.

RESULTADO ESPERADO	Aumentar no sólo el número de nuevas sociedades, sino también su calidad empresarial y posibilidades de supervivencia.

RECOMENDACIÓN 5. IMPLANTAR PROGRAMAS ESPECÍFICOS PARA MUJERES Y JÓVENES

Los datos disponibles muestran una participación femenina claramente inferior a la masculina en el empleo de las sociedades laborales. Al mismo tiempo, la renovación generacional constituye una necesidad estratégica para la continuidad futura del modelo. Ambas cuestiones justifican programas específicos. No se trata simplemente de mejorar representación estadística. La incorporación de mujeres y jóvenes debe producirse también en posiciones de propiedad, decisión y liderazgo empresarial. Las actuaciones deberían combinar: información; formación; mentorización; acceso a redes; asesoramiento empresarial; financiación; desarrollo de capacidades directivas; e incorporación a órganos societarios. En el caso de las mujeres, deberá prestarse especial atención al tránsito desde empleo hacia propiedad y gobierno empresarial.

En el caso de los jóvenes, será especialmente importante conectar la sociedad laboral con emprendimiento colectivo, universidad, formación profesional y sectores emergentes. Ambas líneas comparten una misma lógica: ampliar la base humana que puede crear, gobernar y continuar las sociedades laborales del futuro.

INSTRUMENTO PROPUESTO	Programas específicos de Mujeres Socias y Jóvenes Emprendedores Colectivos.

RESULTADO ESPERADO	Aumentar la diversidad y renovar progresivamente la base societaria y directiva del modelo.

RECOMENDACIÓN 6. INTEGRAR LA SOCIEDAD LABORAL EN LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO RURAL Y RETO DEMOGRÁFICO

El análisis territorial muestra que la importancia económica de una empresa depende también del entorno en el que desarrolla su actividad. En municipios pequeños y territorios de baja densidad empresarial, la desaparición de una empresa puede tener efectos especialmente intensos. Por ello, la sociedad laboral debería incorporarse de manera explícita a las políticas regionales y locales relacionadas con: desarrollo rural; reto demográfico; mantenimiento de servicios; emprendimiento local; continuidad empresarial; y creación de empleo. La sociedad laboral no constituye una solución general frente a la despoblación. Pero puede formar parte de estrategias dirigidas a preservar capacidad empresarial y crear nuevas actividades. Su utilización puede ser especialmente relevante en tres situaciones. Primera: continuidad de empresas viables ante la retirada de sus titulares. Segunda: creación colectiva de servicios de proximidad. Tercera: proyectos empresariales impulsados por personas que desean permanecer o establecerse en pequeños municipios. Las políticas territoriales deberían incorporar, por tanto, una evaluación específica del potencial de empresas participadas por trabajadores.

INSTRUMENTO PROPUESTO	Línea Sociedad Laboral Rural dentro de las políticas regionales de emprendimiento y reto demográfico.

RESULTADO ESPERADO	Incorporar el mantenimiento y creación de empresas participadas a las estrategias de desarrollo económico de pequeños municipios.

RECOMENDACIÓN 7. CREAR UN SISTEMA ESPECÍFICO DE RELEVO EMPRESARIAL MEDIANTE LOS TRABAJADORES

ASLABCAM ha identificado el relevo empresarial como uno de los principales ámbitos de aplicación potencial de las sociedades laborales. El Informe debe convertir ese conocimiento en capacidad territorial de intervención. La recomendación consiste en crear un circuito especializado para detectar y acompañar empresas viables cuyos titulares se aproximan a una decisión de retirada y donde la plantilla pueda constituir una alternativa de continuidad. Ese circuito debería incorporar: detección temprana; diagnóstico de viabilidad; análisis de dependencia del titular; identificación de trabajadores potencialmente continuadores; evaluación de capacidades; formación empresarial; valoración; financiación; diseño societario; transmisión; transición; y acompañamiento posterior. La intervención debe comenzar antes de que aparezca una situación de cierre inminente. El tiempo constituye uno de los principales recursos del relevo. Cuanto antes se identifica una empresa potencialmente transmisible, mayores son las posibilidades de preparar una operación ordenada.

INSTRUMENTO PROPUESTO	Sistema Regional de Detección y Relevo Empresarial mediante Sociedades Laborales, conectado con el Modelo ASLABCAM de Relevo.

RESULTADO ESPERADO	Evitar cierres de empresas viables y preservar empleo mediante procesos planificados de continuidad empresarial.

RECOMENDACIÓN 8. IMPULSAR PROGRAMAS ESTABLES DE COOPERACIÓN ENTRE SOCIEDADES LABORALES

La pequeña dimensión empresarial constituye una de las características estructurales del modelo. Parte de las limitaciones asociadas a esa escala pueden resolverse mediante cooperación. No todas las empresas necesitan crecer individualmente para acceder a mayores capacidades. Pueden cooperar. Los programas de cooperación deberían centrarse especialmente en ámbitos donde la escala genera ventajas claras: compras; tecnología; digitalización; comercialización; internacionalización; formación; innovación; contratación de servicios especializados; proyectos conjuntos; y acceso compartido a conocimiento. La cooperación debería abandonar además una lógica exclusivamente informal. ASLABCAM puede desempeñar una función activa identificando necesidades comunes, conectando empresas y facilitando proyectos concretos. No se trata simplemente de crear redes de contacto. El objetivo es generar cooperación empresarial económicamente útil.

INSTRUMENTO PROPUESTO	Red Regional de Cooperación de Sociedades Laborales, con programas sectoriales y territoriales.

RESULTADO ESPERADO	Compensar limitaciones de escala mediante capacidades compartidas y proyectos empresariales colectivos.

RECOMENDACIÓN 9. REFORZAR EL PAPEL DE ASLABCAM COMO INFRAESTRUCTURA DE DESARROLLO DEL MODELO

La transformación del ecosistema exige también una evolución de las instituciones que lo sostienen. ASLABCAM desarrolla una función de representación del sector, pero el análisis realizado permite identificar un espacio más amplio. La organización puede convertirse progresivamente en una auténtica infraestructura de desarrollo de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha. Esta evolución no implica sustituir a otros actores. Al contrario. La función principal de ASLABCAM puede consistir precisamente en conectar recursos, conocimientos y agentes que ya existen. Su especialización constituye su principal valor. Mientras muchos servicios trabajan sobre empresa en términos generales, ASLABCAM puede aportar conocimiento específico sobre participación laboral, propiedad, gobierno societario, relevo y desarrollo del modelo.

INSTRUMENTO PROPUESTO	Plan de fortalecimiento institucional de ASLABCAM como nodo especializado del ecosistema regional.

RESULTADO ESPERADO	Disponer de una organización capaz de acompañar de manera continua las distintas etapas del ciclo de vida de las sociedades laborales.

RECOMENDACIÓN 10. APROBAR UNA AGENDA PARA EL IMPULSO DE LAS SOCIEDADES LABORALES DE CASTILLA-LA MANCHA

Las recomendaciones anteriores no deberían ejecutarse como actuaciones aisladas. Necesitan una estructura común. Por ello, el Informe propone como recomendación final la elaboración de una Agenda para el Impulso de las Sociedades Laborales de Castilla-La Mancha. Esta Agenda permitiría ordenar prioridades, responsables, instrumentos, calendario e indicadores de seguimiento. Su arquitectura puede estructurarse alrededor de seis grandes ejes.

EJE 1. CONOCER

Mejor información para mejores decisiones. Objetivos: crear el sistema permanente de información; mantener actualizada la base empresarial; desarrollar indicadores; producir mapas; evaluar la evolución del sector. La política empieza por conocer.

EJE 2. CREAR

Más sociedades laborales y más emprendimiento colectivo viable. Objetivos: aumentar conocimiento del modelo; incorporarlo a servicios de emprendimiento; desarrollar itinerarios especializados; trabajar con universidades y formación profesional; identificar sectores y territorios de oportunidad. La creación debe ser selectiva y orientada a proyectos empresarialmente viables.

EJE 3. CONSOLIDAR

Empresas más competitivas, profesionalizadas y capaces de permanecer. Objetivos: digitalización;

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN, ALCANCE Y ARQUITECTURA METODOLÓGICA

1. INTRODUCCIÓN

El conocimiento constituye una condición previa para cualquier política empresarial que aspire a ser selectiva, territorialmente sensible y evaluable. Esta premisa adquiere una importancia particular en el caso de las sociedades laborales, cuya definición jurídica se encuentra consolidada y cuya trayectoria institucional resulta reconocible, pero sobre las que persisten lagunas cuando el análisis se desplaza desde la forma societaria hacia la realidad empresarial concreta. Conocer qué requisitos permiten obtener la calificación laboral, cómo se articula la participación de las personas trabajadoras en el capital o cuáles son las particularidades normativas del modelo no equivale a conocer cuántas empresas permanecen efectivamente activas, dónde se localizan, qué empleo sostienen, qué dimensión presentan, en qué sectores operan, quién participa en ellas, cómo se distribuyen mujeres y hombres, qué capacidad de renovación generacional muestran o en qué territorios pueden existir condiciones favorables para nuevas iniciativas. El Informe parte precisamente de esa distancia entre conocimiento normativo y conocimiento empírico, y la convierte en su principal problema de investigación.

El Informe adopta, por ello, una perspectiva estructural y multidimensional. La sociedad laboral se estudia simultáneamente como empresa mercantil, organización de trabajo, estructura de propiedad participada y unidad económica inserta en un territorio determinado. Esta aproximación obliga a integrar dimensiones que con frecuencia aparecen separadas en las estadísticas convencionales: forma jurídica, actividad, tamaño, empleo, condición societaria, sexo, edad, localización, ruralidad, evolución temporal y contexto empresarial. El objetivo no consiste en acumular información, sino en ordenar esas dimensiones dentro de una secuencia analítica capaz de transformar datos dispersos en conocimiento útil. En términos operativos, el recorrido del Informe avanza desde la identificación y delimitación del universo hacia su caracterización, comparación y localización; desde ahí, hacia la detección de brechas, riesgos y oportunidades; y, finalmente, hacia la formulación de propuestas coherentes con la evidencia obtenida.

1.1. POR QUÉ ESTUDIAR LAS SOCIEDADES LABORALES

La primera razón para estudiar específicamente las sociedades laborales reside en su configuración empresarial. Una sociedad laboral opera en el mercado, produce bienes o presta servicios, organiza recursos, invierte, asume costes, compite, contrata y necesita generar ingresos suficientes para sostener su actividad. Su pertenencia a la Economía Social no elimina ninguna de estas exigencias de viabilidad, productividad, financiación, profesionalización o adaptación tecnológica. La singularidad aparece en la participación relevante de las personas trabajadoras en la propiedad de la empresa. En este modelo pueden coincidir parcialmente posiciones que en otras organizaciones se encuentran más claramente separadas: trabajar, aportar capital, participar en la propiedad y asumir responsabilidades societarias. Esa combinación no sustituye al mercado ni al riesgo empresarial, pero sí modifica la arquitectura interna de la organización y plantea preguntas específicas sobre incorporación de socios, renovación de la base societaria, participación de mujeres y jóvenes, transmisión de conocimiento, toma de decisiones, inversión, transformación y relevo.

La segunda razón deriva de una paradoja informativa: existe abundante conocimiento sobre cómo debe configurarse jurídicamente una sociedad laboral, pero es mucho menor el conocimiento sistemático sobre cómo es, empíricamente, el conjunto de sociedades laborales existentes en un territorio. Cuando la pregunta deja de ser qué es una sociedad laboral y pasa a ser cómo son las sociedades laborales de Castilla-La Mancha, aparecen cuestiones que exigen integrar registros empresariales, información laboral, estadísticas territoriales, clasificaciones sectoriales y conocimiento procedente de las propias empresas.

La investigación debe establecer cuántas permanecen activas, cómo evoluciona el stock, dónde se localizan, qué actividades desarrollan, cuánto empleo generan, qué tamaño presentan, cómo se distribuyen por provincias y municipios y qué diferencias existen entre empleo, propiedad y gobierno empresarial. El salto metodológico consiste, por tanto, en pasar de la categoría administrativa a la estructura económica real.

La calidad de una política depende de la calidad del diagnóstico sobre el que se construye. En el caso de las sociedades laborales, esta afirmación afecta a políticas de economía social, emprendimiento, empleo, financiación, digitalización, formación, igualdad, desarrollo rural, reto demográfico, innovación, cooperación y relevo empresarial. Cada una de ellas necesita información distinta y, sobre todo, capacidad para segmentar. Promover nueva creación requiere identificar territorios y perfiles donde existen proyectos susceptibles de utilizar esta fórmula; consolidar empresas exige conocer tamaño, sector y necesidades; intervenir sobre desigualdades de género obliga a distinguir empleo, propiedad y dirección; y vincular el modelo con políticas territoriales exige descender al municipio y relacionar la empresa con la estructura demográfica y productiva local. El dato, en consecuencia, no constituye un fin en sí mismo: funciona como infraestructura para conocer, segmentar, priorizar, actuar y evaluar.

Castilla-La Mancha constituye un ámbito especialmente adecuado para una lectura territorial de las sociedades laborales por la combinación de gran extensión geográfica, heterogeneidad productiva, desigual densidad empresarial y una estructura municipal muy diversa. Capitales provinciales, ciudades medias, corredores económicos, áreas industriales, cabeceras comarcales y municipios de reducida dimensión conviven dentro de un mismo espacio autonómico. En este contexto, una empresa de diez personas trabajadoras no tiene necesariamente el mismo significado económico en todos los lugares: puede representar una unidad más dentro de un tejido productivo amplio o constituir una parte apreciable del empleo privado de un municipio pequeño. Esta circunstancia obliga a interpretar conjuntamente dimensión y localización y a evitar lecturas exclusivamente regionales. También obliga a analizar con especial atención la pequeña dimensión empresarial, no como virtud o debilidad automática, sino como condición estructural que puede favorecer proximidad entre propiedad, trabajo y gestión y, al mismo tiempo, generar restricciones de financiación, profesionalización, digitalización o acceso a mercados. La cooperación aparece aquí como un mecanismo especialmente relevante para construir capacidades y escala sin eliminar autonomía empresarial.

La principal aportación metodológica del Informe reside en cruzar dimensiones que, consideradas aisladamente, ofrecen una imagen incompleta. Las empresas tienen un sector, una dimensión y una localización; generan empleo ocupado por personas con características diferentes; algunas de esas personas participan en la propiedad y pueden asumir responsabilidades de gobierno; y todas estas variables evolucionan en el tiempo. De ahí que el análisis se estructure alrededor de relaciones como sector × tamaño × municipio × empleo × género × edad × participación. El interés no está únicamente en saber cuántas mujeres trabajan en sociedades laborales, sino en qué sectores y territorios se concentra su participación; no sólo en conocer cuántas empresas existen en una provincia, sino qué empleo sostienen y qué tamaño presentan; no sólo en cartografiar sociedades, sino en interpretar qué actividad y qué capacidad económica existe detrás de cada punto. La secuencia metodológica es, en consecuencia, dato, cruce, indicador, patrón e interpretación.

El Informe incorpora una orientación prospectiva que amplía la pregunta por la presencia actual hacia la identificación de posibilidades futuras. El análisis territorial no se limita a localizar dónde existen sociedades laborales, sino que examina también dónde su implantación es reducida en relación con la estructura empresarial disponible; el análisis sectorial no sólo describe actividades consolidadas, sino que explora sectores con baja presencia y condiciones potencialmente favorables; y las dimensiones de edad, género, relevo y ruralidad se utilizan para detectar necesidades y ámbitos de intervención. Esta orientación no implica promover indiscriminadamente la fórmula laboral.

La sociedad laboral debe ser una opción cuando existe un proyecto viable y cuando la participación de las personas trabajadoras en la propiedad resulta coherente con las características de la iniciativa. Precisamente por ello, la estrategia exige pasar de la difusión genérica a la detección informada de oportunidades concretas.

Cuadro 1.1. Lógica general del diagnóstico

Plano	Pregunta analítica	Producto esperado
Dimensión	¿Cuántas sociedades existen y cómo evolucionan?	Fotografía y dinámica del modelo
Territorio	¿Dónde están y con qué intensidad?	Mapa de implantación
Estructura productiva	¿Qué actividades y tamaños predominan?	Perfil sectorial y empresarial
Empleo y personas	¿Qué empleo sostienen y quién participa?	Caracterización laboral y societaria
Brechas	¿Qué diferencias aparecen por género, edad o territorio?	Diagnóstico de desigualdades y renovación
Oportunidad	¿Dónde existen condiciones para desarrollar el modelo?	Mapa de oportunidades
Política	¿Qué instrumentos responden a la evidencia?	Agenda de recomendaciones

1.2. OBJETIVOS

El Informe se plantea como un diagnóstico integral de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha orientado simultáneamente al conocimiento de su estructura actual y a la identificación de necesidades, brechas y oportunidades de desarrollo. El objetivo general consiste en conocer con precisión razonable su dimensión, evolución, distribución territorial, estructura sectorial, empleo, composición humana, relación con el territorio y posibilidades de crecimiento, y transformar ese conocimiento en recomendaciones de política pública y estrategia sectorial. Esta finalidad combina una dimensión descriptiva —establecer cómo es el ecosistema y cómo ha evolucionado— con otra estratégica —determinar dónde existen prioridades de creación, consolidación, participación, cooperación y continuidad—. El Informe pretende, por tanto, avanzar desde una estadística de sociedades laborales hacia una lectura integrada del ecosistema empresarial.

Cuadro 1.2. Objetivos específicos del Proyecto 3

N.º	Objetivo	Contenido operativo
1	Dimensionar el universo	Stock, modalidades jurídicas, actividad, constituciones, bajas y permanencia.
2	Analizar la distribución territorial	Comparación provincial, implantación municipal, concentración, dispersión e intensidad.
3	Caracterizar la estructura sectorial	Sectores, CNAE, especializaciones, diferencias provinciales y diversificación.
4	Analizar la dimensión empresarial	Micro, pequeñas y medianas empresas; empleo medio y diferencias sectoriales/territoriales.
5	Cuantificar y caracterizar el empleo	Empleo total, distribución, evolución y relación entre trabajo y propiedad.
6	Integrar la perspectiva de género	Empleo, condición societaria, gobierno, dirección, sector y territorio.
7	Analizar edad, cualificación y trayectoria	Renovación generacional, perfiles profesionales y necesidades formativas.
8	Estudiar la relación con el territorio	Ruralidad, despoblación, tamaño municipal y estructura económica local.
9	Detectar oportunidades	Creación, consolidación, crecimiento, cooperación y continuidad/relevo.
10	Formular recomendaciones	Medidas conectadas con evidencia, prioridades y agentes responsables.

Los diez objetivos forman una secuencia y no un catálogo independiente. Primero debe establecerse cuántas sociedades existen y cuál es su trayectoria; después, dónde se localizan y qué estructura productiva y laboral presentan; a continuación, quién participa y qué diferencias aparecen por territorio, género, edad o condición societaria; finalmente, el cruce de esas dimensiones permitirá identificar oportunidades y formular recomendaciones. Esta arquitectura evita que la estrategia se construya antes que el diagnóstico y obliga a que cada propuesta pueda reconstruirse hacia atrás hasta la evidencia que la justifica.

1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación traducen los objetivos en interrogantes contrastables y ordenan la selección de fuentes. El Informe no parte de una acumulación indiscriminada de datos para decidir después qué puede hacerse con ellos, sino de problemas previamente definidos que determinan qué información resulta necesaria, con qué nivel de desagregación y mediante qué cruces. Las preguntas se organizan en tres niveles: descriptivo, para conocer dimensión, localización y estructura; analítico, para identificar diferencias, relaciones, concentraciones y brechas; y estratégico, para detectar oportunidades y vincularlas con instrumentos de intervención. No todas las cuestiones podrán responderse con una única fuente, y precisamente por ello la formulación de preguntas funciona también como guía para construir el sistema metodológico.

Cuadro 1.3. Matriz condensada de preguntas de investigación

Dimensión	Pregunta central	Resultado buscado
Dimensión y evolución	¿Cuántas sociedades existen, cómo se renuevan y qué trayectoria presentan?	Stock, flujos, permanencia y tendencia.
Territorio	¿Dónde están y con qué intensidad relativa?	Implantación, concentración y brechas territoriales.
Sectores	¿Qué actividades desarrollan y dónde existen especializaciones?	Estructura productiva y potencial sectorial.
Empleo	¿Cuánto empleo sostienen y cómo se relacionan trabajo y propiedad?	Dimensión laboral y naturaleza participativa.
Género	¿Cómo participan las mujeres en empleo, propiedad y gobierno?	Brechas y ámbitos de mejora.
Edad y cualificación	¿Existe base humana suficiente para renovar y dirigir el modelo?	Diagnóstico generacional y profesional.
Ruralidad y despoblación	¿Qué contribución empresarial realizan en territorios vulnerables?	Peso económico territorial sin inferencias causales indebidas.
Emprendimiento	¿Cómo se conoce, prescribe y elige la fórmula laboral?	Barreras de entrada y brechas de prescripción.
Cooperación y continuidad	¿Cómo pueden fortalecerse, cooperar y afrontar el relevo?	Necesidades de consolidación y continuidad.
Estrategia	¿Dónde y cómo puede desarrollarse el modelo?	Prioridades territoriales, sectoriales e institucionales.

La formulación de estas preguntas incorpora una cautela esencial: preguntar no equivale a presuponer la respuesta. El Informe no parte de la necesidad de demostrar que las sociedades laborales presentan necesariamente mayor estabilidad, arraigo, igualdad, resistencia o capacidad frente a la despoblación. Cuando la evidencia permita establecer una conclusión, ésta deberá formularse; cuando únicamente permita observar una asociación, deberá presentarse como tal; y cuando la información resulte insuficiente, esa insuficiencia deberá reconocerse. La utilidad del estudio depende precisamente de distinguir entre lo que se sabe, lo que puede inferirse razonablemente y lo que todavía requiere investigación adicional.

1.4. ALCANCE TERRITORIAL

El territorio constituye una dimensión explicativa y no una mera variable de localización. Las sociedades laborales operan en mercados de trabajo concretos, utilizan infraestructuras, se relacionan con proveedores y clientes, dependen de entornos productivos específicos y se insertan en estructuras demográficas y empresariales heterogéneas. Por ello, el estudio adopta una arquitectura multiescalar que combina Castilla-La Mancha, provincia, municipio, tipologías rural-urbanas, zonas de vulnerabilidad demográfica, áreas funcionales cuando la información lo permita y España como referencia contextual. Cada escala responde a una pregunta distinta y evita interpretar los agregados autonómicos como si representaran homogéneamente todo el territorio.

Cuadro 1.4. Arquitectura territorial multiescalar

Escala	Función analítica	Pregunta principal
Castilla-La Mancha	Visión integrada del modelo	¿Cuál es su dimensión y estructura regional?
Provincia	Comparación interna	¿Qué diferencias presentan Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Toledo?
Municipio	Implantación real	¿Dónde están exactamente las sociedades y qué peso relativo alcanzan?
Rural/urbano	Tipología territorial	¿Cambian sus características según el entorno?
Vulnerabilidad demográfica	Contexto territorial	¿Qué actividad y empleo mantienen en territorios de baja densidad o pérdida poblacional?
Área funcional	Relaciones supramunicipales	¿Qué dinámicas económicas superan el límite municipal?
España	Contextualización	¿Cómo se interpreta la trayectoria regional dentro de tendencias más amplias?

Castilla-La Mancha constituye la unidad principal para construir los grandes agregados de sociedades, empleo, sectores, tamaño y composición, y también la escala más directamente vinculada con buena parte de las políticas públicas relevantes. Sin embargo, la escala autonómica puede ocultar diferencias internas significativas. El nivel provincial permite comparar cinco estructuras territoriales con características demográficas, productivas y empresariales distintas y construir perfiles que combinen cifras absolutas e indicadores relativos. El propósito no es elaborar una clasificación simplista entre provincias con “más” o “menos” sociedades laborales, sino identificar estructuras diferentes en implantación, empleo, especialización, dimensión y presencia rural.

El municipio constituye la escala clave para interpretar la implantación territorial. Dos provincias con cifras agregadas semejantes pueden presentar geografías empresariales radicalmente distintas: concentración en unas pocas ciudades frente a dispersión entre numerosos municipios. Por ello, la cartografía municipal deberá combinar presencia absoluta con intensidad relativa, empleo asociado, especialización sectorial, tamaño municipal, ruralidad y características demográficas. Indicadores como sociedades por población, peso respecto del tejido empresarial o empleo generado permiten evitar el sesgo de los números absolutos. La inexistencia de sociedades laborales en un municipio no constituye automáticamente una oportunidad, pero una baja implantación que coincida con densidad empresarial, capacidad emprendedora o determinadas especializaciones puede señalar una brecha susceptible de análisis.

La comparación territorial debe superar una oposición rígida entre rural y urbano. Castilla-La Mancha incluye municipios rurales próximos a ciudades, cabeceras comarcales, pequeños núcleos industriales, ciudades medias, áreas periurbanas y territorios de baja densidad con mayores dificultades de accesibilidad. El Informe utilizará clasificaciones explícitas y, cuando sea posible, tipologías más ricas que permitan analizar intensidad de implantación, empleo, sectores y oportunidades según el contexto. En las zonas afectadas por despoblación se mantendrá una especial prudencia causal: la presencia de una sociedad laboral no demuestra que su forma jurídica explique la evolución demográfica, aunque sí puede medirse su contribución observable al mantenimiento de empleo, actividad, servicios y capacidad productiva local. Del mismo modo, cuando las relaciones económicas desborden los límites municipales, se considerarán áreas funcionales o supramunicipales siempre que existan datos consistentes.

1.5. ALCANCE TEMPORAL

La dimensión temporal resulta imprescindible para interpretar una fotografía empresarial y adquiere especial relevancia cuando se integran fuentes con calendarios estadísticos diferentes. El Informe distingue tres planos complementarios: una fotografía actual, una evolución reciente y una perspectiva histórica. La primera describe la situación de referencia; la segunda permite identificar dirección, entradas, salidas y cambios; la tercera contextualiza las transformaciones dentro de tendencias de mayor duración. A estos planos se añade una regla transversal: todo dato relevante debe quedar asociado a una fecha o periodo de referencia y a una fuente identificable. En la base empresarial del estudio, noviembre de 2025 constituye una referencia especialmente relevante para determinadas variables, pero no se atribuirá artificialmente esa fecha a información procedente de otras fuentes.

Cuadro 1.5. Arquitectura temporal del Informe

Plano	Pregunta	Función
Fecha de referencia	¿Cómo estamos?	Construir una fotografía coherente y trazable.
Evolución reciente	¿Qué está ocurriendo?	Distinguir stock, entradas, salidas y cambios recientes.
Serie histórica	¿De dónde viene la trayectoria?	Identificar tendencias estructurales y fases.
Seguimiento futuro	¿Qué cambia después de intervenir?	Convertir la línea de base en instrumento de evaluación.

La comparabilidad temporal exige comprobar que las variables representan el mismo concepto, utilizan universos equivalentes, mantienen unidades y coberturas territoriales compatibles y se refieren a periodos comparables. La mera existencia de datos para varios años no garantiza una serie válida. Una cifra registral y otra construida sobre empresas consideradas activas pueden diferir sin que exista necesariamente un error, porque quizá estén midiendo universos distintos. Por ello, antes de interpretar una variación deberá comprobarse si ha cambiado el fenómeno o la forma de medirlo. Esta cautela es especialmente importante para reconstruir la evolución del número de sociedades, el empleo y las nuevas constituciones.

El tiempo se incorpora además como variable sustantiva a través del ciclo de vida empresarial. Las necesidades de una sociedad recién constituida no son idénticas a las de una empresa consolidada o a las de una organización que afronta renovación societaria o relevo. Antigüedad, tamaño, empleo, edad de las personas socias y trayectoria pueden relacionarse con necesidades diferentes de financiación, formación, digitalización, cooperación o continuidad. La arquitectura temporal se diseña, finalmente, para facilitar futuras actualizaciones y permitir que la fotografía 2025-2026 funcione como línea de base de un eventual sistema permanente de información sobre sociedades laborales en Castilla-La Mancha.

1.6. SISTEMA DE FUENTES Y TRAZABILIDAD

No existe una única fuente capaz de responder simultáneamente a todas las preguntas del estudio. Identificar sociedades requiere registros administrativos; caracterizar empleo puede exigir información laboral; interpretar el territorio obliga a incorporar población, estructura empresarial y variables demográficas; comparar el modelo con el tejido productivo general necesita estadísticas empresariales; y analizar motivaciones, participación, cooperación o relevo puede requerir investigación primaria. La metodología se construye, por tanto, mediante un sistema integrado de fuentes organizado por función. Su fortaleza no dependerá del número de bases acumuladas, sino de utilizar cada fuente para la pregunta que realmente puede responder y de mantener trazabilidad, comparabilidad y prudencia en su integración.

Cuadro 1.6. Sistema integrado de fuentes

Función	Fuentes principales	Uso metodológico
Identificar	Registros administrativos	Construcción y delimitación del universo.
Validar	Registros + ASLABCAM	Depuración, contraste y actualización de situaciones.
Caracterizar empresas	Registros, ASLABCAM y bases disponibles	Forma jurídica, actividad, tamaño y localización.
Caracterizar empleo	Información laboral y Seguridad Social	Empleo y estructura laboral, según disponibilidad.
Contextualizar empresa	INE, DIRCE y estadísticas empresariales	Comparación con el tejido productivo general.
Contextualizar territorio	INE y fuentes regionales	Población, ruralidad, demografía y estructura municipal.
Normalizar actividad	CNAE	Comparabilidad sectorial.
Explicar procesos	Encuestas, entrevistas y otras fuentes primarias	Motivaciones, barreras, necesidades y percepciones.
Interpretar	Fuentes académicas e institucionales	Marco conceptual y contraste externo.
Regular	Normativa	Marco jurídico e institucional.

Los registros administrativos proporcionan la base para identificar sociedades, forma jurídica, localización y otras variables disponibles, pero la existencia registral no equivale automáticamente a actividad económica efectiva. Por ello, el Informe distinguirá entre sociedad registrada, identificada, considerada activa y asociada. ASLABCAM aporta una capa adicional de validación, caracterización e interpretación derivada de su conocimiento directo del ecosistema regional, aunque el universo asociado no debe confundirse con el universo total de sociedades laborales. Cada explotación deberá identificar con claridad a qué población se refiere y evitar generalizaciones que excedan la cobertura real de la fuente.

Las estadísticas ministeriales permitirán contextualizar tendencias generales del modelo y, cuando exista homogeneidad suficiente, comparar Castilla-La Mancha con España. El INE, el DIRCE y las fuentes estadísticas regionales proporcionarán los denominadores necesarios para interpretar población, tejido empresarial, tamaño municipal, estructura productiva y otras características territoriales. La Seguridad Social podrá aportar información sobre empleo y afiliación en la medida en que exista identificación y desagregación suficiente. La CNAE funcionará como instrumento de normalización sectorial, permitiendo combinar grandes agregados con niveles de detalle mayores cuando el tamaño de los universos lo haga estadísticamente razonable.

Determinadas preguntas —por qué se elige la fórmula laboral, qué obstáculos encuentran los promotores, cómo se vive la participación, qué necesidades formativas existen o qué papel desempeñan asesorías y prescriptores— difícilmente pueden resolverse mediante registros. Cuando exista información suficiente, el estudio incorporará encuestas, entrevistas, reuniones, fichas empresariales u otros instrumentos primarios, siempre identificando universo, muestra, fecha, procedimiento y limitaciones. La evidencia cualitativa no sustituirá a la cuantitativa ni se utilizará para generalizar experiencias individuales, sino para contextualizar, interpretar y contrastar. Las fuentes normativas, académicas e institucionales aportarán, por su parte, el marco conceptual necesario para situar los resultados dentro del conocimiento existente.

La integración de las fuentes se materializará en una Base Maestra cuya unidad básica será, siempre que resulte posible, la sociedad laboral individual. La base incorporará identificadores, forma jurídica, situación, territorio, actividad CNAE, dimensión, empleo, variables societarias y personales disponibles, trayectoria y otra información relevante. No todas las variables estarán presentes para todas las empresas; por ello, la base registrará también procedencia, fecha y cobertura o calidad de cada dato. Su función no será ocultar vacíos, sino hacerlos visibles y permitir que cada resultado del Informe pueda reconstruirse desde la fuente original. La trazabilidad seguirá una cadena explícita: fuente, dato, indicador e interpretación.

1.7. LIMITACIONES ESTADÍSTICAS Y PRUDENCIA INTERPRETATIVA

Reconocer las limitaciones de la evidencia no debilita el diagnóstico; define correctamente su alcance. El estudio combina fuentes administrativas, empresariales, laborales y territoriales con grados de actualización, cobertura y desagregación diferentes. Las principales restricciones afectan a la delimitación del universo activo, las discrepancias entre registros, el análisis de pequeños municipios, la disponibilidad de variables personales, la reconstrucción de series históricas, la clasificación sectorial y la posibilidad de establecer relaciones causales. La regla general será que la intensidad de la conclusión debe ser proporcional a la fortaleza de la evidencia. Cuando los datos sean completos y consistentes, el Informe podrá afirmar; cuando exista convergencia de varias fuentes, sostener una interpretación robusta; cuando sólo aparezca una asociación, deberá expresarse con cautela; y cuando falte información, el vacío deberá reconocerse.

Cuadro 1.7. Principales limitaciones y respuesta metodológica

Limitación	Riesgo	Respuesta del Informe
Registro ≠ actividad	Sobredimensionar el universo real	Distinguir registrada, identificada, activa y asociada.
Fuentes no coincidentes	Interpretar discrepancias como errores	Comparar definiciones, fechas, cobertura y unidades.
Pequeños números	Porcentajes inestables y sobreinterpretación	Presentar absolutos y relativos; agrupar cuando sea necesario.
Variables personales incompletas	Confundir empleo, propiedad y gobierno	Explicitar universo y cobertura de cada variable.
Series heterogéneas	Atribuir cambios metodológicos a cambios reales	Comprobar definición, universo, cobertura, fecha y método.
CNAE limitada	Reducir modelos de negocio a una sola etiqueta	Usar CNAE para comparar y evidencia empresarial para interpretar.
Universo asociado	Generalización indebida	Identificar expresamente resultados referidos a ASLABCAM.
Asociación ≠ causalidad	Atribuir efectos no demostrados	Describir contribuciones observables y mecanismos plausibles sin inferencia causal automática.

La riqueza del Informe procede de cruzar variables, pero cada desagregación reduce el número de observaciones. Combinaciones como provincia × sector × sexo × edad × tamaño pueden generar grupos demasiado pequeños para sostener patrones estructurales, producir porcentajes inestables o incluso plantear riesgos de identificación. Por ello, no se cruzarán variables únicamente porque sea técnicamente posible. Cada cruce deberá responder a una pregunta de investigación, disponer de un número suficiente de casos, producir información interpretable y respetar las condiciones de confidencialidad. Cuando el universo resulte demasiado reducido, se utilizarán agrupaciones territoriales, sectoriales o demográficas más amplias.

La cautela causal resulta especialmente importante en el análisis de ruralidad, arraigo y despoblación. El estudio puede localizar sociedades laborales, medir empleo, analizar su peso dentro de la economía municipal e identificar asociaciones entre implantación y características territoriales. También puede describir mecanismos mediante los que una empresa viable contribuye al mantenimiento de empleo, renta, servicios o capacidad productiva. Sin embargo, estos resultados no permiten afirmar automáticamente que la forma jurídica cause fijación de población o explique una determinada evolución demográfica.

La formulación correcta debe limitarse a la contribución empresarial observable y a los mecanismos plausibles que la evidencia permita sostener.

Cuadro 1.8. Escala de fortaleza de la evidencia

Nivel	Tipo de evidencia	Uso interpretativo
1	Evidencia directa	El Informe puede establecer el resultado con precisión suficiente.
2	Evidencia convergente	Varias fuentes o indicadores permiten una interpretación razonablemente robusta.
3	Indicio o asociación	Existe un patrón observable; debe interpretarse con cautela.
4	Hipótesis	La evidencia permite plantear una posibilidad que requiere contraste adicional.
5	Información insuficiente	Debe reconocerse el vacío y, en su caso, incorporarlo a la agenda de información futura.

Las limitaciones se consideran además una agenda de mejora del conocimiento. La ausencia de información suficiente sobre edad, condición societaria, gobierno, georreferenciación, constituciones, bajas o relevo no sólo condiciona el presente análisis: identifica variables prioritarias para un futuro sistema permanente de información. De este modo, la investigación convierte cada limitación relevante en una pregunta institucional: qué dato falta, quién podría producirlo, con qué periodicidad y para qué decisiones resultaría útil.

1.8. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

La metodología del estudio está diseñada para transformar información dispersa en un sistema integrado de conocimiento. La unidad básica de análisis será, siempre que la disponibilidad de información lo permita, la sociedad laboral individual, sobre la que se superpondrán progresivamente capas relativas a territorio, actividad, empleo, personas, participación, trayectoria y oportunidades. Esta estructura permite conservar el detalle microeconómico y, al mismo tiempo, construir agregados regionales, provinciales, municipales, sectoriales y sociodemográficos. El proceso metodológico se organiza como una cadena de operaciones interdependientes: integrar, depurar, describir, cruzar, comparar, cartografiar, sintetizar y priorizar.

La primera fase consiste en construir la Base Maestra mediante identificadores que permitan vincular información procedente de distintas fuentes sin generar duplicidades. La integración deberá conservar no sólo el valor de cada variable, sino también su fuente, fecha y cobertura. A continuación, se desarrollará un proceso de depuración que incluya normalización de denominaciones, revisión de formas jurídicas, municipios y códigos territoriales, homogeneización de CNAE, detección de valores imposibles, identificación de datos incompletos y contraste de discrepancias. Esta fase es crítica: la sofisticación posterior del análisis no compensa una base mal depurada. El principio metodológico es sencillo: antes de analizar, normalizar; antes de interpretar, validar.

La explotación descriptiva establecerá la fotografía básica mediante frecuencias, porcentajes, medias, medianas, distribuciones y evolución cuando existan series comparables. Los datos absolutos se complementarán con indicadores relativos que permitan comparar territorios de tamaño distinto: sociedades por población, peso respecto del tejido empresarial, empleo medio, intensidad territorial u otros cocientes pertinentes.

Sobre esta base se desarrollará el análisis multidimensional mediante cruces justificados por preguntas de investigación: territorio × sector, territorio × empleo, sector × tamaño, género × sector, género × condición societaria, edad × participación, ruralidad × empleo o tamaño municipal × dimensión empresarial. Una variable describe; varias variables relacionadas permiten comenzar a explicar patrones, siempre dentro de los límites de la evidencia disponible.

El análisis territorial cruzará progresivamente la información por Comunidad Autónoma, provincia, municipio, tamaño municipal, ruralidad y vulnerabilidad demográfica. Las comparaciones internas tendrán una función diagnóstica y la referencia nacional una función contextual. La cartografía se utilizará como herramienta analítica y no únicamente como recurso visual: permitirá identificar concentraciones, vacíos de implantación, corredores, dispersión, proximidades y coincidencias entre estructura empresarial y variables demográficas. El objetivo es avanzar desde el mapa de localización hacia el mapa de interpretación y, posteriormente, hacia un mapa de oportunidades construido sobre capas explícitas de información.

Cuando la calidad de los datos lo permita, el Informe desarrollará indicadores sintéticos de implantación territorial, potencial de creación, oportunidad vinculada al relevo y relevancia territorial en contextos de vulnerabilidad demográfica. Estos instrumentos deberán cumplir tres condiciones: transparencia en su construcción, reproducibilidad para futuras actualizaciones e interpretabilidad sustantiva. Las ponderaciones, normalizaciones y variables utilizadas deberán justificarse expresamente. A partir de estos indicadores podrán construirse tipologías territoriales que combinen implantación actual y potencial futuro, diferenciando territorios donde conviene consolidar y crecer, consolidar y modernizar, informar y detectar nuevas iniciativas o mantener un seguimiento selectivo. La finalidad no es producir rankings, sino ordenar contextos para diseñar estrategias diferenciadas.

Cuadro 1.9. Tipología territorial orientativa

Tipo	Implantación actual	Potencial futuro	Orientación estratégica
A	Alta	Alto	Consolidar + crecer.
B	Alta	Moderado	Consolidar + modernizar + cooperar.
C	Baja	Alto	Informar + detectar + crear.
D	Baja	Bajo	Seguimiento + intervención selectiva.

La identificación de oportunidades no se limitará al territorio. El análisis sectorial combinará estructura existente, transformación económica, demanda, capacidades profesionales, tendencias de empleo, necesidades territoriales y potencial de organización colectiva para diferenciar sectores consolidados, sectores en transformación, actividades emergentes y oportunidades vinculadas a necesidades locales. La evidencia cualitativa aportada por empresas, ASLABCAM y otros agentes servirá para interpretar barreras, motivaciones y mecanismos que no aparecen en los registros, sin sustituir la evidencia cuantitativa ni generalizar automáticamente experiencias particulares.

La metodología culmina cuando la evidencia puede convertirse en criterio para decidir. El Informe pretende evitar tanto la acumulación de estadísticas sin interpretación como la formulación de recomendaciones genéricas sin conexión suficiente con el diagnóstico. Por ello, toda propuesta relevante deberá poder reconstruirse hacia atrás mediante una cadena de trazabilidad: recomendación, prioridad, oportunidad, diagnóstico, indicador, dato y fuente. Esta arquitectura obliga a que las prioridades territoriales o sectoriales no procedan de intuiciones no contrastadas y permite que futuras actualizaciones evalúen si las condiciones identificadas y las políticas desarrolladas producen cambios observables.

Cuadro 1.10. Arquitectura general del laboratorio analítico

Operación	Contenido	Resultado
1. Integrar	Construcción de la Base Maestra	Universo analítico trazable.
2. Depurar	Normalización y validación	Información coherente y comparable.
3. Describir	Frecuencias, distribuciones y evolución	Fotografía estructural.
4. Cruzar	Relación entre dimensiones	Patrones y brechas.
5. Comparar	Territorios, sectores y referencias	Diferencias y singularidades.
6. Cartografiar	Representación espacial analítica	Concentraciones, vacíos y relaciones territoriales.
7. Sintetizar	Índices y tipologías	Priorización interpretable.
8. Proponer	Vinculación evidencia-estrategia	Recomendaciones trazables y evaluables.

CAPÍTULO 2

LAS SOCIEDADES LABORALES COMO MODELO EMPRESARIAL

2. LAS SOCIEDADES LABORALES COMO MODELO EMPRESARIAL

Definir con precisión la sociedad laboral constituye una condición previa para interpretar el conjunto del Informe. El objeto de estudio no puede reducirse ni a una figura jurídica ni a una formulación genérica de los valores de la Economía Social. Se trata, ante todo, de una empresa mercantil que opera en condiciones de mercado y que, simultáneamente, incorpora una relación específica entre trabajo, propiedad y participación. Esta doble naturaleza obliga a mantener juntas dos exigencias analíticas: la viabilidad económica propia de cualquier organización empresarial y la arquitectura societaria que otorga a las personas trabajadoras una posición estructuralmente relevante en el capital. De esa combinación —empresa, trabajo, propiedad y participación— nace la singularidad del modelo y también el marco conceptual desde el que deben interpretarse después su dimensión, empleo, territorio, sectores, género, edad, gobernanza y oportunidades de desarrollo.

La sociedad laboral no queda al margen de las reglas ordinarias de la actividad económica: necesita clientes, ingresos, productividad, inversión, financiación, innovación, capacidad de adaptación y una gestión profesional. La participación de las personas trabajadoras puede aportar conocimiento interno, corresponsabilidad y capacidad de continuidad, pero no sustituye ninguna de esas condiciones. Por ello, el Informe adopta una premisa deliberadamente prudente: la forma jurídica abre posibilidades organizativas, pero los resultados empresariales deben demostrarse. Participación no equivale automáticamente a compromiso; propiedad distribuida no garantiza buena gobernanza; vocación de permanencia no asegura supervivencia; y vinculación territorial no puede confundirse con arraigo efectivo. La cuestión relevante es determinar bajo qué condiciones esas posibilidades se convierten en capacidades empresariales observables.

2.1. DEFINICIÓN: EMPRESA, TRABAJO, PROPIEDAD Y PARTICIPACIÓN

La sociedad laboral es una sociedad de capital en la que una parte sustancial de las personas que trabajan participa también en la propiedad. La misma persona puede mantener, por tanto, una doble vinculación con la organización: laboral, porque desarrolla actividad profesional, y societaria, porque participa en el capital y dispone de derechos asociados a esa condición. Esta superposición modifica potencialmente la relación con la empresa: junto al salario y las condiciones de trabajo aparecen cuestiones como inversión, resultados, riesgo, gobierno, valor empresarial y continuidad. El tránsito de trabajador a socio trabajador no es únicamente un cambio formal; puede representar una ampliación de responsabilidades y de capacidad de intervención en el futuro del proyecto.

Conviene, sin embargo, evitar una identificación absoluta entre plantilla y propiedad. En una sociedad laboral pueden coexistir personas socias trabajadoras, otras personas socias y trabajadores que todavía no participan en el capital. La forma jurídica establece un marco, pero dentro de ese marco pueden existir intensidades diferentes de participación, renovación societaria y acceso a la propiedad. De ahí que el análisis empírico posterior deba distinguir empleo total, empleo societario y empleo no societario, y preguntarse no sólo cuántas sociedades laborales existen, sino qué parte de quienes trabajan en ellas participa realmente en su propiedad y en sus mecanismos de gobierno.

Cuadro 2.1. Unidad conceptual del modelo empresarial

Dimensión	Contenido analítico
Empresa	Actividad económica, mercado, viabilidad, productividad y riesgo.
Trabajo	Conocimiento, capacidades profesionales y empleo.
Propiedad	Capital, derechos económicos, inversión y exposición patrimonial.
Participación	Derechos societarios, información, gobierno y capacidad de intervención.
Continuidad	Renovación de socios, transmisión y sostenibilidad del proyecto.

2.2. PRINCIPIOS: UNA ARQUITECTURA DE POSIBILIDADES, NO DE GARANTÍAS

Los principios que estructuran el modelo deben entenderse como una arquitectura funcional y no como una lista de resultados automáticos. La participación de las personas trabajadoras puede expresarse en el capital, los derechos políticos, la presencia en órganos, el acceso a información o la deliberación sobre decisiones relevantes. La propiedad distribuida puede reducir la dependencia respecto de un único titular y facilitar procesos de renovación. La participación económica puede ampliar la comprensión de la relación entre resultados, inversión y empleo. La coincidencia parcial entre trabajo y propiedad puede generar incentivos hacia la continuidad. Pero cada uno de estos mecanismos depende de la calidad concreta de la gobernanza, de la formación, de la información disponible, de la dimensión empresarial y de la situación económica de cada sociedad.

La distinción entre participación formal y participación efectiva resulta especialmente importante. Ser titular de acciones o participaciones acredita una posición jurídica, pero no informa por sí solo sobre la capacidad real para comprender, deliberar o influir en las decisiones. La participación efectiva requiere información accesible, transparencia, formación empresarial, reglas claras y una delimitación adecuada entre gobierno y gestión. Una empresa participada continúa necesitando dirección, especialización funcional y capacidad ejecutiva. El equilibrio relevante no es participación frente a profesionalización, sino participación acompañada de profesionalización.

Cuadro 2.2. Principios y condiciones de efectividad

Principio	Potencial	Condición crítica
Participación	Mayor intervención de trabajadores en propiedad y gobierno.	Información y ejercicio efectivo de derechos.
Propiedad distribuida	Menor dependencia de un único propietario.	Gobernanza y capacidad de decisión.
Corresponsabilidad	Comprensión compartida de resultados y riesgos.	Transparencia, confianza y formación.
Permanencia	Incentivos adicionales hacia la continuidad.	Viabilidad económica y renovación societaria.
Vinculación territorial	Mayor conexión entre empleo, propiedad y territorio.	Comportamiento empresarial observable; no mera presunción.

2.3. MARCO JURÍDICO Y CONSECUENCIAS EMPRESARIALES

La sociedad laboral se construye sobre una doble base jurídica. Es una sociedad anónima o de responsabilidad limitada sometida al régimen general de las sociedades de capital y, al mismo tiempo, incorpora los requisitos específicos de la Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas. La regulación específica no sustituye al Derecho societario general: se superpone a él para preservar una determinada relación entre trabajo, propiedad y participación. Su interés para este Informe no reside en realizar una reconstrucción exhaustiva del régimen jurídico, sino en identificar cómo esas reglas condicionan la estructura económica y organizativa que después será observada estadísticamente.

El núcleo del modelo descansa en tres condiciones estructurales: la mayoría del capital debe pertenecer a trabajadores que prestan servicios retribuidos de forma personal y directa mediante relación laboral indefinida; con carácter general, ningún socio puede superar una tercera parte del capital, sin perjuicio de las excepciones legalmente previstas; y el trabajo indefinido realizado por personas no socias está sometido al límite legal del 49 % del cómputo global de horas-año trabajadas por el conjunto de socios trabajadores, con las excepciones correspondientes. Estas reglas persiguen que la participación laboral no sea meramente testimonial y que el crecimiento del empleo no societario no vacíe de contenido la condición laboral de la empresa.

Las reglas sobre transmisión, clases de acciones o participaciones, calificación administrativa y reserva especial completan esa arquitectura. La legislación facilita determinados mecanismos para que trabajadores indefinidos puedan acceder al capital y ordena la transmisión de manera compatible con la preservación del carácter laboral. La reserva especial añade una dimensión de estabilidad financiera y puede servir también para adquirir acciones o participaciones propias destinadas posteriormente a trabajadores indefinidos. En conjunto, el Derecho configura una empresa que necesita gestionar de forma permanente entradas, salidas, transmisión, renovación de la propiedad y equilibrio entre participación y dirección.

Cuadro 2.3. Del requisito jurídico a la consecuencia empresarial

Elemento jurídico	Consecuencia analítica
Mayoría trabajadora en el capital	El trabajo se sitúa en el núcleo del control empresarial.
Límite general de participación individual	Favorece una propiedad relativamente distribuida y exige gobernanza.
Límite al empleo indefinido no societario	Preserva el peso estructural del trabajo asociado a propiedad.
Reglas de transmisión	Facilitan renovación, entrada de trabajadores y continuidad societaria.
Calificación administrativa	La condición laboral debe mantenerse y puede perderse.
Reserva especial	Refuerza estabilidad y puede apoyar incorporación de trabajadores al capital.

2.4. SLL Y SAL: DOS FORMAS JURÍDICAS, UNA REALIDAD REGIONAL MUY DESIGUAL

La condición laboral puede incorporarse tanto a una sociedad de responsabilidad limitada como a una sociedad anónima. SLL y SAL comparten la lógica de participación laboral, pero se apoyan en arquitecturas mercantiles distintas. La sociedad limitada presenta una estructura generalmente más cerrada y sencilla; la sociedad anónima parte de mayores exigencias de capital y de una organización societaria potencialmente más compleja. Estas diferencias pueden relacionarse con dimensión, número de socios, financiación, transmisión y sector, pero no permiten identificar automáticamente SLL con empresa pequeña ni SAL con empresa grande. Esa relación debe comprobarse mediante evidencia.

La fotografía regional disponible para noviembre de 2025 muestra, no obstante, una estructura extraordinariamente definida: de 498 sociedades laborales activas contabilizadas, 455 son SLL y 43 SAL. En términos relativos, la SLL representa el 91,4 % y la SAL el 8,6 %. El predominio se reproduce en las cinco provincias: Albacete registra 108 SLL y 13 SAL; Ciudad Real, 126 y 10; Cuenca, 76 y 4; Guadalajara, 14 y 3; y Toledo, 131 y 13. La conclusión descriptiva es inequívoca: el tejido contemporáneo de sociedades laborales de Castilla-La Mancha se articula fundamentalmente mediante la modalidad limitada.

Ese predominio, sin embargo, no resuelve la cuestión del peso económico relativo. Menos SAL no significa necesariamente una contribución proporcionalmente menor al empleo o a la actividad. El análisis posterior deberá cruzar forma jurídica con empleo, tamaño, sector, provincia, antigüedad, creación, continuidad, género y edad. Sólo entonces podrá determinarse si ambas modalidades representan perfiles empresariales distintos y hasta qué punto la composición jurídica actual refleja transformaciones históricas del modelo productivo regional.

Cuadro 2.4. Sociedades laborales activas por modalidad y provincia. Noviembre de 2025

Provincia	SLL	SAL	Total
Albacete	108	13	121
Ciudad Real	126	10	136
Cuenca	76	4	80
Guadalajara	14	3	17
Toledo	131	13	144
Castilla-La Mancha	455	43	498

2.5. PROPIEDAD Y PARTICIPACIÓN: DEL DERECHO FORMAL A LA CAPACIDAD EMPRESARIAL

La relación entre trabajo y propiedad constituye el corazón conceptual de la sociedad laboral. La persona socia trabajadora puede ser simultáneamente trabajadora, propietaria, titular de derechos societarios y participante en decisiones. Esta combinación incorpora una doble exposición: laboral, porque su empleo depende de la empresa, y patrimonial, porque una parte de sus recursos se vincula a la evolución del proyecto. Esa posición puede ampliar la atención hacia costes, productividad, inversión, financiación, clientes o innovación, pero sólo cuando existe información suficiente para comprender las implicaciones económicas de las decisiones.

La participación societaria debe diferenciarse de la gestión cotidiana. Las juntas, los derechos de voto y los órganos de administración articulan gobierno y control; la actividad ordinaria necesita dirección, especialización y rapidez ejecutiva. Una sociedad laboral madura requiere, por tanto, una combinación de propiedad participada, gobierno claro y gestión profesional. La democracia societaria no implica convertir cada decisión operativa en una deliberación colectiva, del mismo modo que la profesionalización de la dirección no debería vaciar de contenido los derechos de quienes participan en la propiedad.

La renovación de la base societaria es igualmente decisiva. Las personas socias envejecen, se jubilan o abandonan la empresa, mientras nuevas personas se incorporan al empleo. La continuidad exige convertir parte de esas incorporaciones laborales en renovación de la propiedad. El Informe deberá estudiar barreras financieras, informativas y culturales para el acceso al capital, así como diferencias por edad, género y sector. Renovar plantilla y renovar propiedad son procesos distintos: una empresa puede incorporar trabajadores jóvenes sin rejuvenecer su estructura societaria. Esta distinción será central para analizar relevo y continuidad.

Cuadro 2.5. Cadena de participación empresarial

Etapa	Pregunta de investigación
Empleo	¿Quién trabaja en la empresa?
Acceso a propiedad	¿Quién puede convertirse en socio trabajador y con qué barreras?
Derechos e información	¿Dispone de información suficiente y derechos ejercitables?
Gobierno	¿Cómo participa en decisiones societarias?
Corresponsabilidad	¿Cómo se relacionan trabajo, riesgo y resultados?
Renovación	¿Cómo entran nuevos socios y salen los anteriores?
Continuidad	¿Contribuye la renovación societaria a sostener el proyecto?

2.6. LAS SOCIEDADES LABORALES DENTRO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Las sociedades laborales forman parte de la Economía Social española y, al mismo tiempo, mantienen plenamente su naturaleza de sociedades mercantiles. Esa doble pertenencia no es contradictoria: muestra precisamente que la Economía Social constituye un ecosistema empresarial plural, integrado por organizaciones con arquitecturas jurídicas diferentes. La singularidad de la sociedad laboral consiste en introducir propiedad trabajadora y lógica participativa dentro de formas societarias de capital ampliamente reconocibles por empresas, asesorías, entidades financieras, clientes y proveedores.

Esta posición permite entender sus semejanzas y diferencias respecto de otras fórmulas, especialmente las cooperativas de trabajo. Ambas pueden articular emprendimiento colectivo y participación de trabajadores, pero responden a regímenes distintos de capital, gobierno, incorporación, salida y transmisión. La comparación no debe utilizarse para establecer una jerarquía entre modelos, sino para evitar que la sociedad laboral quede diluida dentro de una categoría excesivamente amplia. Emprendimiento colectivo no equivale necesariamente a cooperativismo: la sociedad laboral constituye una vía jurídicamente diferenciada para organizar propiedad trabajadora dentro de una sociedad de capital.

El reconocimiento institucional abre acceso potencial a políticas de Economía Social, pero la inclusión formal no garantiza utilización efectiva. La visibilidad y la prescripción aparecen aquí como variables estratégicas. Una forma empresarial que no entra en el conjunto de alternativas consideradas difícilmente puede ser elegida. Asesorías, gestorías, servicios de emprendimiento, agentes de desarrollo local, universidades, incubadoras, entidades financieras y administraciones públicas actúan como prescriptores y pueden condicionar qué opciones llegan realmente a las personas emprendedoras. Parte de la brecha de implantación puede ser, por tanto, una brecha de conocimiento, información y acompañamiento.

Cuadro 2.6. Sociedad laboral y cooperativa de trabajo: comparación de arquitectura

Dimensión	Sociedad laboral	Cooperativa de trabajo
Naturaleza	Sociedad de capital con calificación laboral.	Sociedad cooperativa.
Capital	Acciones o participaciones.	Aportaciones cooperativas.
Participación	Trabajadores participan en propiedad dentro de sociedad de capital.	Trabajo y participación se articulan mediante estructura cooperativa.
Gobierno	Régimen mercantil con especialidades laborales.	Régimen cooperativo específico.
Marco normativo	Sociedades de capital + sociedades laborales.	Legislación cooperativa.

2.7. EVOLUCIÓN HISTÓRICA: DE LA RECUPERACIÓN A LA RENOVACIÓN

La trayectoria de las sociedades laborales debe interpretarse atendiendo a las funciones económicas que el modelo ha desempeñado en distintos momentos. Históricamente, una de sus imágenes más reconocibles está vinculada a la recuperación de empresas y al mantenimiento del empleo: trabajadores que conocían procesos, clientes, proveedores y capacidad productiva podían asumir también una posición en la propiedad para intentar conservar una actividad viable. Esta función permitió articular jurídicamente procesos en los que el problema no era necesariamente la inexistencia de mercado, sino la crisis de la propiedad, la dirección o la continuidad.

Posteriormente, el modelo amplió su campo hacia el emprendimiento colectivo. La pregunta dejó de ser únicamente cómo conservar una empresa existente y pasó a incluir por qué no crear desde el inicio una empresa participada por quienes trabajan en ella. La terciarización, la digitalización, los cambios regulatorios y la transformación de los instrumentos públicos de apoyo modificaron al mismo tiempo el contexto competitivo. Hoy la sociedad laboral puede aparecer tanto en actividades tradicionales como en servicios profesionales, ingeniería, consultoría, comunicación, programación, economía verde, cuidados, cultura, turismo especializado o industria avanzada.

La reducción del número de sociedades respecto de etapas anteriores debe analizarse con especial cautela. Un descenso del stock puede responder a cierres, menor creación, transformaciones jurídicas o cambios de escala, y no informa por sí solo sobre empleo, supervivencia o relevancia económica. El Informe deberá reconstruir, cuando las fuentes lo permitan, series de sociedades, empleo, constituciones, forma jurídica, sectores y territorio. La cuestión no es únicamente cuántas empresas quedan, sino qué características presenta el tejido superviviente y qué capacidad existe para generar nuevas sociedades laborales.

En el presente, la función histórica de continuidad reaparece bajo una circunstancia diferente: el envejecimiento empresarial y la ausencia de relevo. Una empresa puede ser viable, disponer de clientes y mantener empleo, pero afrontar el cierre porque su titular se jubila sin sucesión familiar ni comprador externo. En esos casos, los trabajadores pueden volver a aparecer como potenciales continuadores. El modelo conecta así pasado y futuro: ayer podía responder a una crisis empresarial; hoy puede responder a una crisis de sucesión. A ello se suman nuevas posibilidades de emprendimiento colectivo, renovación societaria y desarrollo territorial.

Cuadro 2.7. Lectura funcional de la evolución del modelo

Etapa	Función dominante
1. Continuidad y recuperación	Trabajadores asumen propiedad para preservar actividad y empleo.
2. Expansión y consolidación	Aumento de sociedades, empleo y reconocimiento institucional.
3. Transformación del contexto	Cambios productivos, regulatorios, laborales y de políticas de apoyo.
4. Ajuste y menor creación	Reducción del stock y necesidad de distinguir cierres, transformación y falta de renovación.
5. Nuevas funciones	Emprendimiento colectivo, relevo, servicios profesionales, economía verde, digitalización y territorio.

2.8. FUNCIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y TERRITORIAL

La aportación de las sociedades laborales no puede dividirse de forma rígida entre una dimensión económica y otra social. La empresa genera actividad, ingresos, inversión, compras y relaciones comerciales; sobre esa base crea o mantiene empleo; y, mediante su estructura de propiedad, puede incorporar a parte de quienes trabajan a los derechos societarios y a la responsabilidad sobre el futuro empresarial. Actividad, empleo, participación, continuidad y territorio forman así una cadena integrada. Sin viabilidad económica no existe empleo sostenible ni participación estable; pero cuando la empresa funciona, su arquitectura participativa puede introducir mecanismos adicionales de renovación y permanencia.

La continuidad empresarial adquiere una relevancia especial. Mantener una empresa viable preserva puestos de trabajo, conocimiento profesional, relaciones con clientes y proveedores y capacidades productivas que podrían desaparecer con el cierre. En procesos de jubilación o transmisión, las personas trabajadoras parten además de un activo difícil de reproducir: conocen la empresa desde dentro.

La sociedad laboral puede ofrecer una estructura para convertir ese conocimiento en propiedad y continuidad, siempre que existan tiempo, financiación, formación y acompañamiento suficientes.

La dimensión territorial debe formularse con la misma prudencia. La propiedad trabajadora puede generar incentivos hacia la permanencia local porque empleo, inversión personal y trayectoria profesional coinciden parcialmente en las mismas personas. Sin embargo, el arraigo no puede darse por supuesto. Debe observarse mediante localización, antigüedad, empleo, relaciones económicas y continuidad. Esta cuestión resulta particularmente importante en municipios pequeños, donde una empresa de pocos trabajadores puede tener una importancia territorial elevada. La escala regional puede calificarla como pequeña; la escala local puede convertirla en una pieza relevante de empleo, demanda y capacidad productiva.

Igualdad, juventud y resiliencia completan el campo de funciones potenciales. El modelo puede abrir espacios de acceso femenino a propiedad y liderazgo y ofrecer vías de incorporación juvenil como trabajadores, socios, emprendedores o continuadores. Pero será necesario medir en qué nivel aparecen las brechas: trabajar, ser socio, gobernar, dirigir o crear. Del mismo modo, la participación puede favorecer adaptación y corresponsabilidad en momentos difíciles, aunque la resiliencia depende también de mercado, sector, capitalización, innovación, financiación y calidad directiva. La forma societaria debe analizarse, por tanto, como un mecanismo que puede ampliar capacidades, nunca como sustituto de las condiciones empresariales ordinarias.

Cuadro 2.8. Matriz integrada de funciones económicas y sociales

Dimensión	Función potencial
Empresa	Generar actividad y valor económico.
Empleo	Crear y mantener puestos de trabajo.
Propiedad	Incorporar trabajadores al capital.
Gobernanza	Ampliar posibilidades de participación.
Continuidad	Facilitar transmisión, relevo y renovación societaria.
Territorio	Mantener actividad económica localizada.
Ruralidad	Preservar capacidades en entornos de baja densidad.
Igualdad	Abrir espacios de propiedad y liderazgo.
Juventud	Facilitar emprendimiento y renovación.
Resiliencia	Potencialmente favorecer adaptación y permanencia.
Organización	Articular propiedad trabajadora como innovación empresarial.

CAPÍTULO 3

CUÁNTAS SOCIEDADES LABORALES EXISTEN EN CASTILLA-LA MANCHA

3. CUÁNTAS SOCIEDADES LABORALES EXISTEN EN CASTILLA-LA MANCHA

Dimensionar el universo de sociedades laborales de Castilla-La Mancha exige algo más que localizar una cifra y reproducirla. La primera tarea empírica del Informe consiste en definir qué se cuenta, en qué fecha, mediante qué fuente y con qué criterio de inclusión, porque las nociones de sociedad registrada, calificada, activa, con empleo o asociada a ASLABCAM describen realidades próximas, pero no necesariamente coincidentes. Esta precaución metodológica no es accesoria: condiciona la interpretación de todos los indicadores posteriores y evita transformar diferencias entre explotaciones estadísticas en aparentes contradicciones. El objetivo del capítulo es, por tanto, construir una fotografía trazable del modelo, distinguir los universos disponibles y convertir el recuento en una lectura de estructura, trayectoria, empleo e intensidad territorial.

La evidencia disponible dibuja una realidad de doble signo. Por una parte, Castilla-La Mancha mantiene una implantación relativa de sociedades laborales superior a la media española y una presencia significativa en las cinco provincias. Por otra, la serie reciente muestra una contracción persistente del número de sociedades y una capacidad muy reducida de nueva creación. La lectura adecuada no puede limitarse, en consecuencia, a afirmar que existen más o menos empresas: debe preguntarse qué tipo de sociedades permanecen, cuánto empleo sostienen, cómo se distribuyen, con qué intensidad se implantan y hasta qué punto el ecosistema está generando una nueva generación empresarial.

3.1. UNIVERSO ACTUAL: CONTAR BIEN ANTES DE INTERPRETAR

La fotografía estadística de referencia para noviembre de 2025 contabiliza 498 sociedades laborales activas en la explotación disponible por forma jurídica: 455 Sociedades Limitadas Laborales (SLL) y 43 Sociedades Anónimas Laborales (SAL). La SLL representa así el 91,4 % del universo observado y la SAL el 8,6 %. La propia fuente, sin embargo, advierte que este recuento no incluye sociedades laborales compuestas por dos personas socias trabajadoras. La formulación rigurosa no es, por tanto, “en Castilla-La Mancha existen exactamente 498 sociedades laborales”, sino que la explotación disponible contabiliza 498 sociedades activas con las limitaciones de cobertura expresamente señaladas. Esta diferencia entre cifra y universo constituye uno de los principios metodológicos del Informe.

La necesidad de preservar los universos aparece con especial claridad al comparar las explotaciones disponibles. La distribución por forma jurídica trabaja con 498 sociedades, mientras que la explotación sectorial contabiliza 521. La diferencia es de 23 unidades y la documentación disponible no permite determinar con seguridad su causa exacta. En lugar de homogeneizar artificialmente ambas cifras, el Informe mantiene los denominadores separados: 498 para el análisis SAL/SLL y 521 para la estructura sectorial correspondiente. La discrepancia se convierte así en información metodológica: puede responder a criterios de inclusión, actualización, unidades observadas o momentos de extracción diferentes, pero no debe eliminarse mediante estimaciones propias.

Cuadro 3.1. Universos estadísticos que deben mantenerse diferenciados

Universo	Magnitud / criterio	Uso analítico
Forma jurídica	498 sociedades activas: 455 SLL y 43 SAL	Composición jurídica y distribución provincial
Explotación sectorial	521 sociedades	Distribución por grandes sectores
Empleo regional	3.076 personas trabajadoras	Estructura laboral y distribución territorial/sectorial
Universo asociativo	Empresas pertenecientes a ASLABCAM	Caracterización específica; no extrapolación automática
Universo ministerial homogéneo	495 sociedades y 2.056 empleos, dic. 2025	Comparación Castilla-La Mancha–España

La distribución provincial del universo de 498 sociedades muestra una concentración apreciable: Toledo reúne 144, Ciudad Real 136, Albacete 121, Cuenca 80 y Guadalajara 17. Las tres primeras provincias suman 401 sociedades, el 80,5 % del total contabilizado. Sin embargo, este dato no debe confundirse con intensidad territorial. Toledo puede liderar el volumen absoluto y, al mismo tiempo, presentar una implantación relativa menor cuando el denominador es su población o su tejido empresarial. Ésta será una de las transiciones analíticas centrales del capítulo: pasar de contar unidades a relacionarlas con la escala económica y demográfica del territorio.

Cuadro 3.2. Distribución provincial de las sociedades laborales contabilizadas

Provincia	Sociedades	% sobre 498
Toledo	144	28,9 %
Ciudad Real	136	27,3 %
Albacete	121	24,3 %
Cuenca	80	16,1 %
Guadalajara	17	3,4 %
Castilla-La Mancha	498	100,0 %

3.2. ESTRUCTURA JURÍDICA, SECTORIAL Y LABORAL

La composición jurídica presenta una asimetría muy marcada. Más de nueve de cada diez sociedades laborales contabilizadas adoptan la forma SLL. Este predominio puede ser coherente con un tejido de pequeña dimensión, pocos socios y estructuras societarias relativamente sencillas, pero no permite demostrar por sí solo esas características. La forma jurídica debe tratarse como una variable explicativa que posteriormente habrá que cruzar con empleo, tamaño, sector, territorio y antigüedad. Del mismo modo, la minoría numérica de las SAL no autoriza a considerar reducido su peso económico: 43 sociedades pueden concentrar una proporción de empleo, capital o actividad distinta de su 8,6 % en número de empresas. La regla metodológica vuelve a ser la misma: no inferir magnitudes no observadas a partir de una etiqueta jurídica.

Cuadro 3.3. Distribución provincial por forma jurídica

Provincia	SAL	SLL	Total
Albacete	13	108	121
Ciudad Real	10	126	136
Cuenca	4	76	80
Guadalajara	3	14	17
Toledo	13	131	144
Castilla-La Mancha	43	455	498

La estructura sectorial introduce una segunda lectura. En el universo de 521 sociedades, los servicios concentran 296 empresas (56,8 %), la industria 118 (22,6 %), la construcción 96 (18,4 %) y el sector agrario 11 (2,1 %). La imagen cambia, sin embargo, cuando se observa el empleo: de las 3.076 personas trabajadoras contabilizadas en la explotación regional, 1.381 se sitúan en servicios (44,9 %), 984 en industria (32,0 %), 691 en construcción (22,5 %) y 20 en el sector agrario (0,7 %). Industria y construcción reúnen conjuntamente 1.675 empleos, el 54,5 % del total. La diferencia entre distribución empresarial y distribución laboral es sustantiva: los servicios dominan en número de sociedades, mientras que industria y construcción adquieren un peso mucho mayor cuando la unidad de observación son las personas trabajadoras.

Cuadro 3.4. Empresas y empleo por grandes sectores: dos fotografías complementarias

Sector	Sociedades (n=521)	% sociedades	Empleo (n=3.076)	% empleo
Servicios	296	56,8 %	1.381	44,9 %
Industria	118	22,6 %	984	32,0 %
Construcción	96	18,4 %	691	22,5 %
Agrario	11	2,1 %	20	0,7 %
Total	521	100,0 %	3.076	100,0 %

La relación aritmética entre 3.076 empleos y 498 sociedades arroja aproximadamente 6,2 personas trabajadoras por sociedad, pero este valor debe entenderse sólo como referencia orientativa, porque no está garantizada una correspondencia perfecta entre el universo empresarial utilizado como denominador y el universo laboral utilizado como numerador. La conclusión que sí puede sostenerse prudentemente es que el modelo regional se articula, en términos generales, sobre empresas de pequeña dimensión. Su importancia agregada deriva de la acumulación de centenares de unidades que, individualmente, pueden ser pequeñas pero adquirir relevancia económica considerable en municipios, mercados de trabajo o cadenas locales de proveedores con menor densidad empresarial.

3.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA: UNA CONTRACCIÓN PERSISTENTE

La fotografía actual sólo adquiere significado cuando se inserta en una trayectoria. La serie homogénea utilizada por ASLABCAM pasa de 830 sociedades laborales en 2016 a 532 en enero de 2025. La reducción acumulada asciende a 298 sociedades, aproximadamente el 35,9 % del universo de 2016. El descenso se produce de manera prácticamente continuada, aunque con intensidades diferentes, lo que permite hablar de una tendencia estructural de contracción y no de una oscilación puntual. Dentro de la serie disponible, 2016 constituye el valor máximo; no debe confundirse, sin embargo, con un máximo histórico absoluto, afirmación que exigiría una serie homogénea de mayor longitud.

Cuadro 3.5. Evolución del número de sociedades laborales, 2016–enero de 2025

Año	Sociedades laborales
2016	830
2017	783
2018	755
2019	700
2020	670
2021	647
2022	620
2023	576
2024	536
Enero 2025	532

La serie sugiere varias fases: un descenso intenso entre 2016 y 2019 (de 830 a 700 sociedades), una reducción más moderada entre 2019 y 2022 (de 700 a 620), una nueva aceleración entre 2022 y 2024 (de 620 a 536) y una variación mucho menor entre 2024 y enero de 2025 (de 536 a 532). Este último tramo no permite hablar de estabilización; sí permite formular la pregunta de si la pérdida comienza a desacelerarse. La cifra de 498 sociedades activas en noviembre de 2025 debe mantenerse fuera de la línea homogénea: procede de otra explotación y excluye expresamente determinadas sociedades de dos personas socias trabajadoras, de modo que no sería metodológicamente correcto interpretar la diferencia entre 532 y 498 como una pérdida exacta de 34 sociedades durante 2025.

La explicación de la contracción no puede buscarse únicamente en las bajas. La documentación regional aporta una señal de especial importancia sobre la entrada de nuevas sociedades: 250 nuevas sociedades laborales en 2005, frente a 4 en 2020 y 3 entre enero y septiembre de 2021. Aunque estos puntos no constituyen una serie anual completa y homogénea, el cambio de orden de magnitud es suficientemente relevante para desplazar el diagnóstico desde un problema exclusivamente de supervivencia hacia un problema de renovación. Un stock puede reducirse porque salen muchas empresas, porque entran muy pocas o porque coinciden ambos procesos. El Informe deberá reconstruir altas, bajas y transformaciones jurídicas para identificar el peso de cada mecanismo.

3.4. ALTAS Y RENOVACIÓN: EL PROBLEMA DE LA REPRODUCCIÓN EMPRESARIAL

Las constituciones son un indicador de vitalidad distinto del stock. El número de sociedades existentes refleja la acumulación de trayectorias que han sobrevivido; las nuevas altas muestran la capacidad actual del modelo para atraer emprendedores, incorporar generaciones, entrar en nuevos sectores y reemplazar las unidades que desaparecen. Por ello, el análisis debe distinguir tres magnitudes: stock, entradas y salidas. Sólo su combinación permite medir el saldo neto y, de forma más ambiciosa, la renovación del ecosistema. La información disponible apunta a una creación extraordinariamente reducida en 2020 y 2021, pero la ausencia de una serie completa impide todavía determinar cuándo se produjo la caída principal, si existieron recuperaciones intermedias o cómo se distribuyen territorial y sectorialmente las nuevas iniciativas.

Cuadro 3.6. Arquitectura propuesta para medir la renovación del modelo

Indicador	Qué mide	Interpretación
Stock	Sociedades existentes	Dimensión acumulada del ecosistema
Altas	Nuevas constituciones	Capacidad de entrada y creación
Bajas	Salidas del universo	Pérdida o transformación
Saldo neto	Altas − bajas	Expansión o contracción
Tasa de creación	Altas / stock × 100	Intensidad relativa de nueva creación
Tasa de renovación	Combinación de altas, bajas y stock	Capacidad de reemplazo y regeneración

Esta arquitectura permite distinguir entre conservación y renovación. Una estrategia centrada sólo en preservar empresas existentes puede mantener empleo y capacidades productivas, pero, si las nuevas constituciones permanecen en niveles mínimos, el universo tenderá a envejecer y reducirse. Inversamente, una política centrada únicamente en crear sociedades nuevas ignoraría el valor económico y territorial de las empresas consolidadas. La lógica estratégica debe combinar conservar, crear y renovar. Además, el perfil de la nueva sociedad laboral deberá analizarse por sector, territorio, forma jurídica, dimensión inicial, composición de socios y origen del proyecto —nueva creación, transformación o relevo— para comprobar si está emergiendo una generación empresarial diferente de la histórica.

3.5. EVOLUCIÓN RECIENTE: MENOS SOCIEDADES, PERO MAYOR RESISTENCIA DEL EMPLEO

El periodo 2020–enero de 2025 permite observar conjuntamente sociedades y empleo. El número de sociedades desciende de 670 a 532, una reducción de 138 unidades y del 20,6 %. El empleo pasa de 3.444 a 3.011 personas, una disminución de 433 y del 12,6 %. La diferencia entre ambas tasas constituye uno de los resultados más relevantes del capítulo: el tejido empresarial se reduce más rápidamente que su base de empleo. Esta divergencia puede responder a la desaparición proporcionalmente mayor de empresas pequeñas, al crecimiento de algunas sociedades supervivientes, a cambios en la composición sectorial o a una combinación de estos mecanismos. La evidencia disponible identifica el fenómeno, pero no permite atribuirle todavía una causa única.

Cuadro 3.7. Evolución reciente de sociedades y empleo, 2020–enero de 2025

Año	Sociedades	Personas trabajadoras	Empleo/sociedad*
2020	670	3.444	≈ 5,1
2021	647	3.395	≈ 5,2
2022	620	3.301	≈ 5,3
2023	576	3.206	≈ 5,6
2024	536	3.007	≈ 5,6
Enero 2025	532	3.011	≈ 5,7

* Relación aritmética orientativa dentro de la serie; no equivale a una distribución individual por tamaño.

La relación empleo/sociedades aumenta aproximadamente de 5,1 en 2020 a 5,7 en enero de 2025.

El resultado no significa que todas las empresas supervivientes hayan crecido; puede reflejar un efecto de composición derivado de la salida de unidades más pequeñas. Por ello, la formulación correcta es que aumenta el empleo medio aparente dentro de la serie mientras disminuye el stock. También aparece una señal final de moderación: entre 2024 y enero de 2025 el número de sociedades cae sólo de 536 a 532 y el empleo aumenta de 3.007 a 3.011 personas. Cuatro empleos adicionales no constituyen una recuperación, pero sí justifican hablar de una posible estabilización aún no confirmada.

La fotografía regional de noviembre de 2025 contabiliza 3.076 personas trabajadoras, cifra superior a las 3.011 de enero, pero ambas observaciones no deben enlazarse mecánicamente porque pertenecen a explotaciones diferentes. La misma cautela se aplica al contexto de pandemia, inflación, costes energéticos o tipos de interés: estos acontecimientos coinciden temporalmente con parte del periodo analizado, pero la tendencia descendente es anterior y continúa después. La evidencia permite situarlos como contexto, no como explicación causal demostrada.

3.6. CASTILLA-LA MANCHA EN ESPAÑA: ALTA IMPLANTACIÓN RELATIVA Y PEQUEÑA ESCALA

La comparación nacional exige utilizar una fuente homogénea distinta de algunas explotaciones regionales. La Estadística de Entidades de Economía Social inscritas en la Seguridad Social contabiliza en diciembre de 2025 un total de 5.982 sociedades laborales en España y 495 en Castilla-La Mancha. La región representa así aproximadamente el 8,3 % del total nacional, mientras que su población —2.126.378 habitantes sobre 49.128.297— equivale aproximadamente al 4,3 % de la población española. La primera conclusión comparativa es clara: el peso de Castilla-La Mancha en el universo nacional de sociedades laborales es sensiblemente superior a su peso demográfico.

La intensidad relativa confirma esa singularidad. Con el universo ministerial homogéneo, Castilla-La Mancha registra aproximadamente 2,33 sociedades laborales por cada 10.000 habitantes frente a 1,22 en España. En relación con el tejido empresarial, y utilizando como referencia contextual las empresas activas a 1 de enero de 2025, la región se sitúa en torno a 39,9 sociedades laborales por cada 10.000 empresas frente a 18,1 en España. La cautela temporal es necesaria porque el denominador empresarial corresponde a enero y el numerador a diciembre, pero la distancia entre ambos valores es suficientemente amplia para sostener una conclusión estructural: la implantación relativa del modelo es considerablemente más intensa en Castilla-La Mancha.

Cuadro 3.8. Castilla-La Mancha y España: indicadores comparativos de referencia

Indicador	Castilla-La Mancha	España
Sociedades laborales, dic. 2025	495	5.982
Peso sobre total nacional	≈ 8,3 %	—
Población, 1-1-2025	2.126.378	49.128.297
SL por 10.000 habitantes	≈ 2,33	≈ 1,22
Empresas activas, 1-1-2025	124.033	3.310.824
SL por 10.000 empresas*	≈ 39,9	≈ 18,1
Empleo en SL, dic. 2025	2.056	48.825
Peso regional sobre empleo	≈ 4,2 %	—
Empleo medio por SL	≈ 4,2	≈ 8,2
Peso de SLL	≈ 91,4 %[1]	91,5 %
Variación sociedades 2024–2025	−7,6 %	−4,8 %

La comparación del empleo matiza el resultado. Castilla-La Mancha representa aproximadamente el 4,2 % del empleo nacional en sociedades laborales, porcentaje muy inferior a su 8,3 % en número de sociedades. El empleo medio dentro de la estadística ministerial homogénea se sitúa alrededor de 4,2 personas por sociedad en la región frente a 8,2 en España. La combinación resultante —alta intensidad relativa y menor dimensión laboral media— constituye probablemente uno de los rasgos estructurales más relevantes del modelo castellano-manchego. La especificidad regional parece encontrarse menos en la forma jurídica, cuyo predominio de SLL es prácticamente idéntico al nacional, que en la geografía y la escala de las empresas.

3.7. DE LA PRESENCIA A LA INTENSIDAD TERRITORIAL

La distribución provincial demuestra por qué los números absolutos no bastan. Relacionar sociedades laborales con población y con número total de empresas modifica de forma sustancial la geografía aparente del modelo. Cuenca, con 80 sociedades, no ocupa las primeras posiciones por volumen, pero registra aproximadamente 4,00 sociedades por cada 10.000 habitantes y 61,7 por cada 10.000 empresas, los valores más altos entre las cinco provincias. Toledo, con 144 sociedades y el mayor volumen absoluto, presenta intensidades más moderadas: 1,91 por cada 10.000 habitantes y 32,7 por cada 10.000 empresas. Guadalajara muestra el patrón contrario a Cuenca: 17 sociedades, 0,59 por cada 10.000 habitantes y 12,4 por cada 10.000 empresas. La baja presencia persiste incluso después de corregir por el tamaño demográfico y empresarial.

Cuadro 3.9. Tabla nuclear de intensidad provincial

Provincia	SL	Población	Empresas	SL/10.000 hab.	SL/10.000 empresas
Albacete	121	390.751	24.853	3,10	48,7
Ciudad Real	136	494.848	28.549	2,75	47,6
Cuenca	80	199.859	12.972	4,00	61,7
Guadalajara	17	285.839	13.670	0,59	12,4
Toledo	144	755.081	43.989	1,91	32,7
Castilla-La Mancha	498	2.126.378	124.033	2,34	40,2

Albacete y Ciudad Real combinan volumen e intensidad por encima de la media regional; Cuenca representa un caso de menor volumen absoluto y máxima intensidad relativa; Toledo combina máximo volumen con una intensidad más moderada; y Guadalajara presenta simultáneamente bajo volumen y baja intensidad. Esta tipología no pretende establecer un ranking, sino mostrar estructuras territoriales diferentes que requieren preguntas distintas. Una provincia con baja implantación puede, además, disponer de elevado potencial futuro si reúne tejido empresarial, sectores compatibles, necesidades de relevo o dinamismo emprendedor. Por ello, intensidad actual y potencial no son conceptos equivalentes.

Cuadro 3.10. Tipología interpretativa de la implantación provincial

Perfil	Lectura	Referencia provincial
Alto volumen + alta intensidad	Base empresarial consolidada y presencia proporcional fuerte	Albacete / Ciudad Real
Menor volumen + alta intensidad	El número absoluto oculta una implantación muy elevada	Cuenca
Alto volumen + intensidad moderada	Presencia numerosa dentro de un tejido económico de mayor escala	Toledo
Bajo volumen + baja intensidad	Brecha de implantación que requiere investigación específica	Guadalajara

La misma lógica deberá trasladarse a escala municipal, aunque con precauciones adicionales: en municipios pequeños una sola sociedad puede producir ratios muy elevadas. La regla será mostrar conjuntamente volumen e intensidad y evitar que un denominador reducido convierta pequeñas variaciones absolutas en aparentes transformaciones estructurales. Sobre esta base podrá construirse posteriormente un Índice de Intensidad de Sociedades Laborales que combine la dimensión demográfica y la empresarial, siempre después de definir normalización, ponderaciones y tratamiento de valores extremos. Su función no será clasificar territorios de mejor a peor, sino aportar una dimensión al futuro índice de implantación territorial.

3.8. SÍNTESIS: DE CONTAR SOCIEDADES A COMPRENDER EL ECOSISTEMA

La evidencia reunida permite caracterizar el universo regional mediante una combinación de rasgos que sólo adquieren sentido cuando se observan conjuntamente. Castilla-La Mancha mantiene un stock cercano a quinientas sociedades laborales activas en las explotaciones disponibles, con predominio abrumador de la SLL y una distribución territorial desigual. El modelo sostiene varios miles de empleos y presenta una estructura sectorial en la que los servicios dominan por número de empresas, mientras industria y construcción adquieren un peso notablemente mayor cuando se observa el empleo. Al mismo tiempo, la serie 2016–2025 muestra una contracción persistente del stock y las referencias disponibles sobre constituciones indican una capacidad de nueva creación muy reducida.

La evolución reciente añade un matiz decisivo: entre 2020 y enero de 2025 las sociedades disminuyen un 20,6 %, mientras el empleo lo hace un 12,6 %. La resistencia relativa del empleo y el aumento del empleo medio aparente sugieren una transformación interna del universo superviviente que deberá comprobarse mediante tramos de tamaño y seguimiento individual de empresas. La comparación nacional, por su parte, revela una combinación singular: Castilla-La Mancha presenta una intensidad de sociedades laborales claramente superior a la media española, pero una dimensión laboral media menor dentro de la fuente homogénea utilizada. No estamos, por tanto, ante una presencia marginal del modelo, sino ante una red relativamente densa de empresas pequeñas sometida a una dificultad estructural de renovación.

La principal aportación del capítulo es metodológica y estratégica. El diagnóstico no puede reducirse a una cifra única ni a una clasificación ordinal de provincias. Debe distinguir universos, separar stock de flujos, relacionar empresas y empleo, comparar volumen con intensidad y diferenciar implantación actual de potencial futuro. La secuencia analítica que se abre para los capítulos siguientes puede expresarse así: presencia → intensidad → brecha → potencial → oportunidad. Sólo a partir de esta arquitectura será posible determinar dónde se concentra realmente el modelo, qué territorios muestran déficits de implantación y qué condiciones permitirían construir una nueva etapa de consolidación, relevo y creación empresarial.

Cuadro 3.11. Lectura final del capítulo

Dimensión	Resultado consolidado	Pregunta que abre
Presencia	498 sociedades en la explotación regional por forma jurídica	¿Cómo se distribuyen territorialmente?
Estructura jurídica	91,4 % SLL; 8,6 % SAL	¿Qué perfiles empresariales hay detrás de cada forma?
Trayectoria	−35,9 % entre 2016 y enero de 2025	¿Qué parte explican bajas, menor creación o transformación?
Renovación	Referencias de 4 altas en 2020 y 3 en ene.–sep. 2021	¿Cómo reconstruir la nueva generación empresarial?
Empleo reciente	Cae menos que el número de sociedades	¿Existe selección hacia empresas supervivientes de mayor dimensión?
Comparación nacional	Alta intensidad relativa y menor empleo medio	¿Qué explica la singularidad territorial de CLM?
Geografía provincial	Volumen e intensidad producen mapas distintos	¿Dónde aparecen brechas y oportunidades?

CUADERNO
CAPÍTULO 3

3.1. RADIOGRAFÍA DEL UNIVERSO REGIONAL

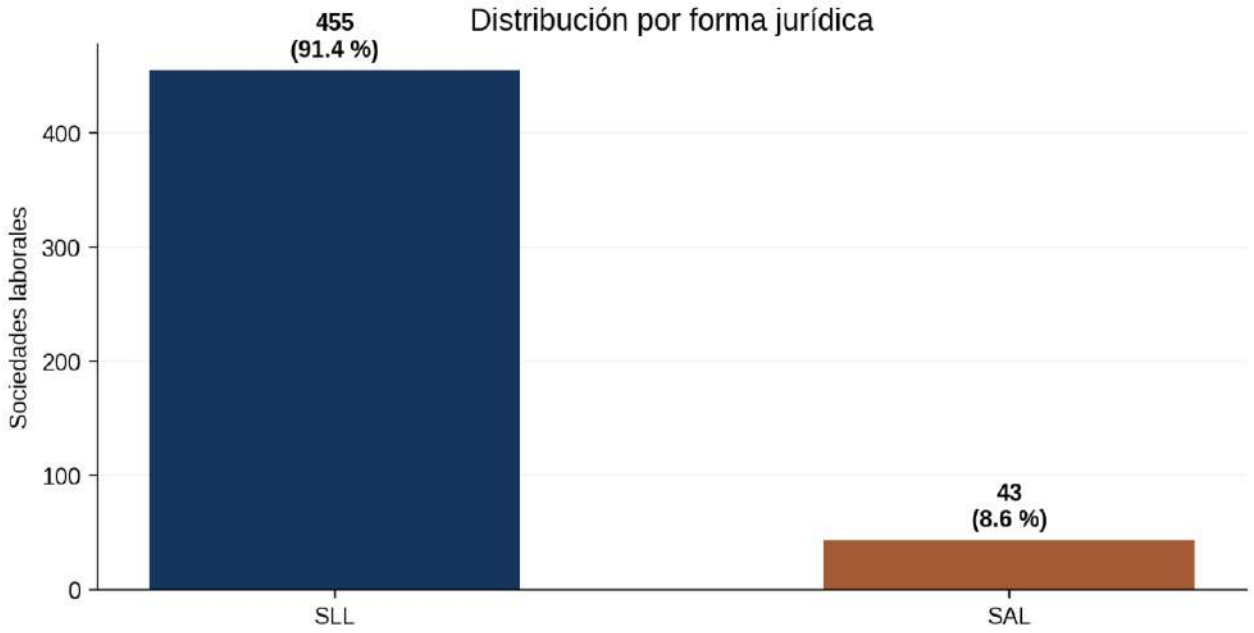
SOCIEDADES	SLL	SAL	EMPLEO
498	**455**	**43**	**3.076**
noviembre de 2025	91,4 % del total	8,6 % del total	personas trabajadoras

La fotografía principal del capítulo identifica 498 sociedades laborales en la explotación regional por forma jurídica. La SLL constituye la forma dominante, mientras el empleo asociado a la explotación regional asciende a 3.076 personas trabajadoras.

Universo de referencia: explotación regional de noviembre de 2025. No debe equipararse automáticamente con la explotación sectorial ni con el universo ministerial homogéneo utilizado para la comparación con España.

Provincia	Sociedades	Peso sobre 498
Toledo	144	28,9 %
Ciudad Real	136	27,3 %
Albacete	121	24,3 %
Cuenca	80	16,1 %
Guadalajara	17	3,4 %

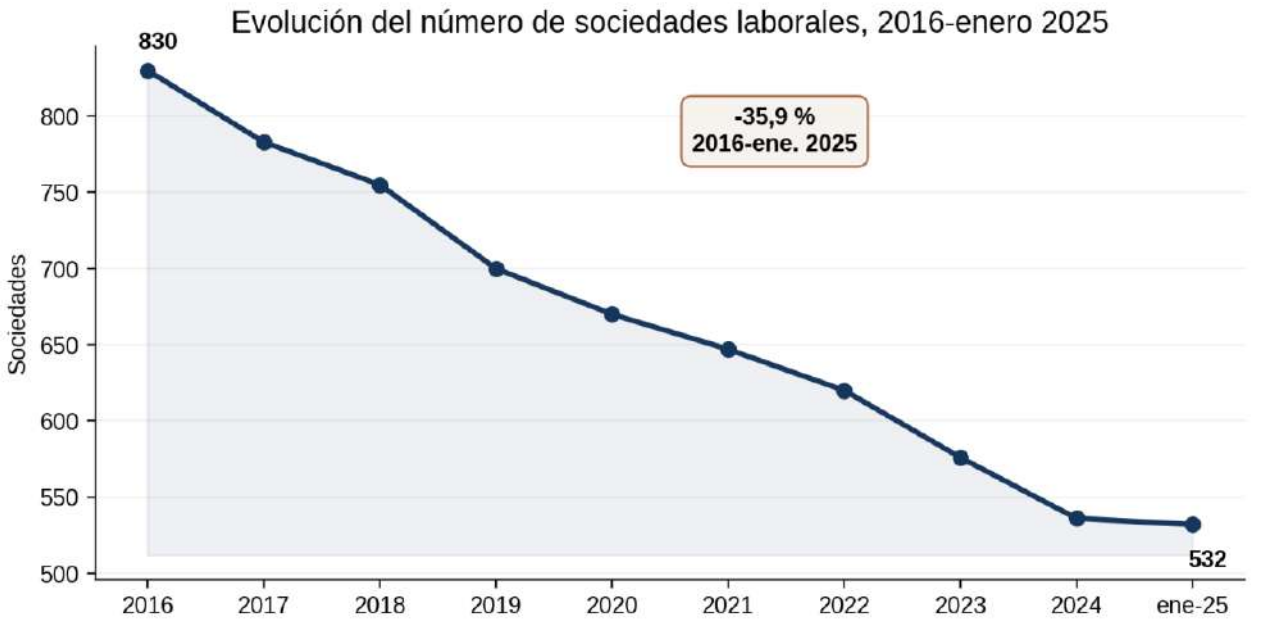
3.2. ESTRUCTURA JURÍDICA: PREDOMINIO DE LA SLL



LECTURA CLAVE · Más de nueve de cada diez sociedades laborales contabilizadas adoptan la forma SLL: 455 SLL (91,4 %) frente a 43 SAL (8,6 %).

La composición jurídica presenta una asimetría muy marcada. Esta distribución describe la forma societaria observada, pero no permite inferir por sí sola diferencias de tamaño, empleo, capital o productividad entre SLL y SAL.

3.3. TRAYECTORIA DEL STOCK: UNA CONTRACCIÓN PERSISTENTE

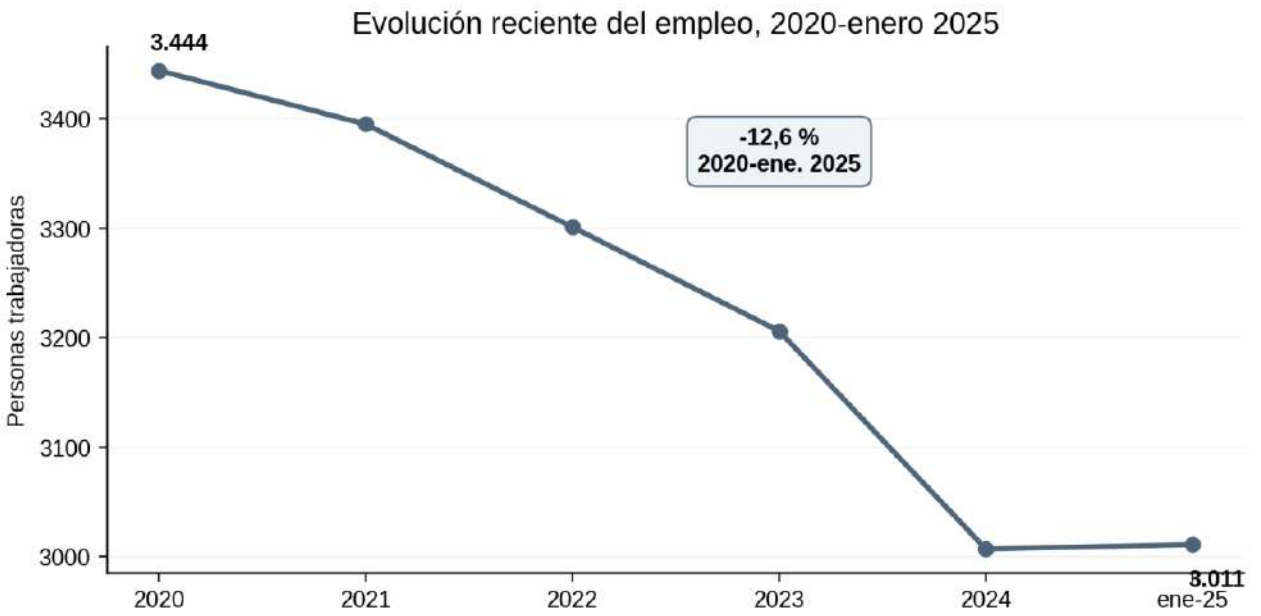


Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	ene-25
SL	830	783	755	700	670	647	620	576	536	532

RESULTADO · La serie homogénea pasa de 830 sociedades en 2016 a 532 en enero de 2025: 298 sociedades menos, equivalentes a una reducción acumulada aproximada del 35,9 %.

El descenso es prácticamente continuado, aunque no uniforme. La cifra regional de noviembre de 2025 (498) queda fuera de esta línea porque procede de otra explotación y no debe interpretarse como una pérdida exacta de 34 sociedades desde enero.

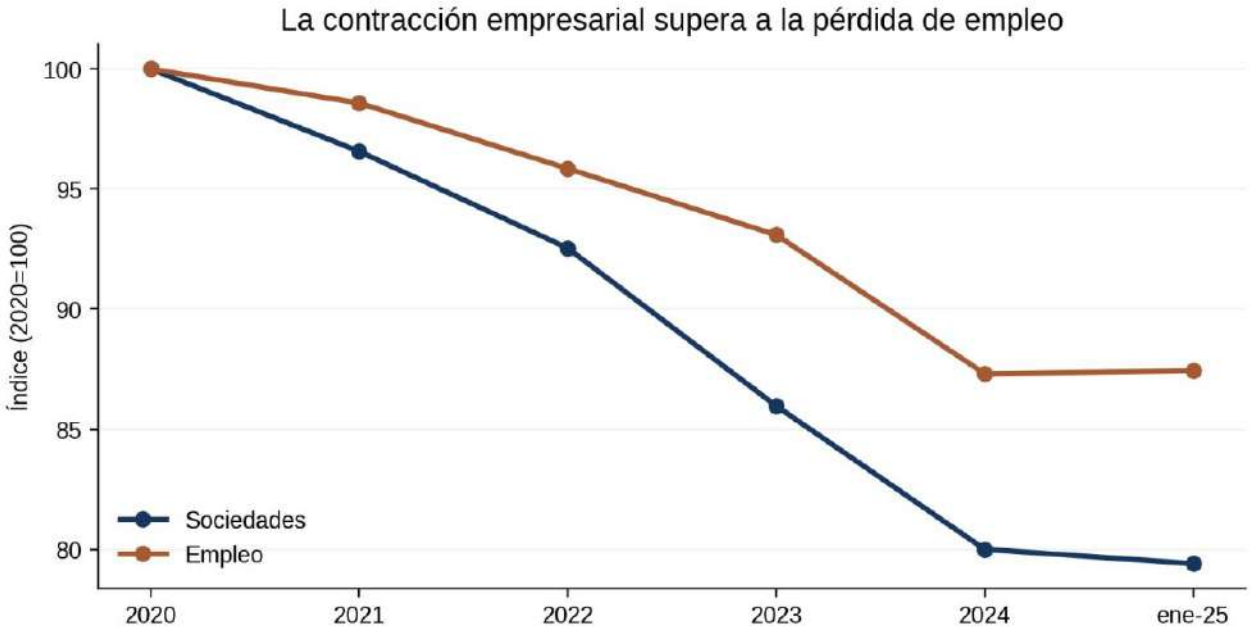
3.4. EMPLEO: DESCENSO MENOR QUE EL DEL NÚMERO DE SOCIEDADES



Año	2020	2021	2022	2023	2024	ene-25
Empleo	3.444	3.395	3.301	3.206	3.007	3.011

RESULTADO · Entre 2020 y enero de 2025 el empleo pasa de 3.444 a 3.011 personas: -12,6 %. El último dato no acredita una recuperación, pero sí muestra una variación final mucho menor.

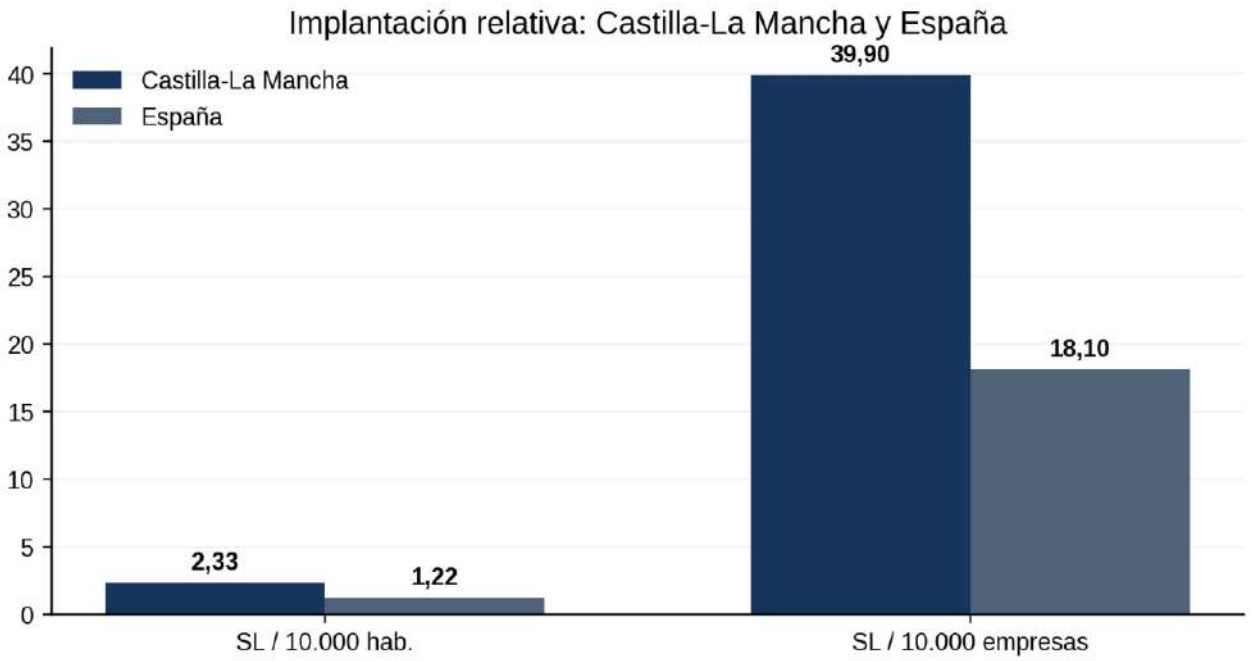
3.5. SOCIEDADES Y EMPLEO: DOS RITMOS DE CONTRACCIÓN



SOCIEDADES	EMPLEO	EMPLEO/SL 2020	EMPLEO/SL ENE-25
-20,6 %	**-12,6 %**	**≈ 5,1**	**≈ 5,7**
2020-ene. 2025	2020-ene. 2025	relación aritmética	relación aritmética

La divergencia es uno de los resultados estructurales del capítulo: el stock empresarial se reduce más rápidamente que el empleo. El aumento del empleo medio aparente no significa que todas las sociedades supervivientes hayan crecido; también puede reflejar un efecto de composición derivado de la salida de unidades más pequeñas.

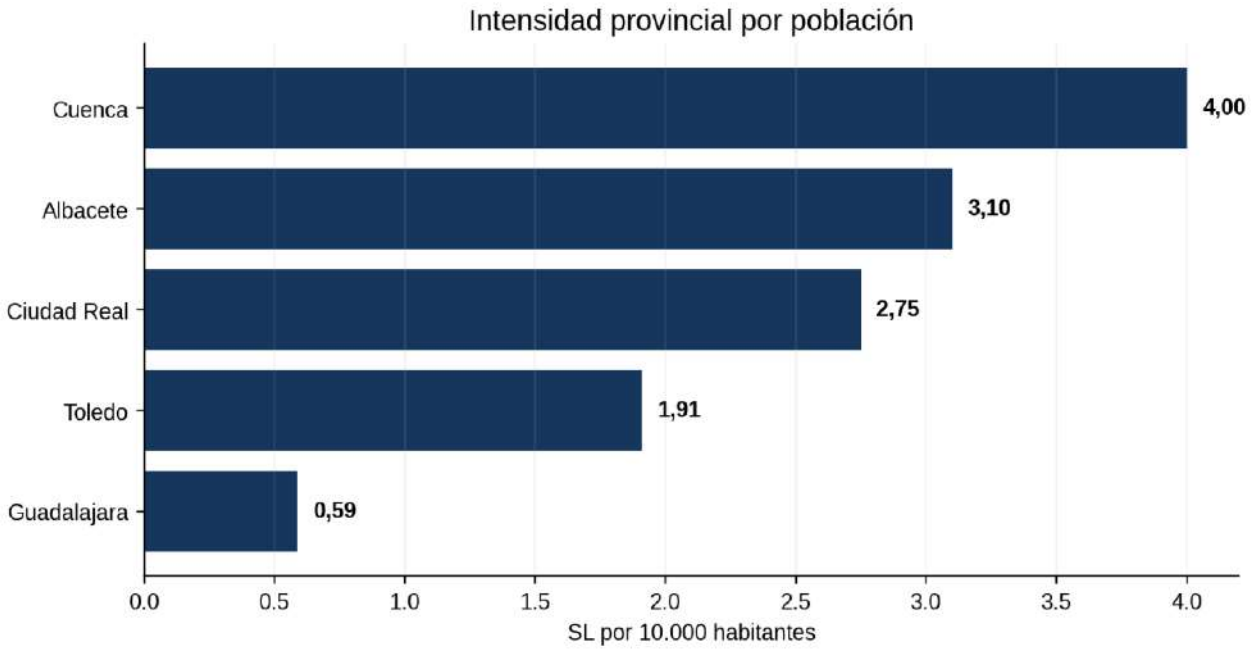
3.6. CASTILLA-LA MANCHA EN EL CONTEXTO ESPAÑOL



Indicador	Castilla-La Mancha	España
Sociedades laborales	495	5.982
Peso regional	≈ 8,3 %	—
SL / 10.000 habitantes	≈ 2,33	≈ 1,22
SL / 10.000 empresas	≈ 39,9	≈ 18,1
Personas trabajadoras	2.056	48.825
Empleo medio	≈ 4,2	≈ 8,2
Peso SLL	≈ 91 %	≈ 91 %

LECTURA CLAVE · Castilla-La Mancha presenta una implantación relativa claramente superior a la media española, pero una dimensión laboral media inferior dentro del universo ministerial homogéneo.

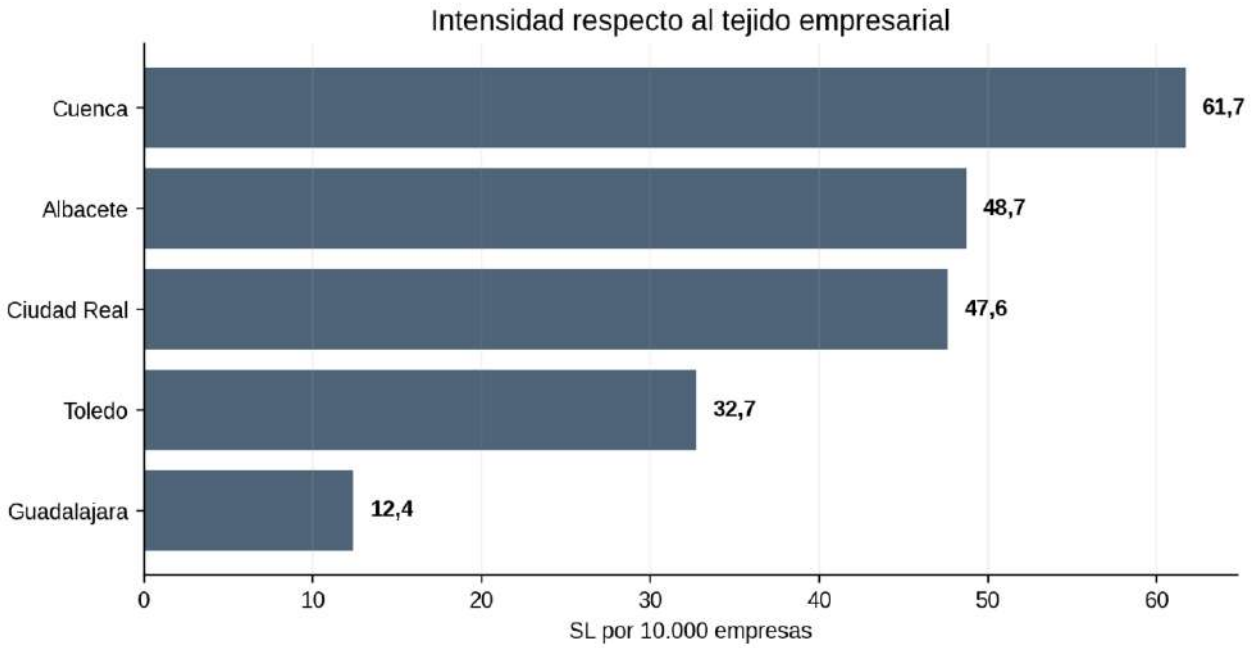
3.7. INTENSIDAD PROVINCIAL POR POBLACIÓN



Provincia	SL	Población 2025	SL/10.000 hab.
Albacete	121	390.751	3,10
Ciudad Real	136	494.848	2,75
Cuenca	80	199.859	4,00
Guadalajara	17	285.839	0,59
Toledo	144	755.081	1,91

LECTURA CLAVE · Cuenca alcanza la mayor intensidad demográfica (4,00 sociedades por 10.000 habitantes) pese a no liderar el volumen absoluto. Guadalajara registra la intensidad más baja (0,59).

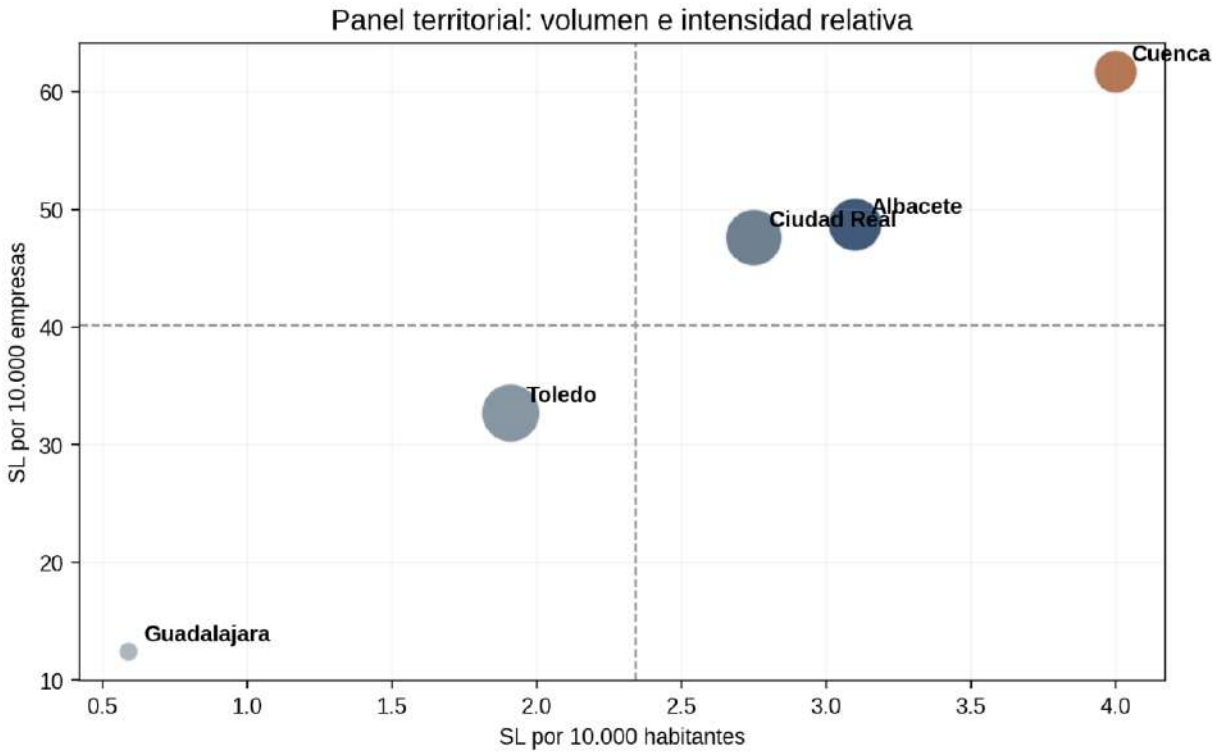
3.8. INTENSIDAD RESPECTO AL TEJIDO EMPRESARIAL



Provincia	SL	Empresas activas 2025	SL/10.000 empresas
Albacete	121	24.853	48,7
Ciudad Real	136	28.549	47,6
Cuenca	80	12.972	61,7
Guadalajara	17	13.670	12,4
Toledo	144	43.989	32,7

LECTURA CLAVE · El mayor volumen absoluto no coincide con la mayor implantación relativa. Cuenca registra 61,7 sociedades por 10.000 empresas; Guadalajara, 12,4.

3.9. PANEL TERRITORIAL DE IMPLANTACIÓN PROVINCIAL



El panel cruza las dos intensidades relativas disponibles. El tamaño de cada burbuja representa el número de sociedades laborales. Las líneas discontinuas señalan las referencias regionales: 2,34 sociedades por 10.000 habitantes y 40,2 por 10.000 empresas.

Perfil territorial	Lectura	Referencia
Alto volumen + alta intensidad	Base empresarial consolidada y presencia proporcional fuerte	Albacete / Ciudad Real
Menor volumen + alta intensidad	El número absoluto oculta una implantación muy elevada	Cuenca
Alto volumen + intensidad moderada	Presencia numerosa dentro de un tejido económico mayor	Toledo
Bajo volumen + baja intensidad	Brecha de implantación que requiere análisis específico	Guadalajara

ALCANCE · El panel representa rigurosamente la información provincial disponible mediante volumen e intensidad relativa. No se presenta como cartografía GIS, porque la fuente aportada no incorpora geometrías territoriales oficiales.

3.10. CASTILLA-LA MANCHA EN DIEZ INDICADORES

SOCIEDADES **498** nov. 2025	**SLL** **91,4 %** 455 de 498
EMPLEO **3.076** nov. 2025	**STOCK** **-35,9 %** 2016-ene. 2025
EMPLEO **-12,6 %** 2020-ene. 2025	**INTENSIDAD POBLACIÓN** **2,34** SL/10.000 hab.
INTENSIDAD EMPRESAS **40,2** SL/10.000 empresas	**PESO NACIONAL** **≈ 8,3 %** universo ministerial
MÁX. INTENSIDAD **Cuenca** 61,7 / 10.000 empresas	**MÁX. VOLUMEN** **Toledo** 144 sociedades

La fotografía combinada revela una red empresarial relativamente densa, de pequeña escala y territorialmente desigual. El rasgo más problemático no es la ausencia del modelo, sino la contracción prolongada del stock y la debilidad de su renovación.

3.11. MATRIZ DE LECTURA ESTRUCTURAL DEL CAPÍTULO 3

Dimensión	Evidencia disponible	Lectura consolidada
Presencia	498 sociedades; 3.076 empleos	El modelo mantiene una presencia regional significativa.
Forma jurídica	91,4 % SLL; 8,6 % SAL	La SLL domina claramente la estructura jurídica.
Trayectoria	830 → 532; -35,9 %	La contracción del stock es persistente desde 2016.
Empleo reciente	3.444 → 3.011; -12,6 %	El empleo resiste relativamente mejor que el número de sociedades.
Comparación nacional	2,33 vs 1,22 SL/10.000 hab.; 39,9 vs 18,1 SL/10.000 empresas	CLM presenta una implantación relativa superior a la media española.
Geografía	Cuenca 61,7; Guadalajara 12,4 SL/10.000 empresas	Volumen e intensidad producen lecturas territoriales distintas.
Renovación	4 altas en 2020; 3 entre ene.-sep. 2021	La evidencia disponible señala debilidad de creación, pero no permite construir una serie anual completa.

La secuencia analítica resultante puede expresarse como presencia → intensidad → brecha → potencial → oportunidad. El capítulo proporciona una base empírica para avanzar desde el recuento de sociedades hacia la identificación de territorios y ámbitos de intervención.

LÍMITE EXPLÍCITO · No se presenta una tabla anual de altas, bajas y saldo neto ni se calculan tasas de creación/renovación porque la documentación disponible no contiene una serie homogénea suficiente. La ausencia de ese producto es una decisión metodológica, no un hueco de maquetación.

CAPÍTULO 4

CINCO PROVINCIAS, CINCO ESTRUCTURAS

4. CINCO PROVINCIAS, CINCO ESTRUCTURAS

El análisis provincial constituye el primer nivel en el que la fotografía regional de las sociedades laborales deja de ser una magnitud agregada y empieza a mostrar estructuras territoriales diferenciadas. Castilla-La Mancha comparte un mismo marco jurídico y una arquitectura empresarial común, dominada por la sociedad limitada laboral y por unidades de pequeña dimensión, pero esa homogeneidad formal no implica homogeneidad económica. El volumen de sociedades, el empleo sostenido, la intensidad respecto de la población y del tejido empresarial, la especialización sectorial, la ruralidad y la capacidad de renovación se combinan de manera distinta en cada provincia. Por ello, el objetivo de este capítulo no es ordenar territorios de mejor a peor, sino construir una lectura comparada que permita comprender qué variable explica mejor la posición de cada provincia y qué tipo de intervención puede resultar más coherente con su estructura.

La evidencia disponible obliga, además, a separar tres planos que con frecuencia se confunden. El primero es el volumen: cuántas sociedades existen. El segundo es la contribución laboral: cuánto empleo sostienen. El tercero es la intensidad: qué peso alcanza el modelo una vez corregido por el tamaño demográfico o empresarial del territorio. La comparación demuestra que esos tres mapas no coinciden. Toledo concentra el mayor número absoluto de sociedades; Ciudad Real, el mayor volumen de empleo; Cuenca, la mayor intensidad relativa; Albacete combina volumen e intensidad por encima de la media; y Guadalajara presenta una implantación reducida incluso en relación con un tejido empresarial general de tamaño comparable al de otras provincias. Esta divergencia es, precisamente, la principal aportación analítica del capítulo.

4.1. LA FOTOGRAFÍA PROVINCIAL: VOLUMEN, EMPLEO E INTENSIDAD

Provincia	Sociedades	Peso regional	Empleo	Peso empleo	Empleo/soc.*
Albacete	121	24,3 %	772	25,1 %	6,4
Ciudad Real	136	27,3 %	887	28,8 %	6,5
Cuenca	80	16,1 %	469	15,2 %	5,9
Guadalajara	17	3,4 %	118	3,8 %	6,9
Toledo	144	28,9 %	830	27,0 %	5,8
CASTILLA-LA MANCHA	498	100 %	3.076	100 %	6,2

La concentración absoluta es elevada: Toledo, Ciudad Real y Albacete reúnen 401 sociedades, aproximadamente el 80,5 % del universo regional contabilizado. Sin embargo, el empleo altera parcialmente la lectura. Ciudad Real pasa a situarse como principal provincia por empleo, con 887 personas trabajadoras, mientras Toledo, pese a contar con más sociedades, sostiene 830. La relación entre sociedades y empleo confirma que el tamaño laboral medio aparente tampoco reproduce exactamente el mapa del stock empresarial. Esta diferencia obliga a evitar una conclusión simplificadora: más sociedades no significa necesariamente empresas de mayor dimensión, del mismo modo que una implantación numéricamente reducida no implica por sí sola empresas más pequeñas.

4.2. ALBACETE: IMPLANTACIÓN CONSOLIDADA Y DIVERSIFICACIÓN

Albacete configura uno de los perfiles más equilibrados del mapa regional. En noviembre de 2025 contabilizaba 121 sociedades laborales —108 SLL y 13 SAL— y 772 personas trabajadoras, lo que equivale aproximadamente al 24,3 % de las sociedades y al 25,1 % del empleo regional. Su singularidad no deriva únicamente del volumen. Con una población aproximada de 390.751 habitantes, la intensidad demográfica se sitúa en torno a 3,10 sociedades laborales por cada 10.000 habitantes, claramente por encima de la media regional. El mismo patrón aparece al relacionar el stock con las 24.853 empresas activas registradas por el DIRCE: alrededor de 48,7 sociedades laborales por cada 10.000 empresas, frente a una referencia regional próxima a 40,2.

La provincia combina capital, ciudades y municipios intermedios, espacios industriales, zonas agroalimentarias y una extensa realidad rural. Esa diversidad impide reducir el diagnóstico a una única especialización. Los servicios ocupan una posición central, pero industria y construcción mantienen una presencia significativa, y el empleo sectorial muestra un perfil diversificado: 393 empleos en servicios y 378 conjuntamente en industria y construcción. La cuestión estratégica no es, por tanto, crear presencia desde cero, sino conocer mejor su distribución municipal, reforzar la renovación empresarial y societaria, favorecer la cooperación entre empresas y aprovechar la base existente para extender el modelo hacia nuevos proyectos y procesos de relevo.

4.3. CIUDAD REAL: EMPLEO, INDUSTRIA Y CAPACIDAD PRODUCTIVA

Ciudad Real presenta una estructura diferente. Con 136 sociedades laborales y 887 empleos, concentra alrededor del 27,3 % del stock regional y el 28,8 % del empleo contabilizado. Es, por tanto, la provincia con mayor aportación laboral del modelo. Esta posición adquiere especial relevancia cuando se incorpora la estructura sectorial: la industria no sólo tiene una presencia empresarial significativa, sino que genera 381 empleos, por encima de los 327 asociados a los servicios. La provincia muestra así una configuración en la que la continuidad de las sociedades laborales está estrechamente vinculada a la preservación de capacidad productiva, conocimiento empresarial y empleo industrial.

La geografía provincial es policéntrica y obliga a mirar más allá de la capital. La existencia de distintos núcleos productivos y ciudades medias hace especialmente importante reconstruir la distribución municipal, el tamaño de las empresas y la trayectoria de las nuevas constituciones. La prioridad analítica consiste en determinar hasta qué punto la fortaleza laboral actual se acompaña de renovación suficiente. La prioridad estratégica, por su parte, se sitúa en la modernización, la cooperación industrial, la digitalización y los procesos de continuidad empresarial. En este territorio, proteger el empleo significa también proteger una base productiva que puede tener efectos sobre proveedores, cadenas locales de valor y estabilidad económica supramunicipal.

4.4. CUENCA: INTENSIDAD, RURALIDAD Y RELEVANCIA TERRITORIAL

Cuenca demuestra con especial claridad por qué el volumen absoluto resulta insuficiente para medir la implantación. Con 80 sociedades laborales y 469 empleos, su tamaño es menor que el de Albacete, Ciudad Real o Toledo; sin embargo, presenta la mayor intensidad relativa de la región. La comparación con el tejido empresarial es particularmente expresiva: sobre 12.972 empresas activas, las 80 sociedades laborales equivalen aproximadamente a 61,7 por cada 10.000 empresas. El dato sitúa a la provincia muy por encima de la referencia regional y convierte a Cuenca en un caso central para estudiar la relación entre economía social, baja densidad, ruralidad y continuidad de actividad económica.

La estructura productiva incorpora, además, una singularidad relevante. Los servicios lideran por empleo con 196 personas, pero la construcción alcanza 167 empleos pese a representar un número mucho menor de unidades empresariales. Esta divergencia recuerda que el peso económico de un sector no puede medirse únicamente contando empresas. En un territorio caracterizado por dispersión, municipios pequeños y problemas de despoblación, una sociedad laboral de dimensión modesta puede adquirir una importancia local muy superior a la que reflejaría su tamaño en una estadística regional. De ahí que la política provincial deba incorporar continuidad empresarial, servicios territoriales, rehabilitación, cooperación supramunicipal y emprendimiento rural, además de una cartografía fina de la presencia municipal.

4.5. GUADALAJARA: BRECHA DE IMPLANTACIÓN Y OPORTUNIDAD

Guadalajara constituye el contraste más acusado del capítulo. La provincia contabiliza 17 sociedades laborales y 118 empleos, apenas el 3,4 % y el 3,8 % del total regional, respectivamente. La baja presencia no puede atribuirse sin más a una escasez general de empresas. El DIRCE registra 13.670 empresas activas, una cifra próxima a las 12.972 de Cuenca; sin embargo, Cuenca dispone de 80 sociedades laborales y Guadalajara únicamente de 17. La intensidad empresarial resultante —aproximadamente 12,4 sociedades laborales por cada 10.000 empresas frente a 61,7 en Cuenca— revela una brecha de implantación que exige explicación y no una simple constatación estadística.

La dualidad territorial de Guadalajara refuerza el interés del caso: un corredor económico dinámico y conectado con Madrid convive con una extensa provincia rural de baja densidad. El perfil sectorial es claramente terciario —los servicios concentran 80 de los 118 empleos contabilizados— y la documentación disponible apunta además a una presencia femenina relativamente elevada dentro del empleo, aunque este dato no debe confundirse con propiedad o gobernanza. La pregunta estratégica es distinta de la que aparece en Cuenca: no se trata de preservar una intensidad ya alta, sino de identificar por qué un tejido empresarial significativo utiliza tan poco la fórmula laboral y localizar espacios de alto potencial y baja implantación. Guadalajara puede convertirse, por ello, en un laboratorio para las políticas de creación, prescripción, transformación y detección de oportunidades.

4.6. TOLEDO: ESCALA, DIVERSIDAD Y POTENCIAL ABSOLUTO

Toledo reúne el mayor número absoluto de sociedades laborales: 144, equivalentes al 28,9 % del universo regional contabilizado, con 830 empleos. Su posición exige una lectura doble. Por una parte, dispone de la base empresarial más amplia del modelo; por otra, su intensidad relativa resulta más moderada cuando se corrige por el tamaño demográfico y, especialmente, por la amplitud del tejido empresarial general. Esta diferencia entre escala e intensidad indica que un volumen elevado no agota el potencial de crecimiento. En una provincia de gran heterogeneidad interna, la cuestión relevante es localizar dónde la fórmula laboral está consolidada, dónde aparece infrarrepresentada y dónde puede ofrecer una respuesta específica a necesidades de creación, continuidad o participación de trabajadores en la propiedad.

La estructura sectorial es diversificada. Los servicios generan 385 empleos y la industria 286, configurando dos pilares principales, mientras construcción y otras actividades completan el mapa. Territorialmente conviven espacios metropolitanos vinculados a Madrid, corredores industriales y logísticos, ciudades y cabeceras comarcales, áreas agrarias y numerosos municipios rurales. Esta diversidad convierte a Toledo en el territorio donde una política uniforme dentro de la propia provincia resultaría especialmente limitada. La estrategia debe combinar consolidación de la base existente, nueva creación, cooperación, relevo generacional y diferenciación territorial, apoyándose en la futura Base Maestra municipal para identificar con precisión núcleos de concentración y brechas de implantación.

4.7. COMPARACIÓN PROVINCIAL: CINCO MAPAS SUPERPUESTOS

Dimensión	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo
Rasgo sintético	Implantación + diversificación	Empleo + industria	Intensidad + territorio	Brecha + oportunidad	Escala + diversidad
Sociedades	121	136	80	17	144
Empleo	772	887	469	118	830
Intensidad	Alta	Alta	Máxima regional	Muy baja	Moderada
Perfil productivo	Diversificado	Industrial	Servicios + construcción	Terciario	Servicios + industria
Clave territorial	Capital + intermedios + rural	Policéntrica	Ruralidad y dispersión	Corredor + ruralidad	Metropolitano + industrial + rural
Pregunta estratégica	¿Cómo renovar y ampliar?	¿Cómo modernizar y proteger empleo?	¿Cómo convertir intensidad en continuidad?	¿Dónde está el potencial no activado?	¿Dónde aporta más valor el modelo?

La comparación confirma que cada indicador produce una geografía diferente. El número de sociedades sitúa a Toledo en cabeza por volumen; el empleo desplaza el foco hacia Ciudad Real; las ratios de intensidad hacen emerger a Cuenca; la combinación de volumen e intensidad destaca a Albacete; y la relación entre tejido empresarial general e implantación convierte a Guadalajara en el principal caso de brecha. Estas diferencias no son inconsistencias: son dimensiones complementarias de una misma realidad territorial. Precisamente por ello, la comparación debe utilizarse como una matriz de diagnóstico y no como una clasificación unidimensional.

El contraste Cuenca-Guadalajara resulta metodológicamente especialmente útil. Ambas provincias cuentan con un número de empresas activas relativamente próximo, pero su presencia de sociedades laborales difiere de forma extraordinaria. El hecho obliga a introducir variables que el simple tamaño del tejido empresarial no captura: trayectoria histórica, estructura sectorial, conocimiento de la fórmula, capacidad de prescripción, redes asociativas, políticas de apoyo, cultura empresarial y distribución territorial. El capítulo no pretende atribuir causalidad sin evidencia adicional, pero sí identifica dónde deben formularse las preguntas de investigación más relevantes.

4.8. SECTORES Y EMPLEO: CONTAR EMPRESAS NO BASTA

Provincia	Empleo en servicios	Rasgo sectorial de empleo	Lectura
Albacete	393	Industria + construcción: 378	Perfil diversificado
Ciudad Real	327	Industria: 381	Predominio laboral industrial
Cuenca	196	Construcción: 167	Singularidad laboral de construcción
Guadalajara	80	Servicios concentran la mayoría	Perfil terciario
Toledo	385	Industria: 286	Dos pilares: servicios e industria

El cruce entre número de unidades y empleo sectorial es uno de los principales controles contra interpretaciones superficiales. Ciudad Real dispone de más unidades de servicios que industriales, pero la industria genera más empleo. En Cuenca, la construcción representa una fracción limitada de las unidades sectoriales y, sin embargo, sostiene 167 empleos. La conclusión metodológica es clara: la especialización no debe deducirse únicamente del número de empresas. Para conocer la contribución productiva de las sociedades laborales será necesario combinar unidades, empleo, tamaño y peso relativo respecto del tejido sectorial de referencia.

4.9. CONCENTRACIÓN, INTENSIDAD Y CAPILARIDAD

El análisis provincial debe completarse con una segunda capa territorial: cómo se distribuyen las sociedades dentro de cada provincia. Concentración e implantación no son conceptos equivalentes. Una provincia puede reunir una parte elevada de sus sociedades en cinco núcleos y mantener, al mismo tiempo, presencia aislada en numerosos municipios pequeños. Del mismo modo, una provincia puede tener una cobertura municipal amplia pero una intensidad muy reducida en cada territorio. Por ello, el Informe propone trabajar con tres dimensiones separadas: intensidad —cuánto pesa el modelo—, concentración —dónde se agrupa— y capilaridad —hasta dónde llega—. La ruralidad añadirá posteriormente una cuarta dimensión interpretativa.

Indicador propuesto	Qué mide	Utilidad
Índice de capitalidad	% de sociedades en la capital provincial	Detectar centralización
C5 empresarial	% de sociedades en los cinco municipios con mayor presencia	Medir concentración empresarial
C5 de empleo	% de empleo en los cinco municipios con mayor empleo	Separar geografía empresarial y laboral
Cobertura municipal	Municipios con presencia / total de municipios	Medir alcance territorial
Presencia única	Municipios con una sola sociedad	Identificar implantaciones frágiles
Capilaridad rural	% de municipios rurales con presencia	Medir penetración en espacios rurales
Vacíos de implantación	Tejido empresarial significativo sin sociedades laborales	Localizar brechas y potencial
Áreas continuas	Agrupaciones territoriales con presencia próxima	Detectar redes funcionales

Esta arquitectura permite distinguir entre vacío estructural y brecha de implantación. Un municipio sin sociedades laborales puede carecer de tejido empresarial suficiente; en ese caso, el cero refleja una debilidad económica general. Pero también puede disponer de actividad, empresas, empleo y capacidad emprendedora y, aun así, no registrar ninguna sociedad laboral. En ese segundo supuesto, la ausencia se convierte en una pregunta estratégica. Esta distinción será esencial para el posterior Mapa de Oportunidades, porque permite pasar de una política basada exclusivamente en la presencia actual a otra capaz de identificar capacidad potencial.

4.10. DE LA COMPARACIÓN A UNA POLÍTICA TERRITORIAL DIFERENCIADA

La principal consecuencia del capítulo es que una política regional uniforme resultaría insuficiente. El marco autonómico puede y debe ser común —normativa, instrumentos, representación, financiación, información y objetivos generales—, pero su ejecución necesita adaptarse a configuraciones provinciales diferentes. Albacete requiere consolidar y renovar una implantación ya significativa; Ciudad Real debe vincular continuidad y modernización a su base industrial y laboral; Cuenca necesita aprovechar una intensidad excepcional como instrumento de arraigo y prestación territorial; Guadalajara exige una estrategia de detección y activación allí donde existe tejido empresarial sin utilización equivalente de la fórmula; y Toledo demanda segmentación interna para actuar sobre un territorio de gran escala y heterogeneidad.

Provincia	Prioridad de intervención	Líneas coherentes con el diagnóstico
Albacete	Renovar y ampliar	Cooperación, consolidación, relevo, extensión territorial
Ciudad Real	Modernizar y preservar capacidad productiva	Cooperación industrial, digitalización, continuidad empresarial
Cuenca	Convertir intensidad en arraigo	Continuidad, servicios territoriales, rehabilitación, emprendimiento rural
Guadalajara	Activar potencial no utilizado	Prescripción, creación, transformación, detección de territorios Tipo C
Toledo	Segmentar una base amplia y diversa	Consolidación, nueva creación, cooperación, relevo y acción territorial diferenciada

4.11. LÍMITES DE EVIDENCIA Y AGENDA DE EXPLOTACIÓN

La comparación provincial permite cerrar una fotografía estructural suficientemente robusta para orientar el análisis, pero no autoriza a completar mediante estimaciones las variables todavía ausentes. Permanecen pendientes, entre otras, las series históricas provinciales homogéneas, la distribución municipal completa, las altas y bajas anuales, los tramos de tamaño, la edad de trabajadores y socios, la composición de la propiedad y el gobierno, y determinados cruces de ruralidad y sector. Estas carencias no debilitan el capítulo si se mantienen explícitas: delimitan la siguiente fase de explotación de la Base Maestra y evitan confundir hipótesis de trabajo con resultados observados.

La prudencia es especialmente importante al comparar universos procedentes de explotaciones distintas. La clasificación jurídica, la sectorial y la laboral no siempre utilizan exactamente el mismo número de unidades. En consecuencia, las ratios derivadas deben presentarse como referencias orientativas cuando no pueda acreditarse una correspondencia uno a uno. El criterio metodológico adoptado es preferible a una homogeneización artificial: conservar la trazabilidad de cada fuente, explicar sus límites y reservar los cálculos más exigentes para el momento en que la Base Maestra permita reconstruir un universo común y verificable.

CUADERNO
CAPÍTULO 4

Cinco provincias, cinco estructuras

Provincia	Clave de lectura	Dato que la singulariza
Albacete	Implantación + diversificación	121 sociedades · 772 empleos · intensidad alta
Ciudad Real	Empleo + industria	887 empleos · mayor volumen laboral
Cuenca	Intensidad + territorio	4,00 SL/10.000 hab. · 61,7 SL/10.000 empresas
Guadalajara	Brecha + oportunidad	17 sociedades · intensidad muy baja
Toledo	Escala + diversidad	144 sociedades · mayor volumen empresarial

La secuencia visual parte de cinco fichas provinciales y avanza hacia comparaciones cruzadas. Las cifras de empleo medio se mantienen como relaciones aritméticas orientativas, ya que sociedades y empleo proceden de explotaciones que deben conservar sus cautelas de universo.

SECUENCIA · PERFILES → ESCALA → INTENSIDAD → ESPECIALIZACIÓN → EMPLEO → TIPOLOGÍA

Albacete · IMPLANTACIÓN + DIVERSIFICACIÓN

Indicador	Resultado
Sociedades	121
Peso regional	24,3 %
Empleo	772 personas
Empleo medio orientativo	≈ 6,4
Intensidad demográfica	3,10 SL / 10.000 hab.
Intensidad empresarial	48,7 SL / 10.000 empresas
Forma jurídica	108 SLL / 13 SAL
Participación femenina	29,8 %
Rasgo productivo	Servicios: 393 empleos; industria + construcción aportan casi la mitad del empleo
Perfil territorial	Implantación consolidada + diversificación + municipios intermedios + ruralidad

LECTURA ESTRATÉGICA

Albacete combina volumen e intensidad en una estructura relativamente equilibrada. El dato no autoriza a hablar de ausencia de brechas: la cuestión pendiente es cómo se renueva esa base y hasta dónde se extiende territorialmente.

OPORTUNIDAD DE TRABAJO · Consolidación, cooperación, relevo y extensión territorial.

Ciudad Real · EMPLEO + INDUSTRIA

Indicador	Resultado
Sociedades	136
Peso regional	27,3 %
Empleo	887 personas · mayor volumen regional
Empleo medio orientativo	≈ 6,5
Intensidad demográfica	2,75 SL / 10.000 hab.
Intensidad empresarial	47,6 SL / 10.000 empresas
Forma jurídica	126 SLL / 10 SAL
Participación femenina	26,7 %
Rasgo productivo	Industria: 381 empleos; fuerte capacidad productiva
Perfil territorial	Alta implantación + policentrismo + fuerte componente productivo

LECTURA ESTRATÉGICA

Ciudad Real concentra el mayor empleo del universo provincial observado. Su perfil combina una implantación elevada con un componente industrial especialmente visible, lo que desplaza la pregunta desde la mera presencia hacia la modernización, la cooperación y la continuidad de la base productiva.

OPORTUNIDAD DE TRABAJO · Modernización, cooperación industrial y relevo empresarial.

Cuenca · INTENSIDAD + TERRITORIO

Indicador	Resultado
Sociedades	80
Peso regional	16,1 %
Empleo	469 personas
Empleo medio orientativo	≈ 5,9
Intensidad demográfica	4,00 SL / 10.000 hab.
Intensidad empresarial	61,7 SL / 10.000 empresas
Forma jurídica	76 SLL / 4 SAL
Participación femenina	24,9 %
Rasgo productivo	Servicios: 196 empleos; construcción: 167
Perfil territorial	Alta intensidad + ruralidad + dispersión + baja densidad

LECTURA ESTRATÉGICA

Cuenca demuestra por qué el volumen absoluto no basta para interpretar la implantación. Con 80 sociedades, presenta las mayores intensidades demográfica y empresarial de las cinco provincias. En un territorio disperso y de baja densidad, esa presencia relativa convierte la continuidad empresarial y los servicios territoriales en cuestiones especialmente relevantes.

OPORTUNIDAD DE TRABAJO · Continuidad, servicios territoriales, rehabilitación y emprendimiento rural.

Guadalajara · BRECHA + OPORTUNIDAD

Indicador	Resultado
Sociedades	17
Peso regional	3,4 %
Empleo	118 personas
Empleo medio orientativo	≈ 6,9
Intensidad demográfica	0,59 SL / 10.000 hab.
Intensidad empresarial	12,4 SL / 10.000 empresas
Forma jurídica	14 SLL / 3 SAL
Participación femenina	40,7 %
Rasgo productivo	Servicios; perfil claramente terciario
Perfil territorial	Baja implantación + dualidad corredor económico / provincia rural

LECTURA ESTRATÉGICA

Guadalajara presenta la mayor distancia entre la escala de su tejido económico y la utilización observada de la fórmula laboral. La baja implantación no debe interpretarse automáticamente como alto potencial: funciona, ante todo, como una señal de investigación que exige cruzar actividad, emprendimiento, relevo y geografía subprovincial.

OPORTUNIDAD DE TRABAJO · Identificar dónde la baja implantación coincide realmente con condiciones favorables de creación o transformación.

Toledo · ESCALA + DIVERSIDAD

Indicador	Resultado
Sociedades	144 · mayor volumen regional
Peso regional	28,9 %
Empleo	830 personas
Empleo medio orientativo	≈ 5,8
Intensidad demográfica	1,91 SL / 10.000 hab.
Intensidad empresarial	32,7 SL / 10.000 empresas

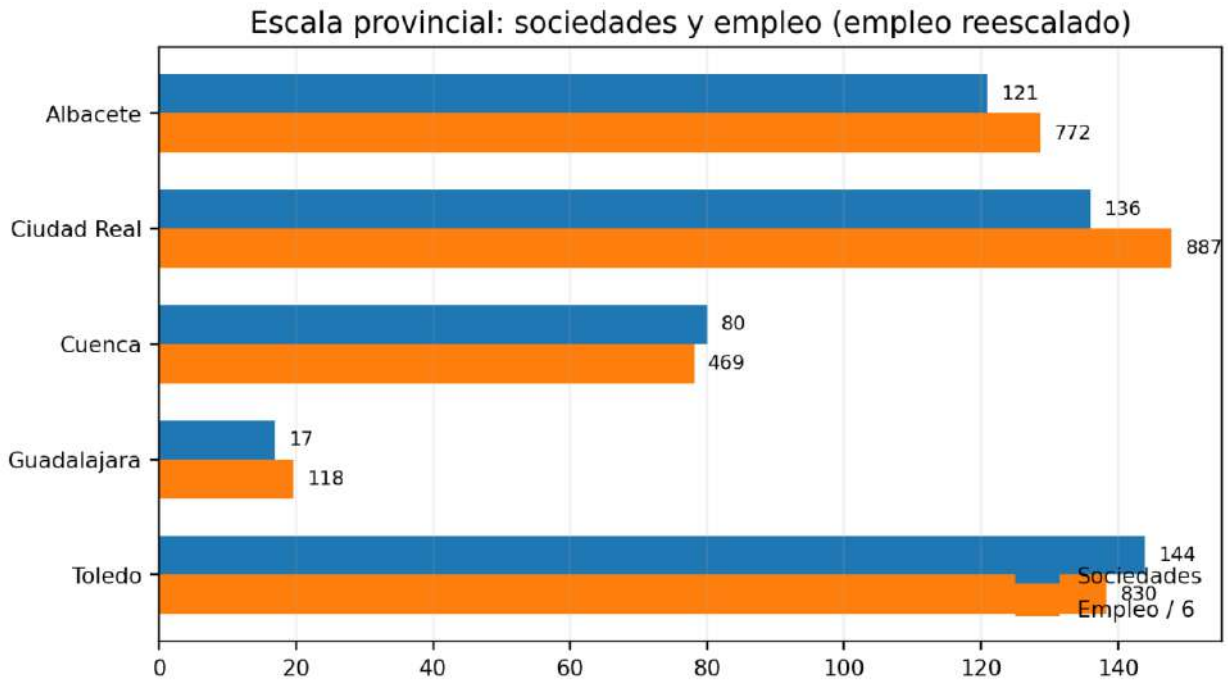
Indicador	Resultado
Forma jurídica	131 SLL / 13 SAL
Participación femenina	23,7 %
Rasgo productivo	Servicios como principal sector; industria como segundo pilar
Perfil territorial	Máximo volumen + gran diversidad interna + intensidad relativa moderada

LECTURA ESTRATÉGICA

Toledo lidera el número absoluto de sociedades, pero su intensidad relativa es inferior a la de Cuenca, Albacete y Ciudad Real. Su escala y heterogeneidad aconsejan evitar una lectura provincial única y anticipan la necesidad de estrategias subprovinciales.

OPORTUNIDAD DE TRABAJO · Consolidación, nueva creación, cooperación, relevo y lectura territorial fina.

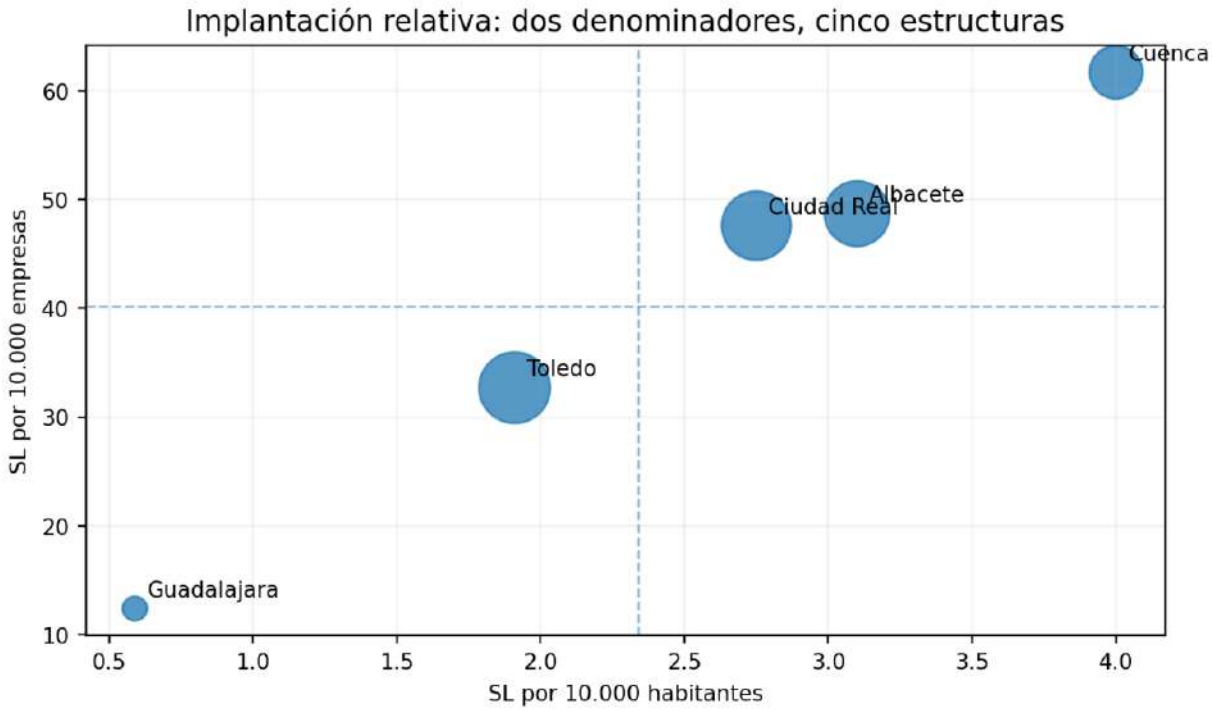
4.1. ESCALA PROVINCIAL: SOCIEDADES Y EMPLEO



Provincia	Sociedades	% regional	Empleo	% empleo	Empleo medio*
Albacete	121	24,3 %	772	25,1 %	6,4
Ciudad Real	136	27,3 %	887	28,8 %	6,5
Cuenca	80	16,1 %	469	15,2 %	5,9
Guadalajara	17	3,4 %	118	3,8 %	6,9
Toledo	144	28,9 %	830	27,0 %	5,8
CLM	498	100 %	3.076	100 %	≈ 6,2

LECTURA · Toledo concentra el mayor número de sociedades; Ciudad Real, el mayor empleo. *El empleo medio es una relación orientativa entre dos explotaciones y no una media empresarial individual verificada.

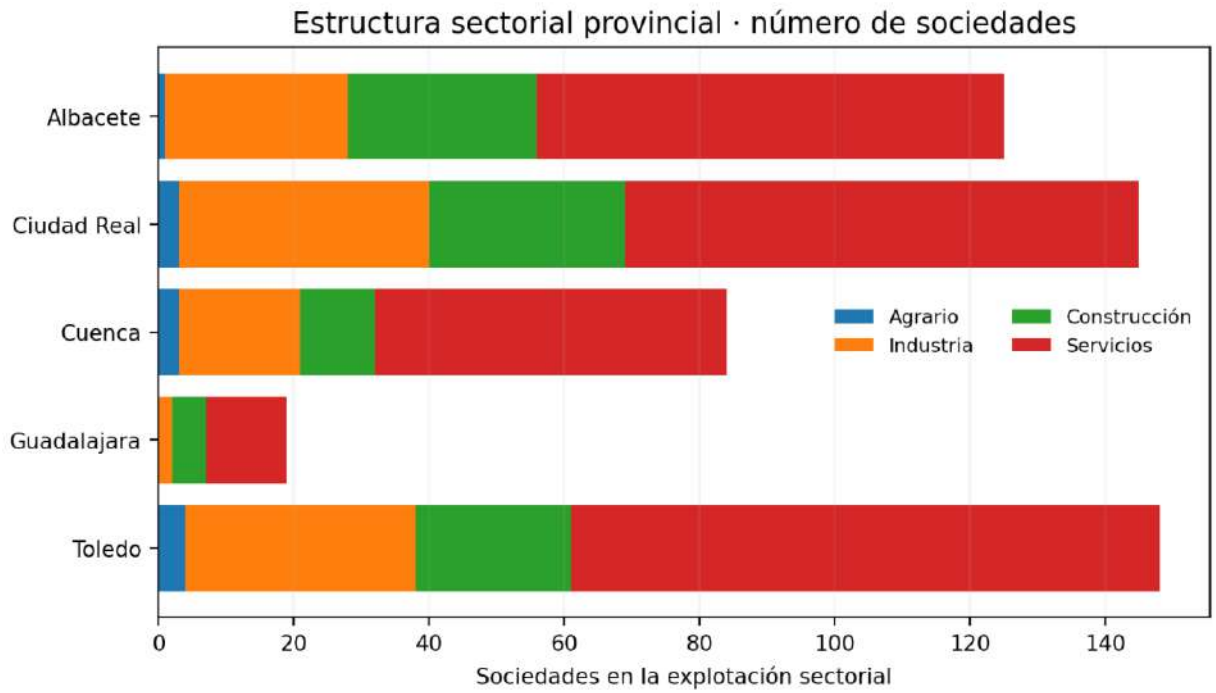
4.2. VOLUMEN E INTENSIDAD NO DIBUJAN EL MISMO MAPA



Provincia	SL/10.000 hab.	SL/10.000 empresas
Albacete	3,10	48,7
Ciudad Real	2,75	47,6
Cuenca	4,00	61,7
Guadalajara	0,59	12,4
Toledo	1,91	32,7
CLM	2,34	40,2

LECTURA · Cuenca combina un volumen intermedio con la máxima intensidad relativa; Guadalajara aparece en el extremo opuesto. Las líneas discontinuas del gráfico representan las referencias regionales, no umbrales normativos.

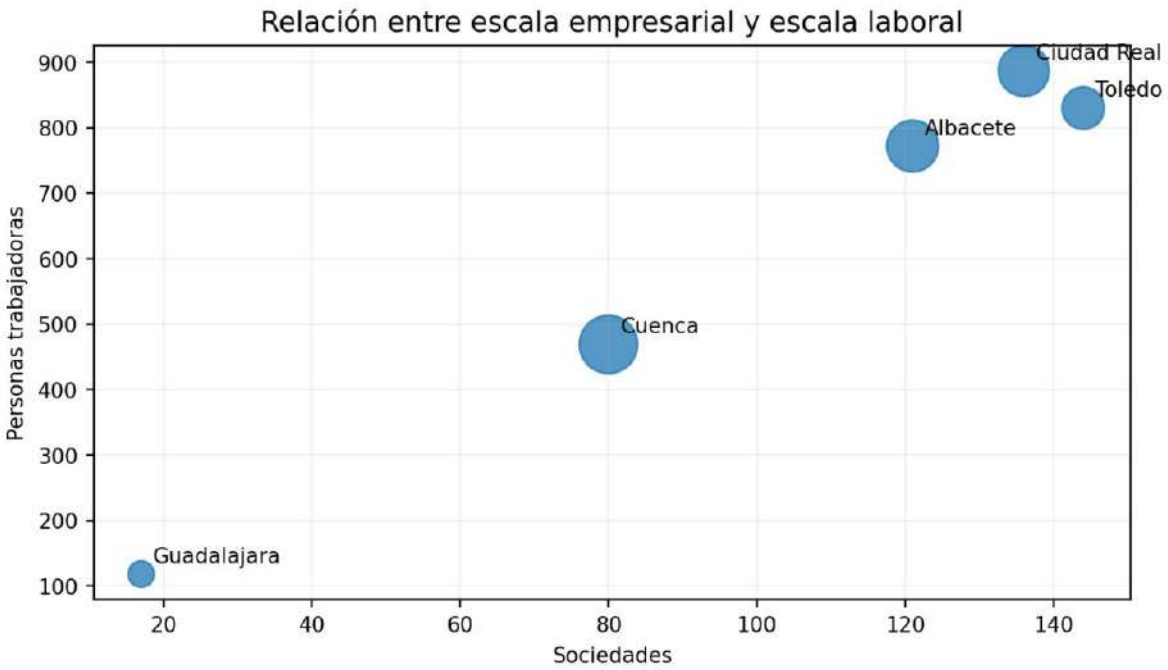
4.3. ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA PROVINCIAL

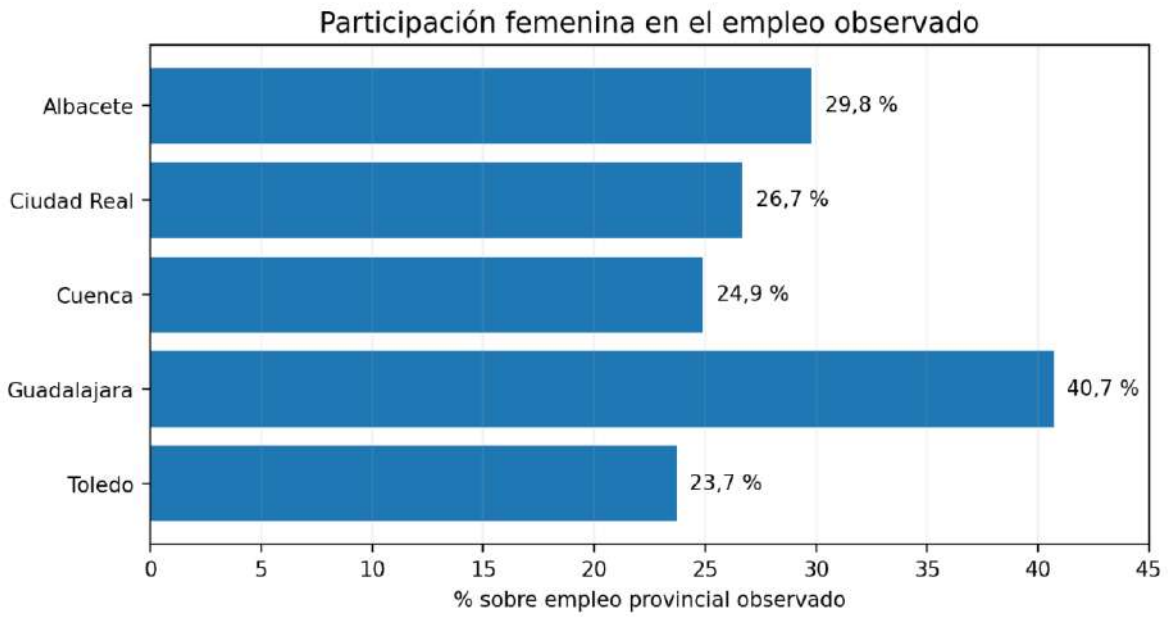


Provincia	Agrario	Industria	Construcción	Servicios	Lectura
Albacete	1	27	28	69	Diversificada
Ciudad Real	3	37	29	76	Mayor perfil industrial
Cuenca	3	18	11	52	Servicios + construcción
Guadalajara	0	2	5	12	Claramente terciaria
Toledo	4	34	23	87	Servicios + industria
CLM	11	118	96	296	Predominio de servicios

CAUTELA · Esta explotación cuenta sociedades. La estructura del empleo sectorial ofrece una fotografía distinta y debe analizarse como una dimensión complementaria, no como sustituto de esta tabla.

4.4. ESCALA LABORAL Y PARTICIPACIÓN FEMENINA





LECTURA · Ciudad Real destaca por empleo; Toledo por volumen de sociedades. Guadalajara presenta la participación femenina más elevada del empleo observado (40,7 %), pero su reducido universo aconseja evitar extrapolaciones sobre propiedad, gobernanza o liderazgo.

4.5. MATRIZ: LAS CINCO ESTRUCTURAS PROVINCIALES

Dimensión	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo
Implantación	Alta	Alta	Media volumen / alta relativa	Muy baja	Muy alta en volumen
Intensidad	Alta	Alta	Muy alta	Muy baja	Moderada
Empleo	Alto	Muy alto	Medio	Bajo	Muy alto
Rasgo sectorial	Diversificado	Industrial	Servicios + construcción	Terciario	Servicios + industria
Estructura territorial	Capital + red intermedia	Policéntrica	Dispersa / baja densidad	Dual: corredor / rural	Muy diversa / subprovincial
Fortaleza observada	Equilibrio volumen-intensidad	Empleo e industria	Máxima intensidad relativa	Tejido potencial a investigar	Escala y diversidad
Brecha analítica	Renovación y capilaridad	Renovación industrial	Geografía municipal / continuidad	Implantación	Intensidad menor que volumen
Pregunta estratégica	Consolidar y renovar	Modernizar y continuar	Sostener capilaridad territorial	¿Dónde existe potencial real?	¿Dónde están las oportunidades subprovinciales?

FUNCIÓN · La matriz no establece una clasificación de desempeño. Condensa diferencias estructurales para mostrar por qué una misma política no produciría necesariamente los mismos efectos en las cinco provincias.

4.6. CINCO PROVINCIAS, CINCO PREGUNTAS DE POLÍTICA Y ANÁLISIS

Provincia	Estructura observada	Pregunta que abre
Albacete	Implantación + diversificación	¿Cómo consolidar una base equilibrada y mejorar su renovación y capilaridad?
Ciudad Real	Empleo + industria	¿Cómo modernizar y asegurar continuidad en una base productiva intensiva en empleo?
Cuenca	Intensidad + territorio	¿Cómo convertir la elevada implantación relativa en continuidad y servicios para un territorio disperso?
Guadalajara	Brecha + oportunidad	¿En qué espacios la baja implantación coincide con condiciones reales para crear o transformar empresas?
Toledo	Escala + diversidad	¿Cómo segmentar una provincia muy heterogénea para detectar oportunidades subprovinciales?

La comparación provincial confirma que Castilla-La Mancha no contiene cinco reproducciones del mismo patrón. El paso siguiente es descender a la escala municipal y comprobar si estas diferencias provinciales se explican por concentración, capilaridad, ruralidad, corredores económicos o combinaciones de estos factores.

PUENTE AL CAPÍTULO 5 · PROVINCIA → MUNICIPIO → CONCENTRACIÓN → CAPILARIDAD → RURALIDAD → OPORTUNIDAD

CAPÍTULO 5.

DEL ANÁLISIS PROVINCIAL AL MAPA MUNICIPAL

5.1. DISTRIBUCIÓN POR MUNICIPIOS

El descenso desde la provincia al municipio modifica de manera sustantiva la capacidad explicativa del Informe. La provincia permite reconocer diferencias estructurales entre Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Toledo, pero sigue siendo una unidad demasiado amplia para representar la geografía efectiva de un modelo empresarial cuya relevancia depende de la localización concreta, del tamaño del municipio, de su estructura productiva y de la relación entre empresa y empleo. El municipio se adopta, por tanto, como unidad básica de observación territorial porque permite relacionar de forma estable sociedades laborales, población, empleo, tejido empresarial, sector, ruralidad y despoblación. El cambio de escala no persigue multiplicar estadísticas, sino distinguir dimensiones que en la agregación provincial permanecen ocultas: concentración, dispersión, capilaridad, intensidad, especialización, vacíos de implantación y relevancia económica local. En términos sintéticos, la provincia responde a cuánto hay; el municipio permite explicar dónde está, cuánto pesa y qué significa esa presencia en cada contexto.

La primera explotación de la Base Maestra municipal deberá establecer cuántos municipios cuentan con al menos una sociedad laboral y transformar ese dato en una tasa de cobertura municipal, calculada como la proporción de municipios con presencia sobre el total. Este indicador debe estimarse para Castilla-La Mancha y para cada provincia, pues un mismo número absoluto de municipios con sociedades puede representar niveles de cobertura muy distintos según el tamaño del universo municipal. A esta medida se añadirá la distribución del número de sociedades por municipio, diferenciando ausencia, presencia única, implantación reducida, concentración media y concentración alta, con intervalos revisables una vez observada la distribución real. La combinación entre cobertura y concentración permitirá distinguir un modelo territorialmente extendido de otro apoyado en pocos núcleos de elevada acumulación.

La presencia única merece una lectura específica. Una sola sociedad laboral puede ser marginal en términos regionales y, simultáneamente, constituir una pieza económica relevante en un municipio pequeño por el empleo, la renta, la demanda y las relaciones de proveeduría que sostiene. Por esta razón, el Informe diferenciará el mapa de presencia -dónde existen sociedades y cuántas- del mapa de relevancia territorial, en el que la implantación se ponderará mediante población, tejido empresarial y empleo. Del mismo modo, el empleo municipal deberá analizarse junto al número de sociedades, permitiendo identificar núcleos con muchas empresas y mucho empleo, territorios con numerosas microempresas, municipios con pocas sociedades, pero gran capacidad laboral y espacios de implantación reducida. La incorporación del CNAE completará esta lectura mediante la identificación de especializaciones y geografías sectoriales diferenciadas.

El tamaño municipal se utilizará como variable descriptiva, sin confundirlo con ruralidad. Los tramos poblacionales permitirán conocer cuántas sociedades, cuánto empleo y qué cobertura presenta el modelo en pequeñas localidades, cabeceras, ciudades intermedias y grandes núcleos. Esta lectura deberá complementarse con una perspectiva funcional: dos municipios con igual población pueden ocupar posiciones económicas radicalmente diferentes si uno forma parte de un corredor industrial o periurbano y otro se encuentra alejado de mercados laborales amplios. De ahí que población, accesibilidad, proximidad a núcleos, tejido empresarial y clasificación territorial deban interpretarse conjuntamente.

Dimensión	Pregunta analítica	Indicador principal
Cobertura	¿Hasta dónde llega el modelo?	% municipios con al menos una SL
Concentración	¿Dónde se agrupa?	Distribución de SL por municipio
Intensidad	¿Cuánto pesa localmente?	SL/10.000 habitantes y SL/10.000 empresas
Empleo	¿Qué capacidad laboral sostiene?	Empleo total y relativo
Capilaridad	¿En cuántos tipos de territorio está presente?	Cobertura + diversidad + dispersión
Especialización	¿Qué actividades predominan?	Municipio × CNAE

La capilaridad territorial sintetiza la capacidad del modelo para alcanzar una parte amplia y diversa de Castilla-La Mancha. No equivale a intensidad ni a concentración y tampoco debe interpretarse como una medida general de éxito. Su construcción puede apoyarse en cobertura municipal, presencia rural, diversidad por tamaños, dispersión geográfica y peso de la implantación fuera de los grandes núcleos. El resultado deberá conservar siempre la trazabilidad de sus componentes y utilizarse como dimensión territorial, no como puntuación competitiva entre municipios.

5.2. DISTRIBUCIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

La localización administrativa de una empresa no coincide necesariamente con su espacio económico efectivo. Las sociedades laborales contratan personas residentes en otros municipios, compran y venden fuera de su término, utilizan infraestructuras compartidas y participan en mercados laborales y cadenas productivas supramunicipales. Por ello, la escala municipal debe complementarse con áreas funcionales capaces de representar relaciones económicas reales. El principio metodológico será inequívoco: primero municipio y después agrupación. La agregación sólo se justificará cuando exista una clasificación territorial reconocible, evidencia de movilidad o conectividad, especialización productiva, continuidad urbana o una finalidad estadística explícita; nunca se inventarán comarcas para producir mapas visualmente atractivos.

El análisis distinguirá sistemas urbanos y periurbanos, ciudades intermedias, áreas industriales, sistemas rurales y corredores, evitando denominar clúster a una simple proximidad empresarial. Para hablar de clúster serían necesarias evidencias adicionales de cooperación, proveedores, conocimiento, instituciones de apoyo o cadenas de valor. La escala funcional permitirá, en cambio, identificar concentraciones supramunicipales, mercados laborales compartidos y sociedades que actúan como nodos territoriales: empresas localizadas en un municipio pero cuya influencia sobre empleo, demanda, proveedores o servicios se extiende a varias localidades. Esta distinción entre localización e influencia funcional resulta especialmente relevante en territorios rurales y ciudades intermedias.

Sistema territorial	Rasgo dominante	Variable de lectura	Orientación
Urbano	Alta concentración	Volumen	Consolidación y creación
Periurbano	Integración funcional	Movilidad	Creación y servicios
Industrial	Especialización	Empleo + CNAE	Cooperación e innovación
Ciudad intermedia	Centralidad	Servicios + empleo	Consolidación y relevo
Rural	Baja densidad	Relevancia local	Continuidad y servicios
Corredor	Continuidad espacial	Empresas + movilidad	Redes y cooperación
Nodo supramunicipal	Empresa con amplio radio	Empleo e influencia	Protección de continuidad

La secuencia territorial resultante articula cinco escalas: región, provincias, municipios, áreas funcionales y territorios de oportunidad. Esta arquitectura evita saltar directamente de la estadística provincial a la prescripción política y permite que cualquier agrupación territorial sea reconstruible y discutible a partir de datos observables.

5.3. SOCIEDADES LABORALES POR 10.000 HABITANTES

El número absoluto de sociedades laborales mide volumen, pero no permite comparar adecuadamente municipios de tamaños muy distintos. Por ello se incorpora la intensidad demográfica, expresada como sociedades laborales por cada 10.000 habitantes. El indicador debe leerse siempre junto con su numerador y denominador: una ratio elevada puede reflejar una implantación estructural significativa o ser consecuencia de una única sociedad en un municipio muy pequeño. La regla metodológica del capítulo será, por tanto, no interpretar ninguna ratio sin observar simultáneamente el número absoluto, la población y, cuando sea posible, el empleo y el tejido empresarial.

Provincia	SL por 10.000 habitantes
Cuenca	4,00
Albacete	3,10
Ciudad Real	2,75
Toledo	1,91
Guadalajara	0,59
Castilla-La Mancha	2,34

La media regional aproximada de 2,34 sociedades laborales por cada 10.000 habitantes constituye una referencia descriptiva, no un umbral de éxito. La comparación municipal requerirá intervalos definidos después de observar la distribución real, mediante cuantiles, percentiles u otros criterios estadísticos transparentes. En municipios de muy pequeño tamaño deberán incorporarse marcas de cautela o categorías específicas para controlar el efecto denominador, sin excluirlos del análisis, pues hacerlo eliminaría precisamente una parte sustancial de la realidad rural.

La intensidad demográfica se complementará con la intensidad empresarial -sociedades laborales por cada 10.000 empresas- y, cuando las fuentes lo permitan, con una medida de intensidad laboral. La primera relaciona el modelo con el tejido productivo; la segunda permite valorar el peso del empleo de las sociedades laborales dentro del mercado local. La lectura conjunta de volumen, intensidad demográfica, intensidad empresarial y empleo constituye una base más robusta que cualquier ranking municipal y alimentará posteriormente el Índice de Implantación Territorial.

	Intensidad empresarial alta	Intensidad empresarial baja
Intensidad demográfica alta	Implantación relativamente fuerte	Peso demográfico alto, menor peso empresarial
Intensidad demográfica baja	Relevancia dentro del tejido productivo	Implantación reducida

5.4. CONCENTRACIONES TERRITORIALES

Una vez localizadas las sociedades y relativizada su presencia, el análisis debe identificar dónde se acumulan en una proporción relevante. La concentración es multidimensional: puede ser absoluta, relativa, laboral, sectorial o intermunicipal. Un municipio puede reunir muchas sociedades sin presentar una intensidad elevada; otro puede registrar pocas empresas pero una presencia proporcionalmente alta; un tercero puede concentrar una parte sustancial del empleo mediante una sola sociedad de gran dimensión. Por ello, la concentración territorial no se reducirá a un indicador único.

El volumen absoluto conserva, no obstante, un valor estratégico porque aproxima la existencia de masa crítica para formación, representación, cooperación y servicios especializados. La concentración relativa deberá interpretarse con cautela ante pequeños denominadores, mientras que la concentración laboral permitirá distinguir entre núcleos empresariales y núcleos de empleo. El cruce con CNAE identificará concentraciones sectoriales y, cuando se compare con una estructura de referencia, especializaciones relativas. En todos los casos se mantendrá una distinción esencial: concentración mide proximidad o acumulación; cooperación mide relación efectiva. La primera puede revelar potencial de cooperación, pero no demostrarla.

La dimensión temporal completará la fotografía. Dos áreas con el mismo número actual de sociedades pueden encontrarse en trayectorias opuestas si una ha perdido implantación y otra la ha ganado. Siempre que las series sean comparables, se distinguirán concentraciones históricas, recientes, en consolidación y en retroceso. Las asociaciones observadas con industria, densidad empresarial, urbanización, tradición del modelo o estructuras de apoyo se tratarán como hipótesis explicativas y no como causalidades demostradas.

Volumen / Intensidad	Alta	Baja
Volumen alto	Núcleo estructural	Gran concentración absoluta en territorio amplio
Volumen bajo	Concentración relativa; revisar denominador	Implantación limitada

5.5. MUNICIPIOS SIN PRESENCIA

La ausencia constituye también información territorial. Un municipio sin sociedades laborales puede carecer de ellas porque su base económica es mínima o, por el contrario, porque el modelo presenta una implantación anormalmente baja pese a existir población, empresas, empleo y sectores compatibles. El análisis no debe limitarse, por tanto, a contar ceros: debe interpretar qué significa cada cero. La tasa de ausencia municipal será el complemento de la cobertura, pero su verdadera utilidad surgirá al cruzarla con tamaño, tejido empresarial, dinamismo, estructura sectorial, trayectoria histórica y, posteriormente, variables de relevo.

El Informe distinguirá entre vacío estructural y vacío de implantación. El primero describe territorios con poca población, pocas empresas y escasa actividad, donde la ausencia de sociedades laborales refleja fundamentalmente una base económica limitada. El segundo identifica municipios o áreas con tejido suficiente pero escasa o nula presencia del modelo. Este segundo supuesto abre una pregunta de investigación sobre conocimiento, prescripción, sectores, trayectoria institucional, emprendimiento o relevo, pero no permite concluir automáticamente que deba crearse una sociedad laboral.

La brecha de implantación se entenderá como la distancia entre la presencia observada y la presencia potencial que razonablemente cabría esperar dadas las características económicas y empresariales del territorio. El potencial deberá construirse con variables observables -población, empresas, empleo, estructura sectorial, tamaño empresarial, dinamismo, relevo, capital humano y accesibilidad- y utilizarse para priorizar investigación e intervención, nunca para certificar viabilidad empresarial. También deberá diferenciarse la baja implantación histórica de la pérdida reciente de presencia, pues un territorio que nunca tuvo sociedades laborales plantea un diagnóstico distinto de otro que las tuvo y las perdió.

Implantación	Base empresarial	Dinámica / relevo	Lectura
Nula	Baja	Bajos	Vacío estructural
Nula	Alta	Bajos	Brecha de implantación potencial
Nula	Alta	Dinamismo alto	Oportunidad de nueva creación a investigar
Nula	Alta	Relevo alto	Oportunidad de continuidad a investigar
Baja o nula	Variable	Pérdida histórica	Problema de continuidad / retroceso

La conclusión metodológica es deliberadamente prudente: ausencia no equivale a oportunidad. La brecha identifica dónde mirar; el diagnóstico determina qué hacer. Esta distinción evita convertir un mapa de ceros en una política indiscriminada de promoción de formas jurídicas.

5.6. CORREDORES Y ÁREAS DE IMPLANTACIÓN

La fase final integra localización, intensidad, concentración, conectividad, trayectoria y potencial para identificar patrones supramunicipales. Un corredor de implantación se definirá como un espacio formado por municipios territorial y económicamente relacionados en el que exista una presencia continuada o significativa de sociedades laborales. La proximidad cartográfica no será suficiente: deberán justificarse continuidad espacial y conectividad económica mediante infraestructuras, movilidad, áreas industriales, mercados laborales, servicios o relaciones funcionales. La secuencia analítica será punto, agrupación, patrón y, sólo cuando la evidencia lo permita, área funcional.

Sobre esta base puede construirse una tipología territorial reproducible que distinga áreas consolidadas, intensivas, emergentes, dispersas, en retroceso, de oportunidad y de baja base empresarial. Las categorías no constituyen un ranking ni son mutuamente excluyentes: un área puede ser consolidada e intensiva, o dispersa y emergente. Su asignación deberá apoyarse en indicadores de presencia, intensidad, empleo, capilaridad, concentración, evolución, tejido empresarial, sector y dinamismo. Esta transparencia permitirá actualizar la tipología y observar transiciones territoriales a lo largo del tiempo.

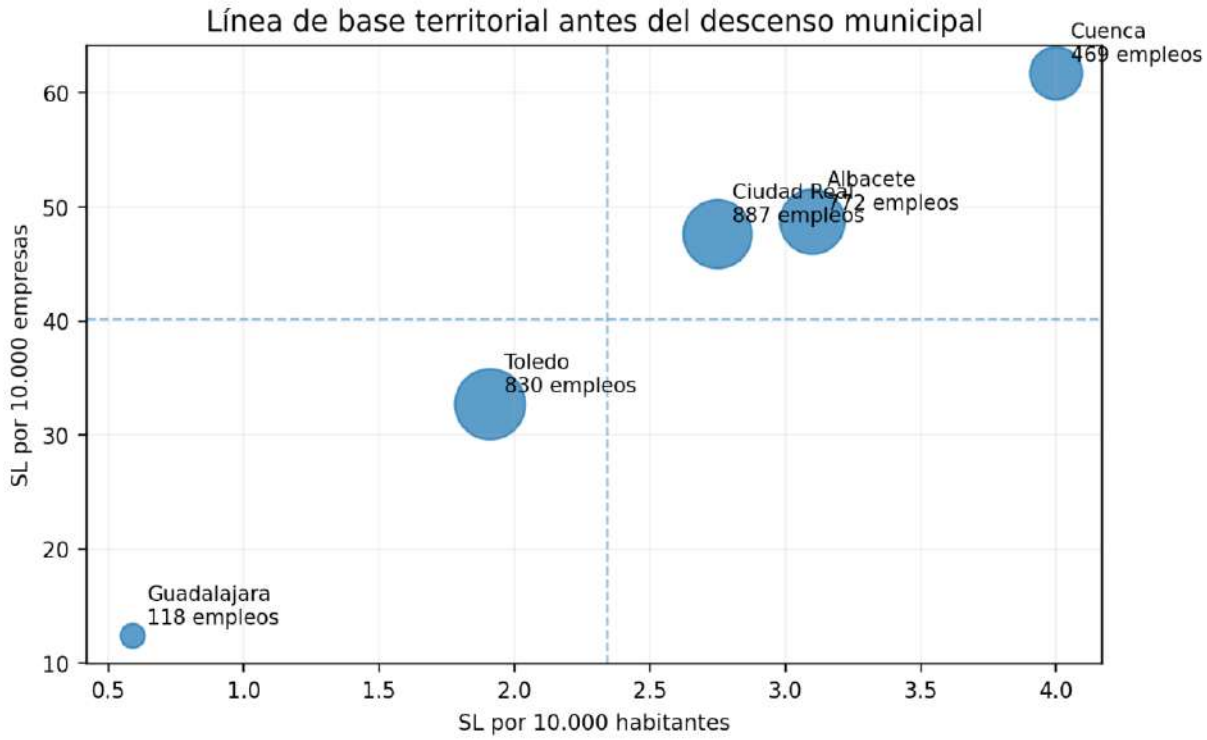
Tipo	Implantación / dinámica	Base económica	Lectura estratégica
Consolidada	Alta / estable	Suficiente	Fortalecer y modernizar
Intensiva	Alta relativa / variable	Variable	Comprender y consolidar
Emergente	Media-baja / creciente	Suficiente	Acompañar crecimiento
Dispersa	Existente / fragmentada	Variable	Conectar y dar cobertura

Tipo	Implantación / dinámica	Base económica	Lectura estratégica
Retroceso	Decreciente	Variable	Diagnosticar y recuperar continuidad
Oportunidad	Baja / potencial	Media-alta	Investigar, activar y promover
Baja base empresarial	Baja / débil	Baja	Desarrollo económico previo o selectivo

La utilidad operativa de esta tipología reside en vincular diagnóstico y política sin homogeneizar territorios distintos. Las áreas consolidadas pueden requerir servicios avanzados, cooperación y renovación; las dispersas, redes supramunicipales y acompañamiento itinerante; las de retroceso, diagnóstico de continuidad y relevo; las de oportunidad, información, prescripción y detección; y las de baja base empresarial, coordinación con políticas generales de desarrollo territorial. De esta forma, el conjunto cartográfico se convierte en un Atlas Territorial de las Sociedades Laborales de Castilla-La Mancha: no una colección de mapas, sino una infraestructura de inteligencia territorial para la toma de decisiones.

CUADERNO
CAPÍTULO 5

5.1. DE LA PROVINCIA AL MUNICIPIO: QUÉ SABEMOS ANTES DE DESCENDER DE ESCALA



Provincia	Sociedades	Empleo	SL/10.000 hab.	SL/10.000 empresas
Albacete	121	772	3,10	48,7
Ciudad Real	136	887	2,75	47,6
Cuenca	80	469	4,00	61,7
Guadalajara	17	118	0,59	12,4
Toledo	144	830	1,91	32,7
CLM	498	3.076	2,34	40,2

LECTURA · La heterogeneidad provincial ya demuestra que el mapa municipal no puede interpretarse sólo por volumen. Cuenca destaca por intensidad; Toledo por escala; Ciudad Real por empleo; Guadalajara por baja implantación relativa. El descenso municipal debe explicar de qué geografía interna surgen esas diferencias.

5.2. PRESENCIA × INTENSIDAD × EMPLEO

Configuración	Volumen	Intensidad	Empleo	Lectura territorial
Núcleo completo	Alto	Alta	Alto	Implantación estructural: escala, peso relativo y dimensión laboral coinciden.
Gran núcleo de baja intensidad	Alto	Baja / media	Alto o medio	Mucha presencia absoluta dentro de una base territorial o empresarial aún mayor.
Implantación relativa relevante	Bajo / medio	Alta	Variable	Pocas unidades pueden representar un peso territorial significativo.
Núcleo laboral	Medio	Variable	Alto	El empleo supera lo que sugeriría el número de sociedades.
Presencia limitada	Bajo	Baja	Bajo	Implantación reducida; requiere distinguir baja base de posible brecha.

La matriz evita que un único indicador domine la lectura. El número de sociedades responde a la pregunta “cuánto hay”; la intensidad, a “cuánto pesa”; y el empleo, a “qué dimensión laboral sostiene”. Sólo su combinación permite diferenciar concentración, capilaridad y relevancia económica.

PRINCIPIO · Un municipio pequeño con una sociedad puede mostrar una ratio elevada sin constituir un núcleo estructural; un municipio grande puede reunir muchas sociedades y, al mismo tiempo, mostrar una intensidad modesta.

5.3. QUÉ SIGNIFICA UN MUNICIPIO SIN SOCIEDADES LABORALES

Paso	Pregunta	Si la respuesta es…	Interpretación
1	¿Existe una base empresarial suficiente?	NO	Vacío estructural: la ausencia refleja una base económica reducida.
2	¿Existe base empresarial suficiente?	SÍ	No concluir todavía: comprobar dinamismo y estructura productiva.
3	¿Existe dinamismo / creación empresarial?	ALTO	Posible oportunidad de nueva creación; requiere diagnóstico cualitativo.
4	¿Existe riesgo de relevo o continuidad?	ALTO	Posible oportunidad de transformación o relevo.
5	¿La actividad responde a servicios territoriales específicos?	SÍ	Análisis específico: la utilidad territorial puede superar la escala absoluta.
6	¿Faltan datos robustos?	SÍ	No clasificar. La incertidumbre prevalece sobre la apariencia del indicador.

RESULTADO: CINCO LECTURAS POSIBLES DE LA AUSENCIA

Tipo	Significado
Vacío estructural	Baja presencia explicada por una base económica igualmente reducida.
Brecha potencial	Base empresarial apreciable con implantación laboral nula o muy baja.
Oportunidad de nueva creación	Brecha acompañada de dinamismo empresarial y condiciones de proyecto.
Oportunidad de relevo	Base empresarial y necesidad de continuidad susceptibles de transformación.
Caso específico	Territorio que exige lectura sectorial, rural o funcional antes de clasificar.

REGLA · AUSENCIA ≠ OPORTUNIDAD. El mapa de ceros sirve para decidir dónde investigar; no para recomendar automáticamente dónde crear una sociedad laboral.

5.4. SIETE TIPOS DE IMPLANTACIÓN, SIETE ORIENTACIONES DISTINTAS

Tipo	Presencia	Intensidad	Dinámica	Base económica	Orientación
Consolidada	Alta	Media / alta	Estable	Suficiente	Consolidar
Intensiva	Media / alta	Alta	Variable	Variable	Profundizar
Emergente	Baja / media	Creciente	Positiva	Suficiente	Acompañar
Dispersa	Existente	Variable	Variable	Variable	Conectar
Retroceso	Decreciente	Variable	Negativa	Variable	Diagnosticar
Oportunidad	Baja	Baja	Potencial	Suficiente	Activar tras diagnóstico
Baja base	Baja	Baja	Débil	Baja	Desarrollo general / selectivo

La tipología no ordena municipios de mejor a peor. Su función es convertir combinaciones de evidencia en preguntas de intervención distintas. La categoría sólo debe asignarse cuando existan datos homogéneos de presencia, intensidad, dinámica y base económica; los casos frontera requieren validación.

PRINCIPIO DE NO COMPENSACIÓN · Una debilidad crítica de base económica o de estabilidad estadística no desaparece porque otros indicadores sean favorables. En territorios pequeños, robustez antes que espectacularidad del ratio.

5.5. Cuadro técnico del sistema territorial

Código	Indicador	Definición operativa	Qué permite leer
5.A	Cobertura municipal	Municipios con ≥1 SL / municipios totales × 100	Extensión básica de la presencia.
5.B	Capilaridad territorial	Cobertura + tamaño municipal + dispersión + presencia rural	Hasta dónde llega el modelo, no cuánto pesa.
5.C	Intensidad demográfica	SL / población × 10.000	Peso relativo respecto a población.
5.D	Intensidad empresarial	SL / empresas activas × 10.000	Peso dentro del tejido empresarial.
5.E	Intensidad laboral	Empleo en SL / empleo de referencia × escala	Dimensión laboral relativa.
5.F	Concentración territorial	C5 o indicador equivalente	Dependencia de pocos núcleos.
5.G	Brecha preliminar	Implantación observada frente a base económica potencial	Dónde investigar posible infrarrepresentación.

TRAZABILIDAD · Cada valor definitivo debe conservar fuente, fecha, universo, unidad, transformación, tratamiento de ausencias y versión metodológica. Los valores faltantes nunca se convierten en cero.

CONTROLES MÍNIMOS DE ROBUSTEZ

Control	Aplicación
Pequeños denominadores	Mostrar siempre numerador y denominador junto a ratios extremas.
Universos	No mezclar registros, empleo, población o empresas de fechas incompatibles sin advertencia.
Ausencias	Distinguir dato inexistente de valor cero.
Casos frontera	Revisar manualmente antes de asignar tipología.
Versionado	Conservar reglas y fecha para que la actualización sea reproducible.

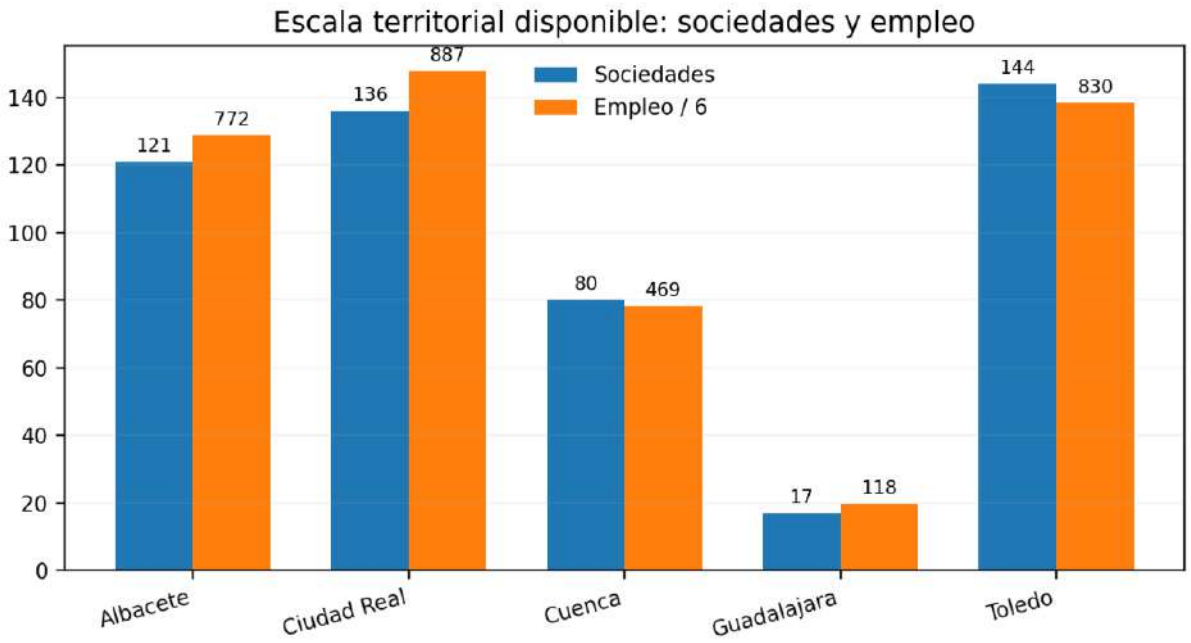
5.6. CINCO ESCALAS PARA NO CONFUNDIR MUNICIPIO CON ECONOMÍA LOCAL

Escala	Unidad de lectura	Pregunta principal	Riesgo que evita
Región	Castilla-La Mancha	¿Cuál es la dimensión global del modelo?	Perder la referencia común.
Provincia	Cinco estructuras	¿Qué diferencias estructurales existen?	Tratar CLM como territorio homogéneo.
Municipio	Localización concreta	¿Dónde existe, pesa o falta el modelo?	Ocultar concentración y ausencia.
Área funcional	Sistemas conectados	¿Qué relaciones económicas superan el término municipal?	Confundir frontera administrativa con mercado real.
Territorio de oportunidad	Combinación de evidencia	¿Dónde merece la pena investigar o intervenir?	Convertir un mapa descriptivo en receta automática.

Esta arquitectura es el verdadero puente entre cartografía y política. La empresa se localiza en un municipio, pero su empleo, proveedores, clientes y mercados pueden extenderse por un sistema territorial más amplio. Por ello, los futuros corredores o áreas de implantación sólo deberán reconocerse cuando exista evidencia funcional, no por simple proximidad geográfica.

VOCABULARIO · “Núcleo”, “área de implantación” y “concentración territorial” son descripciones espaciales. “Clúster” exige evidencia adicional de relaciones, cooperación o especialización compartida.

5.7. LA GEOGRAFÍA DISPONIBLE ANTES DEL MAPA MUNICIPAL



Provincia	Rasgo territorial que debe explicar el descenso municipal
Albacete	Cómo se distribuye una implantación alta entre capital, ciudades intermedias y ruralidad.
Ciudad Real	Cómo se organiza territorialmente el mayor volumen de empleo y su componente industrial.
Cuenca	Cómo se sostiene una intensidad muy alta en un territorio disperso y de baja densidad.
Guadalajara	Cómo se reparte la baja implantación entre corredor económico y provincia rural.
Toledo	Cómo se descompone el mayor volumen regional dentro de una provincia muy heterogénea.

ESTA LÁMINA NO ES UN MAPA MUNICIPAL. Es la línea de base territorial legítima con la evidencia disponible y fija las preguntas que la Base Maestra deberá resolver sin anticipar respuestas.

5.8. OCHO DIMENSIONES PARA ACTUALIZAR LA GEOGRAFÍA DEL MODELO

Dimensión	Indicador de referencia	Lectura
Cobertura	% municipios con presencia	Extensión territorial del modelo.
Concentración	C5 o equivalente	Dependencia de pocos núcleos.
Intensidad demográfica	SL/10.000 habitantes	Peso relativo sobre población.
Intensidad empresarial	SL/10.000 empresas	Peso dentro del tejido empresarial.
Empleo	Personas trabajadoras	Dimensión laboral localizada.
Capilaridad rural	% municipios rurales con presencia	Extensión fuera de grandes núcleos.
Brecha	Baja implantación + base económica suficiente	Prospección de casos a investigar.
Dinámica	Emergencia / estabilidad / retroceso	Cambio territorial en el tiempo.

LECTURA CONJUNTA

El cuadro de mando impide que la actualización futura se reduzca a contar sociedades. Una geografía económica útil debe responder simultáneamente a extensión, concentración, peso relativo, empleo, ruralidad, brechas y dinámica. Las dimensiones no se agregan automáticamente en una puntuación única: algunas sirven para describir, otras para detectar y otras para decidir dónde profundizar.

SALIDA ANALÍTICA · DÓNDE ESTÁ → CUÁNTO PESA → CUÁNTO EMPLEO → HASTA DÓNDE LLEGA → DÓNDE FALTA → QUÉ SIGNIFICA ESA AUSENCIA.

5.9. QUÉ PUEDE AFIRMARSE HOY Y QUÉ NO DEBE SIMULARSE

Puede afirmarse con la evidencia consolidada	No debe afirmarse sin Base Maestra municipal
La implantación provincial es muy heterogénea.	Qué municipios concretos concentran más sociedades o empleo.
Volumen e intensidad producen lecturas territoriales distintas.	La tasa de cobertura municipal regional o provincial.
La escala municipal es necesaria para estudiar capilaridad y concentración.	Qué municipios presentan mayor intensidad demográfica o empresarial.
Ausencia y brecha son conceptos distintos.	Qué municipios sin SL constituyen oportunidades reales.
La tipología territorial puede definirse mediante reglas transparentes.	Qué municipio pertenece a cada tipo territorial.
Las áreas funcionales requieren conectividad económica verificable.	Qué corredores existen y cuáles son sus límites.

Esta frontera de evidencia no es una carencia editorial: es una condición de calidad. El cuaderno renuncia deliberadamente a producir mapas decorativos con información aproximada porque la cartografía municipal será uno de los productos más sensibles del Informe y debe poder reproducirse, actualizarse y auditarse.

RESULTADO · El Capítulo 5 queda preparado como SISTEMA TERRITORIAL DE INFORMACIÓN: la metodología, las matrices y los controles ya son productos; los mapas municipales sólo existirán cuando exista la evidencia que los hace verdaderos.

5.10. DEL DATO TERRITORIAL A LA DECISIÓN

Pregunta	Producto que responde	Decisión que prepara
¿Qué sabemos antes de bajar de escala?	Línea de base provincial	Fijar el punto de partida.
¿Cómo leer conjuntamente volumen, intensidad y empleo?	Matriz tridimensional	Distinguir tipos de presencia.
¿Qué significa no tener sociedades laborales?	Árbol de diagnóstico de ausencia	Separar vacío, brecha y oportunidad.
¿Qué tipos de implantación pueden existir?	Tipología territorial	Vincular diagnóstico y orientación.
¿Cómo medirlo de forma reproducible?	Sistema de indicadores	Actualizar y comparar sin improvisar.
¿Qué escala territorial importa?	Arquitectura región-provincia-municipio-área funcional	Evitar localismos administrativos.
¿Qué no sabemos todavía?	Frontera de evidencia	Impedir conclusiones falsas.

PUENTE · GEOGRAFÍA MUNICIPAL → RURALIDAD Y DESPOBLACIÓN → ESTRUCTURA PRODUCTIVA → OPORTUNIDADES TERRITORIALES

CAPÍTULO 6

RURALIDAD, EMPLEO Y ARRAIGO ECONÓMICO

6.1. RURALIDAD EMPRESARIAL: DE LA LOCALIZACIÓN A LA FUNCIÓN TERRITORIAL

La presencia de sociedades laborales en espacios rurales constituye una dimensión relevante del modelo empresarial de Castilla-La Mancha, pero su interpretación exige superar una lectura estrictamente locacional. Que una empresa se encuentre domiciliada en un municipio rural informa sobre su posición geográfica, pero no permite establecer por sí mismo cuál es su contribución al empleo local, su peso relativo dentro del tejido productivo, su capacidad para mantener conocimiento, su grado de participación societaria o sus perspectivas de continuidad. Por ello, el análisis debe desplazarse desde la categoría descriptiva de «sociedad laboral rural» hacia una noción más exigente: la de empresa territorial, entendida como aquella organización cuya actividad económica mantiene recursos empresariales, laborales y productivos vinculados de forma efectiva a un lugar.

Este desplazamiento conceptual resulta especialmente pertinente en una comunidad autónoma caracterizada por una estructura territorial extensa, baja densidad demográfica en numerosas áreas y una red de ciudades medias, cabeceras comarcales y pequeños municipios que cumplen funciones económicas diferenciadas. En este contexto, el valor territorial de una sociedad laboral no puede deducirse exclusivamente de su tamaño absoluto. Una empresa pequeña puede representar una fracción modesta del empleo regional y, al mismo tiempo, desempeñar una función significativa en un municipio con escasa diversificación productiva, pocas alternativas laborales o una base empresarial reducida. La escala de observación modifica, por tanto, la interpretación del dato.

La secuencia analítica propuesta articula ocho dimensiones relacionadas: presencia, cobertura, empleo, intensidad, estructura sectorial, participación, continuidad y arraigo económico. Las primeras permiten conocer dónde se encuentra el modelo y con qué extensión; las siguientes miden cuánto trabajo sostiene y qué peso alcanza en relación con la población o el tejido empresarial; las últimas incorporan la composición de la actividad, la vinculación entre propiedad y trabajo y la capacidad de permanencia y renovación. El resultado no es una clasificación binaria entre empresas rurales y urbanas, sino una lectura gradual de la función territorial que pueden desempeñar las sociedades laborales.

Cuadro 6.1. Arquitectura analítica de la ruralidad

Dimensión	Pregunta central	Lectura
Presencia	¿Dónde está el modelo?	Localización de sociedades laborales
Cobertura	¿Hasta dónde llega?	Capilaridad municipal
Empleo	¿Cuánto trabajo sostiene?	Volumen e incidencia laboral
Intensidad	¿Qué peso tiene localmente?	Relación con población y empresas
Sectores	¿Qué actividad desarrolla?	Especialización productiva
Participación	¿Cómo se vinculan trabajo y propiedad?	Socios trabajadores y estructura societaria
Continuidad	¿Puede permanecer y renovarse?	Supervivencia, relevo y renovación
Arraigo	¿Qué valor permanece en el territorio?	Síntesis multidimensional

6.2. PRESENCIA, COBERTURA Y CAPILARIDAD TERRITORIAL

La primera operación consiste en distinguir dimensión y capilaridad. El número de sociedades laborales localizado en cada tramo de población informa sobre la distribución cuantitativa del modelo, mientras que la proporción de municipios alcanzados permite valorar su extensión territorial. Ambas medidas son complementarias, pero no equivalentes: una concentración elevada de empresas en un número reducido de municipios puede generar un volumen importante sin producir una cobertura extensa; de forma inversa, una presencia dispersa de pequeñas sociedades puede reflejar una capilaridad considerable aun cuando el volumen agregado sea limitado. Esta distinción es esencial para evitar conclusiones simplificadoras sobre la implantación rural.

La comparación por tramos de población debe mantener categorías estables y homogéneas —menos de 1.000 habitantes, entre 1.000 y 5.000, entre 5.001 y 10.000, entre 10.001 y 20.000 y más de 20.000—, de modo que puedan cruzarse número de sociedades, municipios con presencia y empleo. La utilidad del ejercicio no reside únicamente en establecer dónde se concentra el stock empresarial, sino en identificar hasta qué punto el modelo alcanza municipios de menor dimensión y si esa implantación presenta diferencias significativas respecto de las áreas urbanas. La cobertura rural debe calcularse sobre un universo territorial explícito y con una clasificación rural/urbana estable, evitando modificar el denominador entre productos o periodos.

6.3. EMPLEO E INTENSIDAD: MEDIR EL PESO LOCAL DEL MODELO

El empleo constituye la segunda dimensión decisiva. Los materiales de trabajo fijan como referencia regional un universo de 498 sociedades laborales y 3.076 personas ocupadas, equivalente a una media aproximada de 6,2 empleos por sociedad. Sin embargo, la distribución rural y urbana de esas magnitudes no debe estimarse mientras no pueda derivarse de una Base Maestra municipal homogénea. Esta cautela no es meramente formal: atribuir una proporción rural sin geocodificación completa alteraría la interpretación del peso territorial del modelo y podría trasladar a la escala municipal agregados que únicamente están validados a escala regional.

Junto al volumen absoluto de empleo resulta necesario calcular su intensidad. Dos indicadores permiten aproximarse a esta cuestión desde perspectivas distintas: sociedades laborales por 10.000 habitantes e implantación por 10.000 empresas. El primero relaciona el modelo con la base demográfica; el segundo, con la densidad del tejido empresarial. Ninguno debe utilizarse aisladamente. En municipios con denominadores pequeños, una sola sociedad puede producir ratios muy elevadas, por lo que será necesario incorporar reglas de robustez, umbrales de interpretación o, al menos, advertencias expresas. La intensidad es una medida relacional, no una prueba automática de fortaleza empresarial.

Una lectura especialmente útil surge al cruzar empleo absoluto y peso laboral local. De este modo pueden distinguirse grandes empleadores situados en mercados amplios, núcleos laborales territorialmente estratégicos y pequeñas empresas cuyo volumen absoluto es modesto pero cuya relevancia relativa para el municipio es elevada. Esta matriz permite formular una idea central para el análisis rural: el valor territorial de una empresa no guarda una relación lineal con su tamaño.

Matriz 6.1. Relevancia laboral territorial

Situación	Peso laboral local alto	Peso laboral local bajo
Empleo absoluto alto	Núcleo laboral territorialmente estratégico	Gran empleador dentro de un mercado amplio
Empleo absoluto bajo/medio	Pequeña empresa de alta relevancia territorial	Impacto laboral limitado

6.4. ESTRUCTURA PRODUCTIVA Y ESPECIFICIDAD RURAL

La ruralidad no debe identificarse automáticamente con actividad agraria. El análisis sectorial tiene precisamente la función de contrastar empíricamente esa asociación y determinar qué combinación de industria, construcción, servicios y actividades agroalimentarias caracteriza a las sociedades laborales situadas en espacios rurales. Una segunda explotación, cuando la calidad de la información lo permita, deberá descender a CNAE para identificar especializaciones más precisas. La comparación con el ámbito urbano permitirá observar si existen perfiles productivos diferenciados o si, por el contrario, la estructura sectorial responde a patrones regionales más generales.

La estructura sectorial debe analizarse tanto por número de empresas como por empleo. Una actividad puede presentar muchas unidades de pequeña dimensión y otra un número reducido de sociedades con mayor capacidad laboral. La combinación de ambas perspectivas evita confundir presencia empresarial con capacidad de generación de trabajo. A su vez, la evolución temporal permite clasificar actividades rurales en cuatro posiciones analíticas: permanencia, transformación, emergencia y retroceso. Estas categorías no constituyen juicios normativos, sino señales para orientar políticas diferenciadas de consolidación, profesionalización, acompañamiento o diagnóstico de continuidad.

Matriz 6.2. Dinámica sectorial rural

Tipo	Rasgo observable	Orientación analítica
Permanencia	Presencia estable en el tiempo	Consolidar capacidades y continuidad
Transformación	Actividad existente en modernización	Profesionalizar y adaptar
Emergente	Nuevas constituciones o crecimiento	Acompañar y facilitar escalado
Retroceso	Pérdida empresarial o laboral	Diagnosticar vulnerabilidad y continuidad

6.5. PARTICIPACIÓN, PERSONAS Y CONTINUIDAD

La función territorial de las sociedades laborales no depende únicamente de dónde se localizan o cuánto empleo generan. Su singularidad institucional introduce una dimensión adicional: la relación entre trabajo, propiedad y participación. Por ello, la comparación rural/urbana debe incorporar, cuando los datos lo permitan, la proporción de socios trabajadores, la participación femenina, la presencia de jóvenes, la estructura de edad y los procesos de incorporación o renovación societaria. Estas variables deben mantenerse conceptualmente separadas. Empleo femenino, condición de socia trabajadora y participación en la propiedad o en el gobierno empresarial no son categorías intercambiables y no deben utilizarse como sustitutos cuando falte información.

La continuidad adquiere una importancia particular en territorios donde el cierre de una empresa puede tener efectos que exceden su balance privado. La antigüedad, la supervivencia, la edad de las personas vinculadas al proyecto, la incorporación de nuevos socios y la existencia de relevo permiten aproximarse a la capacidad de mantenimiento del tejido empresarial. El cruce entre arraigo y continuidad genera, además, una categoría de intervención especialmente relevante: empresas con elevada integración territorial pero baja capacidad de continuidad. En estos casos, la pérdida potencial afecta simultáneamente a empleo, conocimiento, relaciones productivas y presencia empresarial, lo que justifica una atención específica en materia de relevo, financiación, renovación societaria y acompañamiento.

Matriz 6.3. Arraigo y continuidad

Arraigo / continuidad	Continuidad alta	Continuidad baja
Arraigo alto	Empresa territorial consolidada	Empresa territorial estratégica en riesgo
Arraigo bajo	Empresa viable de menor integración territorial	Empresa vulnerable o de baja relevancia territorial

6.6. EL ÍNDICE DE ARRAIGO TERRITORIAL COMO SISTEMA MULTIDIMENSIONAL

El principal producto conceptual del capítulo es el Índice de Arraigo Territorial (IAT). Su utilidad no reside en producir de manera prematura una puntuación única, sino en organizar de forma verificable las dimensiones que permiten determinar cuánto valor empresarial, laboral y productivo permanece vinculado a un territorio y con qué capacidad de continuidad. La arquitectura inicial combina presencia, empleo local, permanencia, participación, capilaridad y continuidad. A estas dimensiones pueden añadirse conocimiento y relaciones productivas cuando exista evidencia suficiente y homogénea para su medición.

La opción por un perfil multidimensional responde a una razón metodológica. La agregación temprana de variables heterogéneas puede ocultar situaciones relevantes: una empresa puede mostrar una elevada presencia laboral y una larga permanencia, pero afrontar un problema severo de relevo; otra puede ser competitiva y estable, aunque mantener vínculos territoriales más débiles. Una media sintética podría compensar fortalezas y debilidades hasta hacerlas invisibles. El perfil, por el contrario, permite identificar simultáneamente capacidades y riesgos, y conecta de forma más directa el diagnóstico con las posibles líneas de intervención.

Cuadro 6.2. Arquitectura preliminar del IAT

Dimensión	Pregunta	Evidencia principal
Presencia	¿Existe y qué implantación tiene?	Nº de SL, intensidad
Empleo local	¿Cuánto trabajo sostiene?	Empleo, peso local, empleo medio
Permanencia	¿Desde cuándo permanece?	Antigüedad, supervivencia
Participación	¿Cómo se vinculan propiedad y trabajo?	Socios trabajadores, renovación
Capilaridad	¿Hasta dónde llega?	Cobertura rural, dispersión
Continuidad	¿Puede mantenerse?	Relevo, edad, nuevas incorporaciones
Conocimiento	¿Qué capacidades conserva?	Cualificación, especialización, casos
Relaciones productivas	¿Qué red económica mantiene?	Proveedores, clientes, cooperación

6.7. COMPETITIVIDAD Y ARRAIGO: UNA RELACIÓN COMPLEMENTARIA

El arraigo económico no debe interpretarse como alternativa a la competitividad. Una empresa territorialmente integrada pero incapaz de sostener su viabilidad económica presenta un arraigo frágil; de igual modo, una empresa competitiva puede generar un valor territorial mayor cuando mantiene empleo, conocimiento, relaciones productivas y participación vinculados al lugar. La matriz competitividad-arraigo permite separar ambas dimensiones y evitar una lectura romántica de la ruralidad.

La permanencia empresarial requiere capacidad económica, adaptación y productividad, mientras que el arraigo añade una perspectiva sobre dónde permanecen los efectos de esa actividad.

Matriz 6.4. Competitividad y arraigo

Competitividad / arraigo	Arraigo alto	Arraigo bajo
Competitividad alta	Empresa territorial sostenible	Empresa competitiva con menor densidad territorial
Competitividad baja	Empresa territorial frágil	Empresa vulnerable

6.8. CARTOGRAFÍA Y CUADRO DE MANDO: DEL DATO A LA INTELIGENCIA TERRITORIAL

La dimensión espacial debe expresarse mediante una familia cartográfica coherente y no mediante mapas aislados. Cuatro representaciones resultan suficientes para estructurar la lectura: presencia de sociedades laborales en municipios rurales, empleo generado, intensidad de implantación y especialización sectorial. La primera localiza; la segunda muestra impacto laboral; la tercera relativiza la presencia respecto de población y tejido empresarial; la cuarta identifica la estructura productiva. Su comparación permite separar fenómenos que un único mapa tendería a confundir.

La cartografía debe conservar una frontera interpretativa clara: un patrón espacial no constituye por sí mismo una conclusión causal. La concentración de sociedades laborales no demuestra cooperación; la existencia de empleo no acredita fijación de población; la presencia prolongada no prueba automáticamente arraigo. Los mapas permiten localizar patrones y formular preguntas que deberán contrastarse mediante indicadores, series temporales, información empresarial y, cuando proceda, evidencia cualitativa. Cada salida cartográfica deberá documentar unidad territorial, variable, fecha, fuente, universo, criterio de ruralidad, método de clasificación y cautelas de interpretación.

Cuadro 6.3. Familia cartográfica del capítulo

Mapa	Variable principal	Pregunta
6.1 Presencia rural	Ruralidad + presencia	¿Dónde está el modelo?
6.2 Empleo rural	Empleo absoluto	¿Dónde sostiene trabajo?
6.3 Intensidad	SL/10.000 hab. y SL/10.000 empresas	¿Dónde pesa más?
6.4 Especialización	Sector/CNAE o cociente de especialización	¿Qué tipo de sociedad laboral rural existe?

Como complemento, el capítulo puede cerrarse con un cuadro de mando rural estable y actualizable. Su finalidad no es multiplicar indicadores, sino disponer de un conjunto reducido capaz de seguir la evolución de la presencia rural, la cobertura municipal, el empleo, las intensidades demográfica y empresarial, la participación, la renovación y la continuidad. Este cuadro de mando adquiere valor cuando utiliza definiciones constantes y series comparables; sin esas condiciones, la acumulación de métricas genera una apariencia de precisión que no mejora el conocimiento.

6.9. CONDICIONES METODOLÓGICAS PARA LA EXPLOTACIÓN DEFINITIVA

La explotación empírica del capítulo depende de una condición previa: disponer de una Base Maestra que permita asignar de manera homogénea municipio, tipología territorial y variables empresariales a cada sociedad. Hasta entonces, las celdas pendientes deben mantenerse como tales y no completarse mediante estimaciones. La versión definitiva deberá asegurar trazabilidad de fuente, fecha, universo y criterio de ruralidad, así como coherencia entre tablas, gráficos, mapas y matrices. La disciplina metodológica es particularmente importante cuando se trabaja con pequeñas unidades territoriales, donde una sola observación puede modificar de forma intensa un indicador relativo.

El cierre operativo requiere una secuencia ordenada: asignar un código territorial único a cada sociedad; aplicar una clasificación rural/urbana explícita; cruzar población y tejido empresarial en periodos comparables; agregar empleo evitando dobles conteos; construir tramos demográficos estables; calcular coberturas e intensidades revisando denominadores pequeños; homogeneizar sectores y CNAE; incorporar participación, género y edad sin sustituir variables ausentes; diferenciar stock, supervivencia y relevo; construir perfiles IAT inicialmente multidimensionales; validar mapas y matrices contra sus tablas fuente; y documentar los metadatos de cada producto. Esta secuencia convierte la metodología en un sistema reproducible y evita que el capítulo dependa de decisiones ad hoc difíciles de actualizar.

6.10. CONCLUSIÓN: DE SOCIEDAD LABORAL RURAL A EMPRESA TERRITORIAL

El análisis de la ruralidad aporta una dimensión decisiva al diagnóstico de las sociedades laborales en Castilla-La Mancha porque obliga a observar simultáneamente empresa y territorio. La cuestión central no es únicamente cuántas sociedades existen fuera de los principales núcleos urbanos, sino qué función económica desempeñan, cuánto empleo sostienen, qué intensidad alcanzan en relación con su entorno, qué sectores representan, cómo articulan participación y propiedad, cuánto tiempo permanecen y qué capacidad tienen para renovarse. La combinación de estas dimensiones permite identificar situaciones en las que una empresa de pequeña escala posee una relevancia territorial elevada y, por tanto, una vulnerabilidad que no sería visible desde una lectura agregada regional.

La noción de empresa territorial sintetiza esta perspectiva sin atribuirle efectos que la evidencia no permita demostrar. Arraigo económico y despoblación son fenómenos relacionados, pero no equivalentes. Una sociedad laboral puede mantener actividad, renta, empleo, conocimiento y relaciones productivas vinculadas a un municipio sin que ello permita afirmar automáticamente que fija población. La incidencia demográfica exige un análisis posterior y específico. Esta frontera conceptual refuerza, en lugar de limitar, el valor del capítulo: permite formular conclusiones defendibles y evita convertir una hipótesis plausible en una causalidad no contrastada.

El IAT constituye, en este marco, una herramienta de organización del conocimiento más que una puntuación cerrada. Su desarrollo progresivo permitirá pasar de la simple identificación de sociedades laborales localizadas en espacios rurales a una evidencia estructurada sobre su arraigo económico y sus riesgos de continuidad. La secuencia puede expresarse de forma sencilla: presencia, empleo, permanencia, participación, capilaridad y continuidad configuran la base observable; conocimiento y relaciones productivas amplían la lectura cuando exista información suficiente. El resultado final es una aproximación más precisa a la contribución territorial del modelo y una base analítica para orientar políticas de consolidación, relevo, participación y desarrollo rural.

CUADERNO

CAPÍTULO 6

6.1. GRAMÁTICA DE LA RURALIDAD

Cinco distinciones que impiden convertir “rural” en una etiqueta simplificadora

La ruralidad funciona aquí como una categoría territorial multidimensional. Antes de cruzarla con sociedades laborales debe separarse de tamaño municipal, despoblación, agricultura, aislamiento y fijación de población. La utilidad del producto es metodológica y sustantiva: evita que una clasificación territorial se transforme indebidamente en explicación causal.

Simplificación que debe evitarse	Distinción correcta	Consecuencia analítica
RURAL = PEQUEÑO	El tamaño municipal es una dimensión, no la definición completa.	Cruzar población con densidad, accesibilidad y función territorial.
RURAL = DESPOBLADO	La ruralidad es condición territorial; la despoblación es una dinámica demográfica.	Analizar ruralidad y vulnerabilidad demográfica en capas separadas.
RURAL = AGRARIO	Una empresa rural puede ser industrial, constructora o de servicios.	Medir estructura sectorial sin anticipar especialización.
PEQUEÑO = AISLADO	Un municipio pequeño puede estar integrado en corredores o áreas urbanas.	Incorporar relaciones funcionales y accesibilidad.
PRESENCIA = FIJACIÓN	La localización de una empresa no prueba efectos demográficos.	Exigir evidencia adicional para hablar de fijación de población.

SECUENCIA DE CLASIFICACIÓN

TAMAÑO → DENSIDAD → FUNCIONALIDAD → ESTRUCTURA ECONÓMICA → DINÁMICA DEMOGRÁFICA → TIPO TERRITORIAL → PRESENCIA DE SOCIEDADES LABORALES.

RESULTADO

El territorio deja de ser un atributo binario y pasa a ser una estructura de contexto. Solo después tiene sentido preguntar qué presencia, empleo o función desempeña el modelo societario.

6.2. MATRIZ DE RELEVANCIA LABORAL TERRITORIAL

El mismo número de empleos puede significar cosas muy distintas según el mercado local

La dimensión laboral debe leerse en dos ejes simultáneos: empleo absoluto y peso laboral local. El cruce evita identificar tamaño empresarial con importancia territorial y permite reconocer pequeñas empresas cuyo efecto relativo sobre una economía local puede ser elevado.

	PESO LABORAL LOCAL ALTO	PESO LABORAL LOCAL BAJO
EMPLEO ABSOLUTO ALTO	NÚCLEO LABORAL TERRITORIALMENTE ESTRATÉGICO	GRAN EMPLEADOR DENTRO DE UN MERCADO AMPLIO
EMPLEO ABSOLUTO BAJO / MEDIO	PEQUEÑA EMPRESA DE ALTA RELEVANCIA TERRITORIAL	IMPACTO LABORAL LIMITADO

IDEA CENTRAL

UNA EMPRESA PEQUEÑA PUEDE TENER UN GRAN VALOR .

Esta matriz no clasifica empresas como mejores o peores. Ordena situaciones para que el diagnóstico distinga volumen de empleo y significado local. En el medio rural esa separación es esencial: cinco empleos pueden ser marginales en un mercado amplio y decisivos en una localidad de escala reducida.

6.3. MATRIZ SECTORIAL RURAL

Permanencia, transformación, emergencia y retroceso

La lectura sectorial no debe limitarse a identificar qué actividades existen. Para orientar intervención interesa conocer en qué fase se encuentra cada combinación sector-territorio. El producto convierte esa pregunta en cuatro estados analíticos que conectan diagnóstico y respuesta.

TIPO	SEÑAL EMPÍRICA	PREGUNTA DE DIAGNÓSTICO	ORIENTACIÓN
PERMANENCIA	Presencia estable	¿Qué condiciones sostienen su continuidad?	CONSOLIDAR
TRANSFORMACIÓN	Actividad existente en modernización	¿Qué capacidades deben actualizarse?	PROFESIONALIZAR
EMERGENTE	Nuevas constituciones / crecimiento	¿Qué está favoreciendo la aparición?	ACOMPAÑAR
RETROCESO	Pérdida empresarial o laboral	¿Existe problema de viabilidad, relevo o mercado?	DIAGNOSTICAR CONTINUIDAD

LECTURA

"Rural" no identifica un sector. La pregunta relevante es qué combinación de actividades sostiene realmente a las sociedades laborales rurales y si esa combinación permanece, se transforma, emerge o retrocede.

USO

Esta matriz permite separar oportunidades de nueva creación de necesidades de continuidad empresarial. No son la misma política.

6.4. COMPETITIVIDAD × ARRAIGO

El arraigo solo es sostenible cuando existe base empresarial viable

El arraigo económico no debe convertirse en una cualidad romántica atribuida por defecto a la empresa rural. La relación entre competitividad y densidad territorial permite diferenciar cuatro situaciones y evita que el valor territorial oculte problemas de viabilidad.

	ARRAIGO ALTO	ARRAIGO BAJO
COMPETITIVIDAD ALTA	EMPRESA TERRITORIAL SOSTENIBLE	EMPRESA COMPETITIVA CON MENOR DENSIDAD TERRITORIAL
COMPETITIVIDAD BAJA	EMPRESA TERRITORIAL FRÁGIL	EMPRESA VULNERABLE

PRINCIPIO

NO HAY ARRAIGO EMPRESARIAL SOSTENIBLE SIN COMPETITIVIDAD. A la vez, una empresa competitiva puede generar mayor valor territorial cuando mantiene empleo, conocimiento y relaciones productivas vinculadas al lugar.

El producto sirve para evitar dos errores simétricos: considerar que cualquier empresa localizada en un territorio rural está arraigada y asumir que la competitividad agota el valor territorial de una empresa. Ambas dimensiones deben observarse conjuntamente.

6.5. ARRAIGO × CONTINUIDAD

La categoría estratégica: empresas arraigadas con riesgo de continuidad

El arraigo cobra valor operativo cuando se cruza con la capacidad de permanencia. Una empresa puede estar profundamente integrada en su territorio y, al mismo tiempo, presentar problemas de relevo, renovación societaria o continuidad. Esa combinación requiere una lectura específica.

	CONTINUIDAD ALTA	CONTINUIDAD BAJA
ARRAIGO ALTO	EMPRESA TERRITORIAL CONSOLIDADA	EMPRESA TERRITORIAL ESTRATÉGICA EN RIESGO
ARRAIGO BAJO	EMPRESA VIABLE DE MENOR INTEGRACIÓN TERRITORIAL	EMPRESA VULNERABLE O DE BAJA RELEVANCIA

CATEGORÍA DE INTERVENCIÓN

ALTO ARRAIGO + BAJA CONTINUIDAD. Este cuadrante concentra los casos en los que una pérdida empresarial puede implicar también pérdida de empleo, capacidades y relaciones económicas territorializadas. Es el espacio natural para diagnóstico de relevo, financiación, renovación societaria y acompañamiento.

CONEXIÓN

El producto enlaza directamente el Capítulo 6 con el análisis posterior de relevo generacional: la continuidad no se deduce de la edad; se diagnostica.

6.6. ÍNDICE DE ARRAIGO TERRITORIAL (IAT)

Arquitectura multidimensional: medir sin esconder la complejidad

El IAT se plantea como sistema de dimensiones y evidencias, no como una puntuación cerrada. Su función es mostrar simultáneamente qué componentes del arraigo están respaldados, cuáles presentan debilidades y cuáles todavía requieren documentación.

DIMENSIÓN	PREGUNTA	EVIDENCIA PRINCIPAL	FUNCIÓN
PRESENCIA	¿Existe y con qué intensidad?	Nº SL · intensidad · cobertura	Implantación
EMPLEO LOCAL	¿Cuánto trabajo sostiene?	Empleo · peso local · empleo/sociedad	Relevancia laboral
PERMANENCIA	¿Desde cuándo?	Antigüedad · supervivencia · estabilidad	Persistencia
PARTICIPACIÓN	¿Quién posee y trabaja?	Socios trabajadores · renovación societaria	Vínculo trabajo-propiedad
CAPILARIDAD	¿Hasta dónde llega?	Cobertura rural · dispersión · tamaño municipal	Extensión territorial
CONTINUIDAD	¿Puede mantenerse?	Relevo · renovación · supervivencia	Riesgo futuro
CONOCIMIENTO	¿Qué capacidades conserva?	Cualificación · especialización · casos	Capital productivo
RELACIONES	¿Qué red económica sostiene?	Proveedores · clientes · cooperación	Densidad relacional

REGLA METODOLÓGICA

NO TODO TIENE QUE ENTRAR EN UN ÚNICO NÚMERO. Un perfil multidimensional puede ser más útil que una puntuación sintética porque permite localizar fortalezas y riesgos sin que una media los oculte.

6.7. PERFIL DE ARRAIGO TERRITORIAL

La salida operativa del IAT

El perfil convierte el IAT en una ficha interpretable para una empresa, municipio, comarca o conjunto territorial. No asigna niveles sin evidencia: define qué debe justificarse para poder calificarlos y cómo debe leerse una combinación de fortalezas y riesgos.

DIMENSIÓN	NIVEL POSIBLE	QUÉ DEBE JUSTIFICARLO	ALERTA SI ES BAJO
Presencia	Baja · Media · Alta	Implantación e intensidad	Modelo escasamente implantado
Empleo	Baja · Media · Alta	Volumen y peso laboral local	Impacto laboral limitado
Permanencia	Baja · Media · Alta	Antigüedad / supervivencia	Fragilidad temporal
Participación	Baja · Media · Alta	Socios trabajadores / renovación	Débil vínculo propiedad-trabajo
Capilaridad	Baja · Media · Alta	Cobertura / extensión	Concentración territorial
Continuidad	Baja · Media · Alta	Relevo / renovación / supervivencia	Riesgo de pérdida de actividad
Conocimiento	A documentar	Capacidades productivas	Pérdida potencial de saberes
Relaciones	A documentar	Red económica territorial	Baja densidad relacional

EJEMPLO DE LECTURA

EMPRESA MUY ARRAIGADA PERO CON RIESGO DE CONTINUIDAD. La utilidad del perfil consiste precisamente en conectar diagnóstico con intervención, sin ocultar la debilidad detrás de una media sintética.

6.8. FICHA “EMPRESA TERRITORIAL”

Una unidad de caso preparada para investigación y acompañamiento

La ficha convierte el concepto de empresa territorial en una unidad de observación replicable. Sirve tanto para estudios de caso como para selección de empresas a acompañar, siempre que cada campo se complete con evidencia trazable.

BLOQUE	CONTENIDO MÍNIMO	PREGUNTA QUE RESUELVE
EMPRESA	Sector · municipio · provincia	¿Qué actividad y dónde?
TERRITORIO	Población · ruralidad · situación demográfica	¿En qué contexto opera?
EMPLEO	Trabajadores · peso local	¿Qué trabajo sostiene?
PARTICIPACIÓN	Socios trabajadores · propiedad	¿Cómo vincula trabajo y propiedad?
PERMANENCIA	Antigüedad · supervivencia	¿Desde cuándo permanece?
CONOCIMIENTO	Capacidades · especialización	¿Qué saber productivo conserva?
RELACIONES	Proveedores · clientes · área funcional	¿Qué red económica sostiene?

BLOQUE	CONTENIDO MÍNIMO	PREGUNTA QUE RESUELVE
CONTINUIDAD	Situación de relevo / renovación	¿Puede mantenerse?

SALIDA

La ficha no debe terminar con una puntuación automática. Debe terminar con una síntesis argumentada de relevancia territorial y, cuando proceda, con necesidades concretas de continuidad o acompañamiento.

6.9. CUADRO DE MANDO RURAL

Qué debe actualizarse cuando exista la clasificación territorial

El cuadro de mando se conserva como producto de seguimiento, pero deja de mostrar una columna ficticia de valores vacíos. Cada indicador aparece vinculado a su función y a la evidencia necesaria para activarlo.

#	INDICADOR	FUNCIÓN	CONDICIÓN DE CÁLCULO
1	% SL en municipios <10.000	Presencia	Municipio + población
2	% SL en municipios <5.000	Presencia rural	Municipio + población
3	Cobertura de municipios rurales	Capilaridad	Clasificación rural + directorio
4	Empleo rural total	Empleo	Empleo geolocalizado
5	% empleo del modelo en áreas rurales	Peso laboral	Empleo + clasificación territorial
6	Empleo medio rural	Dimensión	SL rurales + empleo rural
7	Intensidad demográfica rural	Implantación	SL rurales + población rural
8	Intensidad empresarial rural	Implantación	SL rurales + empresas rurales
9	Participación femenina rural	Personas	Sexo + territorio homogéneo
10	Continuidad / renovación rural	Continuidad	Cohortes, relevo o renovación

INDICADOR SUPERIOR

IAT = Presencia + Empleo local + Permanencia + Participación + Capilaridad + Continuidad; ampliable con Conocimiento + Relaciones productivas.

6.10. DE SOCIEDAD LABORAL RURAL A EMPRESA TERRITORIAL

Secuencia de interpretación y frontera conceptual

El producto final sintetiza la lógica del capítulo. La condición rural describe el contexto; el arraigo económico exige evidencia sobre el valor que permanece vinculado al territorio; la continuidad determina si ese valor puede sostenerse en el tiempo.

ETAPA	SIGNIFICADO	EVIDENCIA
PRESENCIA	Existe actividad	Sociedad localizada y verificable
EMPLEO	Sostiene trabajo	Volumen y peso laboral local
PERMANENCIA	Mantiene actividad en el tiempo	Antigüedad / supervivencia
PARTICIPACIÓN	Vincula propiedad y trabajo	Socios trabajadores / renovación

ETAPA	SIGNIFICADO	EVIDENCIA
CAPILARIDAD	Extiende el modelo territorialmente	Cobertura y dispersión
CONTINUIDAD	Puede renovarse y permanecer	Relevo / supervivencia / renovación

FRONTERA CONCEPTUAL

RURALIDAD Y ARRAIGO ECONÓMICO NO SON DESPOBLACIÓN. Una empresa arraigada puede mantener empleo, renta, actividad y conocimiento, pero ello no demuestra automáticamente que fije población.

SÍNTESIS

ACTIVIDAD + EMPLEO + PARTICIPACIÓN + CONOCIMIENTO + PERMANENCIA + CONTINUIDAD + TERRITORIO → EVIDENCIA DE ARRAIGO ECONÓMICO.

CAPÍTULO 7

SOCIEDADES LABORALES Y DESPOBLACIÓN

7. SOCIEDADES LABORALES Y DESPOBLACIÓN

La relación entre empresa y despoblación exige una lectura más exigente que la simple superposición de mapas. Una sociedad laboral localizada en un territorio demográficamente vulnerable puede sostener empleo, actividad, conocimiento productivo, servicios o relaciones económicas que amplían las opciones de permanencia; pero su mera presencia no permite afirmar que "fije población". El análisis debe situarse, por tanto, en un terreno intermedio entre dos simplificaciones igualmente problemáticas: atribuir a la empresa una capacidad causal que no puede demostrarse y, en sentido contrario, ignorar que la continuidad del tejido productivo constituye una condición material de la sostenibilidad territorial. Este capítulo adopta esa posición analítica: estudiar cómo se superponen vulnerabilidad demográfica y capacidad empresarial, qué funciones desempeñan las sociedades laborales en esos espacios y en qué condiciones su preservación, renovación o creación puede formar parte de una política territorial más amplia.

7.1. DEL RETO DEMOGRÁFICO A LA VULNERABILIDAD TERRITORIAL

La despoblación no debe reducirse al descenso del número de habitantes. Es un proceso territorial en el que pueden combinarse pérdida de población, baja densidad, envejecimiento, insuficiente renovación generacional, salida de jóvenes y personas cualificadas, reducción de población potencialmente activa y debilitamiento del tejido económico. Esta multidimensionalidad obliga a distinguir entre nivel y tendencia: un municipio pequeño puede mantener una trayectoria relativamente estable, mientras otro de mayor tamaño puede encontrarse inmerso en un proceso acelerado de pérdida demográfica. Del mismo modo, baja densidad histórica y despoblación reciente describen situaciones diferentes y no justifican necesariamente las mismas respuestas. La fotografía demográfica útil para el Informe debe integrar, por ello, estructura y dinámica, evitando convertir una única variable en diagnóstico total.

Dimensión	Pregunta analítica	Lectura territorial
Evolución de la población	¿Crece, se mantiene o disminuye?	Distingue estabilidad, declive y recuperación.
Densidad	¿Cuánta población ocupa el territorio?	Aproxima dispersión y escala de mercado/servicios.
Envejecimiento	¿Qué peso tienen las edades avanzadas?	Informa sobre sustitución laboral, demanda y continuidad.
Renovación	¿Qué presencia tienen niños y jóvenes?	Aproxima capacidad de reproducción demográfica.
Población activa potencial	¿Qué base existe en edades laborales?	Conecta demografía y disponibilidad de capacidades.
Movilidad/salida	¿Se pierden jóvenes o cualificación?	Identifica descapitalización humana y selectividad migratoria.

La heterogeneidad interna de Castilla-La Mancha refuerza esta cautela. Áreas urbanas y corredores de crecimiento conviven con municipios intermedios, espacios rurales estables y zonas sometidas a vulnerabilidad intensa o extrema. Las cinco provincias tampoco presentan una configuración demográfica homogénea: densidad, envejecimiento, concentración en capitales, accesibilidad y estructura empresarial se combinan de manera distinta. La consecuencia metodológica es inmediata: no existe una única geografía del reto demográfico y, por tanto, tampoco puede existir una única política empresarial territorial.

7.2. CLASIFICACIÓN TERRITORIAL: MEDIR LA VULNERABILIDAD ANTES DE ATRIBUIR EFECTOS

Para que la comparación sea reproducible, la delimitación de las zonas despobladas debe descansar en una clasificación objetiva, explícita y fechada. La zonificación oficial regional proporciona un marco de referencia que permite distinguir grados de vulnerabilidad y superponerlos posteriormente con la localización de las sociedades laborales, el empleo, los sectores y las variables de continuidad. Esa superposición no convierte la coincidencia espacial en causalidad; su función es más precisa: identificar territorios donde la actividad empresarial existente puede tener una relevancia económica especialmente alta, detectar vacíos de implantación y seleccionar casos para análisis posterior. La clasificación debe conservar además la distinción entre situación actual y trayectoria demográfica, porque territorios incluidos en una misma categoría administrativa pueden seguir evoluciones diferentes.

Situación demográfica	Trayectoria	Interpretación para el análisis empresarial
Alta vulnerabilidad	Deterioro	Prioridad por doble presión: debilidad demográfica y riesgo productivo.
Alta vulnerabilidad	Estabilidad/mejora	Capacidad existente que conviene preservar y comprender.
Riesgo	Deterioro	Espacio de anticipación: intervenir antes de que la pérdida sea estructural.
Riesgo	Estabilidad/mejora	Territorio con margen para consolidar capacidades.
Baja vulnerabilidad	Deterioro	Alerta temprana; no esperar a una categoría extrema.

7.3. PRESENCIA EMPRESARIAL EN ZONAS VULNERABLES: STOCK, INTENSIDAD Y BRECHA

Una vez delimitados los territorios vulnerables, la pregunta deja de ser únicamente cuántas sociedades laborales existen en ellos. Es necesario observar simultáneamente el número de empresas, los municipios cubiertos, la intensidad relativa respecto de población y tejido empresarial, la concentración o capilaridad de la presencia, el tamaño de las sociedades, su antigüedad, la aparición de nuevas constituciones y la existencia de municipios sin implantación. Este enfoque permite diferenciar stock de dinamismo y presencia de densidad institucional. Una base empresarial antigua puede expresar arraigo y permanencia, pero también una renovación insuficiente; una constitución reciente puede indicar dinamismo, aunque todavía no permita inferir supervivencia. Del mismo modo, una intensidad elevada en municipios muy pequeños exige controlar los denominadores, porque una única empresa puede alterar de forma sustancial un indicador relativo.

Perfil territorial	Presencia actual	Renovación/continuidad	Lectura
Base consolidada	Alta	Alta	Implantación robusta; política de consolidación y escala.
Stock envejecido	Alta	Baja	Riesgo de contracción futura; prioridad de relevo.
Emergente	Baja/media	Alta	Señal de creación; acompañar crecimiento y supervivencia.
Implantación aislada	Muy baja	Incierta	Empresa potencialmente estratégica y con menor red de apoyo.

Perfil territorial	Presencia actual	Renovación/continuidad	Lectura
Brecha de implantación	Nula/baja	Baja	Analizar barreras, prescripción y potencial real antes de intervenir.

La ausencia tampoco debe interpretarse mecánicamente como oportunidad. Un municipio vulnerable sin sociedades laborales puede expresar un vacío estructural, pero también una escala empresarial insuficiente, una especialización poco compatible o la existencia de otras formas empresariales que cumplen funciones semejantes. La noción de brecha de implantación es útil únicamente cuando combina necesidad territorial y capacidad económica. El capítulo debe, por tanto, evitar la lógica "más vulnerabilidad = más potencial" y sustituirla por una evaluación de condiciones empresariales efectivas.

7.4. EMPLEO TERRITORIALMENTE RELEVANTE: DEL VOLUMEN A LA FUNCIÓN

En territorios despoblados, el empleo generado por una empresa pequeña puede adquirir una relevancia que no aparece en los agregados regionales. Por ello, el análisis debe distinguir empleo absoluto, empleo medio por sociedad, estructura de plantillas y peso laboral local. Una sociedad con pocos puestos puede ser marginal en el conjunto autonómico y, al mismo tiempo, constituir una infraestructura laboral significativa en un municipio de reducida escala. Esta diferencia justifica trabajar con un concepto de relevancia laboral territorial que relacione el empleo de las sociedades laborales con denominadores locales adecuados, sin confundir relevancia con dependencia y teniendo en cuenta que el empleo localizado no coincide necesariamente con la residencia de las personas trabajadoras debido a la movilidad cotidiana y a los mercados laborales supramunicipales.

Empleo absoluto	Peso local	Interpretación
Alto	Alto	Empresa territorialmente estratégica: impacto laboral y riesgo de pérdida elevados.
Alto	Bajo/medio	Empresa relevante a escala supralocal o comarcal.
Bajo/medio	Alto	Pequeña empresa con gran importancia relativa para el municipio.
Bajo	Bajo	Contribución acotada; analizar función, red y continuidad.

La dimensión laboral debe incorporar, cuando la información lo permita, la condición societaria, la participación de mujeres y jóvenes y la continuidad del empleo. En una sociedad laboral, la relación entre trabajo y propiedad añade una capa específica: no es equivalente mantener empleo asalariado que sostener una base de personas trabajadoras con capacidad de participar en la propiedad y en la continuidad de la empresa. Esta cuestión enlaza directamente con el relevo empresarial. En un territorio vulnerable, preservar una empresa viable puede significar preservar puestos de trabajo, pero también conservar capacidades productivas, conocimiento y una estructura de decisión vinculada al territorio.

7.5. ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y SERVICIOS: LA FUNCIÓN ECONÓMICA COTIDIANA

El valor territorial de una sociedad laboral no se agota en su plantilla. La empresa compra, vende, demanda servicios, mantiene relaciones con proveedores, hace circular renta y puede prestar actividades cuya disponibilidad condiciona la vida económica cotidiana. Industria, construcción, comercio, servicios profesionales, servicios personales, cuidados, turismo, actividades verdes y determinados servicios digitalizables cumplen funciones diferentes y presentan distintas escalas de mercado. La relevancia territorial depende, por tanto, no sólo de cuántos empleos genera una actividad, sino de qué función desempeña y de

hasta qué punto existe una alternativa razonable en el entorno. La sustituibilidad territorial introduce así una dimensión complementaria al peso laboral: una actividad modesta puede resultar estratégica si su desaparición obliga a desplazamientos significativos, rompe cadenas locales o reduce capacidades empresariales difíciles de reconstruir.

Función territorial	Ejemplos de contribución	Criterio de relevancia
Productiva	Industria, transformación, construcción	Capacidad de producir valor y articular proveedores.
Proximidad	Comercio, servicios personales, cuidados	Accesibilidad cotidiana y baja sustituibilidad.
Empresarial	Servicios profesionales, técnicos y digitales	Soporte a otras empresas y mejora de capacidades.
Conectiva	Turismo, actividades con mercado externo	Entrada de demanda y diversificación territorial.
Transición	Rehabilitación, economía verde, digitalización	Adaptación productiva y nuevas oportunidades.

Esta lectura exige, sin embargo, separar función territorial y viabilidad. Que una actividad sea importante para un municipio no significa que deba mantenerse indefinidamente con independencia de su sostenibilidad económica. La política pública debe distinguir entre empresas viables que enfrentan fallos de continuidad, financiación, relevo o escala, y actividades estructuralmente inviables. La función territorial justifica una mirada más completa sobre costes y beneficios de la desaparición empresarial, no la suspensión del criterio de viabilidad.

7.6. POTENCIAL DE ARRAIGO: NECESIDAD TERRITORIAL Y CAPACIDAD EMPRESARIAL

El concepto de arraigo debe utilizarse con precisión. No describe una afinidad subjetiva con el lugar, sino el grado en que actividad, empleo, propiedad, conocimiento, relaciones productivas y capacidad de continuidad permanecen vinculados al territorio. El potencial de arraigo añade una perspectiva prospectiva: identifica condiciones que pueden favorecer la permanencia de capacidades económicas, pero no garantiza resultados demográficos. Propiedad vinculada al trabajo, empleo relativamente estable, continuidad empresarial, relevo, incorporación de mujeres y jóvenes, prestación de servicios y competitividad constituyen dimensiones relevantes; ninguna de ellas, por separado, basta para convertir una empresa en mecanismo automático de permanencia poblacional.

Necesidad territorial	Capacidad empresarial	Prioridad analítica
Alta	Alta	Preservar, consolidar y facilitar continuidad; alto interés territorial.
Alta	Baja	Construir capacidades antes de esperar efectos empresariales.
Baja/media	Alta	Aprovechar capacidad para diversificación, cooperación y mercado externo.
Baja	Baja	Intervención selectiva; evitar sobredimensionar el instrumento.

La distinción entre necesidad y capacidad evita uno de los errores más frecuentes de la política territorial: suponer que los territorios con mayor vulnerabilidad son automáticamente aquellos donde cualquier iniciativa empresarial tendrá mayor potencial. Puede ocurrir lo contrario: precisamente por la intensidad de la vulnerabilidad, faltan demanda, personas, servicios, financiación o conectividad suficientes para sostener el proyecto. La priorización debe buscar territorios donde una necesidad relevante coincida con capacidades existentes o razonablemente activables. Desde esta perspectiva, el potencial de arraigo puede orientarse tanto a la creación como, y en muchos casos de forma más inmediata, a la preservación y transmisión de empresas viables ya existentes.

7.7. LÍMITES DE LA RELACIÓN ENTRE EMPRESA Y FIJACIÓN DE POBLACIÓN

El principal límite interpretativo del capítulo es causal. La decisión de residencia depende de empleo, vivienda, servicios, movilidad, redes familiares, expectativas, educación, cuidados y preferencias personales, entre otros factores. Una empresa puede generar empleo sin que las personas trabajadoras residan en el mismo municipio; puede existir empleo sin vivienda disponible o sin servicios suficientes; y una trayectoria demográfica favorable puede haber facilitado la aparición de empresas, en lugar de ser consecuencia de ellas. A estas dificultades se añaden los pequeños números, la selección territorial, las diferencias previas entre municipios y la distinta escala temporal de los procesos empresariales y demográficos. Por ello, el Informe debe formular sus conclusiones mediante una escalera de evidencia que distinga descripción, asociación, mecanismo plausible y causalidad demostrada.

Nivel de evidencia	Qué permite afirmar	Qué debe evitarse
Descripción	Existe empresa, empleo o servicio en un territorio vulnerable.	Atribuir efectos demográficos.
Asociación	Dos fenómenos aparecen relacionados espacial o temporalmente.	Confundir correlación con causalidad.
Mecanismo plausible	Se identifica cómo empleo, propiedad o servicios pueden ampliar opciones de permanencia.	Presentarlo como efecto probado sin diseño específico.
Causalidad	Requiere comparación y diseño empírico capaz de aislar efectos.	Inferirla de mapas, casos o coincidencias.

Esta prudencia no neutraliza el análisis; lo hace defendible. El Informe sí puede demostrar dónde existen sociedades laborales en territorios vulnerables, qué empleo sostienen, qué funciones productivas o de servicio desempeñan, qué grado de continuidad presentan y qué territorios combinan necesidad demográfica con capacidad empresarial. También puede identificar mecanismos razonables mediante los cuales la continuidad empresarial contribuye a la sostenibilidad económica territorial. Lo que no debe hacer es convertir esas evidencias en una explicación total de la dinámica poblacional.

7.8. UNA MATRIZ INTEGRADA DE VULNERABILIDAD DEMOGRÁFICO-EMPRESARIAL

La aportación más útil del capítulo consiste en integrar las dimensiones anteriores en una lectura operativa. El territorio no debe clasificarse sólo por su vulnerabilidad demográfica ni la empresa sólo por su fortaleza interna. La prioridad emerge de la interacción entre contexto, relevancia empresarial y riesgo de continuidad. Esta lógica permite distinguir territorios donde la preservación de empresas existentes es urgente, espacios donde conviene activar nueva implantación, áreas donde la cooperación puede aumentar escala y lugares donde la política empresarial, por sí sola, tendrá una capacidad limitada si no se acompaña de vivienda, movilidad, servicios y otras políticas territoriales.

Vulnerabilidad demográfica	Relevancia empresarial	Riesgo de continuidad	Orientación
Alta	Alta	Alto	Prioridad de preservación, relevo y acompañamiento.
Media	Alta	Alto	Intervención preventiva antes del deterioro territorial.
Baja/media	Alta	Bajo	Aprovechar capacidad para crecimiento, red y diversificación.

7.9. IMPLICACIONES PARA LA POLÍTICA TERRITORIAL

El análisis conduce a una conclusión de política pública particularmente relevante: mantener empresas viables también puede ser política territorial. En determinados municipios, la intervención más eficaz no consiste necesariamente en atraer actividad externa, sino en evitar la pérdida de capacidades productivas que ya existen. El relevo generacional, la transmisión a las plantillas, la cooperación, la digitalización, el acceso a financiación, la profesionalización y la mejora de mercados pueden adquirir una dimensión territorial cuando se dirigen a empresas cuya desaparición tendría efectos difíciles de sustituir. Esta perspectiva no contrapone atracción y preservación, pero corrige un sesgo frecuente: la política contra la despoblación suele valorar más lo nuevo que lo que ya funciona y corre riesgo de desaparecer.

La sociedad laboral resulta especialmente pertinente como objeto de estudio porque vincula trabajo y propiedad y puede ofrecer mecanismos de continuidad interna en determinadas empresas viables. Sin embargo, su potencial debe evaluarse caso a caso. La agenda regional debe combinar una arquitectura común con ejecución territorial diferenciada, utilizando información municipal, redes de prescriptores, detección temprana y coordinación con políticas de vivienda, movilidad, formación y servicios. La empresa constituye una pieza del ecosistema territorial: decisiva en algunos casos, insuficiente por sí sola en todos.

CAPÍTULO 8

EN QUÉ SECTORES TRABAJAN LAS SOCIEDADES LABORALES

8. EN QUÉ SECTORES TRABAJAN LAS SOCIEDADES LABORALES

La estructura sectorial constituye una de las dimensiones decisivas para comprender qué tipo de realidad empresarial representan las sociedades laborales en Castilla-La Mancha. Contar sociedades permite medir presencia; localizar empresas permite describir implantación territorial; pero identificar las actividades en las que operan permite aproximarse a la naturaleza económica del modelo, a su capacidad de empleo, a sus necesidades de modernización y a los espacios en los que puede existir margen de consolidación, transformación, relevo o nueva creación. El análisis sectorial debe, por ello, abandonar una lectura meramente clasificatoria y convertirse en una herramienta de interpretación empresarial: interesa saber en qué sectores están las sociedades laborales, pero también qué peso laboral tienen, cómo se distribuyen territorialmente, qué actividades presentan continuidad histórica, cuáles muestran señales de renovación y qué instrumentos pueden resultar adecuados en cada combinación sector-territorio.

Esta perspectiva exige una cautela metodológica básica. La explotación sectorial disponible utiliza un universo de 521 unidades, distinto del universo jurídico de 498 sociedades empleado para la distribución por forma societaria. La diferencia no invalida el análisis, pero impide mezclar ambos universos como si fueran idénticos. Los datos sectoriales deben interpretarse como una explotación específica y mantenerse acompañados de su correspondiente nota de universo. Del mismo modo, el cociente entre empleo y unidades sectoriales puede ofrecer una aproximación útil a la intensidad laboral, pero no debe presentarse como una media empresarial exacta mientras no exista correspondencia individual completa entre registros empresariales y laborales.

8.1. LA FOTOGRAFÍA SECTORIAL: PREDOMINIO DE LOS SERVICIOS, RELEVANCIA PRODUCTIVA DE INDUSTRIA Y CONSTRUCCIÓN

La primera fotografía confirma una estructura diversificada, aunque con predominio numérico de los servicios. Sobre el universo sectorial de 521 unidades, los servicios reúnen 296 sociedades, el 56,8 %; la industria, 118, el 22,6 %; la construcción, 96, el 18,4 %; y el sector agrario, 11, el 2,1 %. Esta distribución muestra dónde se concentra el stock empresarial, pero resulta insuficiente para valorar la función económica de cada sector. La comparación con el empleo modifica de manera significativa la lectura: los servicios continúan ocupando la primera posición, con 1.381 empleos y el 44,9 % del total, mientras que la industria concentra 984 empleos, el 32,0 %, y la construcción 691, el 22,5 %. Industria y construcción reúnen conjuntamente 1.675 puestos de trabajo, aproximadamente el 54,5 % del empleo observado, pese a representar alrededor del 41 % de las unidades sectoriales. La conclusión es metodológicamente relevante: el modelo cambia según se observe mediante empresas o mediante empleo.

Sector	Sociedades	% unidades	Empleo	% empleo	Empleo/unidad*
Agrario	11	2,1 %	20	0,7 %	1,8
Industria	118	22,6 %	984	32,0 %	8,3
Construcción	96	18,4 %	691	22,5 %	7,2
Servicios	296	56,8 %	1.381	44,9 %	4,7
TOTAL	521	100,0 %	3.076	100,0 %	5,9

* Cociente orientativo entre explotaciones disponibles; no equivale necesariamente a media empresarial exacta.

Esta diferencia entre peso empresarial y peso laboral impide identificar relevancia sectorial con número de sociedades. Los servicios constituyen la base más extensa y heterogénea; la industria presenta la mayor intensidad laboral orientativa; y la construcción muestra también una relación empleo-unidad superior a la media de la explotación. El sector agrario, por su parte, tiene una presencia directa reducida, aunque su importancia potencial no debe evaluarse únicamente desde la producción primaria: parte de las oportunidades vinculadas al sistema agroalimentario puede aparecer estadísticamente en industria, servicios agrarios, comercialización o actividades auxiliares. El análisis estratégico debe trabajar, por tanto, con cadenas de valor y no únicamente con grandes agregados.

8.2. AGRICULTURA Y CADENA AGROALIMENTARIA: UNA PRESENCIA PEQUEÑA QUE EXIGE LECTURA FUNCIONAL

La escasa presencia directa del sector agrario aconseja evitar dos errores opuestos: sobredimensionar su importancia por el peso rural de Castilla-La Mancha o considerarlo irrelevante por su reducido número de sociedades. La cuestión analítica es determinar en qué actividades concretas puede resultar compatible la propiedad trabajadora con una empresa viable, especialmente cuando existe continuidad empresarial, prestación colectiva de servicios, transformación, comercialización, economía circular o incorporación de perfiles técnicos. En este ámbito, la unidad económica pertinente puede no ser la explotación primaria aislada, sino el conjunto de actividades que articulan la cadena agroalimentaria y los servicios que la sostienen.

La ruralidad tampoco convierte automáticamente una actividad agraria en oportunidad. La viabilidad depende de activos, tierra, escala, mercado, estacionalidad, financiación y capacidad organizativa. Por ello, las oportunidades deben filtrarse mediante evidencia empresarial. Resultan especialmente relevantes cuatro líneas: continuidad de empresas viables, servicios agrarios especializados, transformación y comercialización, y actividades vinculadas a transición verde y circularidad. En todas ellas, el interés del modelo dependerá de la existencia de equipos capaces de combinar trabajo, propiedad, gestión y riesgo empresarial.

Línea	Base económica	Condición crítica	Orientación
Continuidad	Empresa o actividad viable	Transmisibilidad y equipo continuador	Relevo
Servicios agrarios	Demanda profesional recurrente	Escala y especialización	Creación / cooperación
Transformación	Producto + mercado	Inversión y comercialización	Consolidación
Economía circular	Subproductos / eficiencia	Modelo de negocio verificable	Transformación
Perfiles técnicos	Conocimiento y nueva demanda	Capital humano	Renovación

8.3. INDUSTRIA: EMPLEO, CONOCIMIENTO PRODUCTIVO Y CAPACIDAD TERRITORIAL

La industria ocupa una posición estructural especialmente relevante. Sus 118 unidades representan el 22,6 % de la explotación sectorial, pero concentran 984 empleos, el 32,0 % del empleo regional, con un cociente orientativo de 8,3 empleos por unidad, el más elevado de los cuatro grandes sectores. Esta diferencia sugiere que el análisis industrial debe valorar no sólo el número de empresas, sino la capacidad productiva y laboral que representan. En determinados municipios, una sociedad laboral industrial puede concentrar empleo estable, conocimiento técnico, relaciones con proveedores, cartera de clientes y activos cuya desaparición tendría un efecto económico superior al que expresa su tamaño formal.

La política sectorial industrial debe diferenciar consolidación, modernización y continuidad. Digitalización, automatización, eficiencia energética, nuevos mercados y profesionalización no son sinónimos de alta tecnología: en pequeñas empresas pueden consistir en mejoras incrementales de procesos, gestión, comercialización o equipamiento. Al mismo tiempo, la cooperación puede permitir ganar escala sin pérdida de autonomía mediante compras compartidas, servicios comunes, innovación o comercialización conjunta. Finalmente, la antigüedad de parte del tejido convierte el relevo en una dimensión estratégica: preservar una empresa industrial viable puede significar conservar simultáneamente empleo, capacidad productiva y conocimiento territorial.

Dimensión industrial	Pregunta de diagnóstico	Respuesta de política
Competitividad	¿La empresa mantiene mercado y productividad?	Modernización / inversión
Escala	¿El tamaño limita compras, innovación o comercialización?	Cooperación
Continuidad	¿Existe riesgo de salida de titulares o socios?	Relevo / transmisión
Capital humano	¿Faltan perfiles técnicos o renovación generacional?	FP / incorporación de jóvenes
Territorio	¿La capacidad productiva es difícilmente sustituible?	Prioridad territorial

8.4. CONSTRUCCIÓN: DE LA ACTIVIDAD CÍCLICA A LA CAPACIDAD DE REHABILITAR, MANTENER Y ADAPTAR

La construcción representa 96 unidades, el 18,4 % del universo sectorial, y 691 empleos, el 22,5 % del total, con una intensidad laboral orientativa de 7,2 empleos por unidad. Su interpretación requiere especial cautela por la sensibilidad al ciclo económico, la cartera de obras, los costes de materiales y la variación de la inversión pública y privada. Sin embargo, reducir el sector a obra nueva impediría observar buena parte de sus transformaciones actuales. Reformas, rehabilitación, instalaciones, mantenimiento, eficiencia energética y especialidades técnicas configuran un espacio de actividad con fuertes conexiones territoriales y con nuevas necesidades de cualificación.

En pequeños municipios, una empresa de construcción o instalaciones puede representar una capacidad local para reparar, rehabilitar y mantener viviendas, equipamientos y actividad empresarial. Ese valor territorial no prueba por sí mismo efectos demográficos, pero sí permite identificar servicios productivos difíciles de sustituir. Además, el sector presenta una combinación particularmente interesante de conocimiento tácito, equipos de trabajo, cartera de clientes y posibles procesos de jubilación, lo que justifica integrar la continuidad empresarial dentro del análisis sectorial. La oportunidad no consiste únicamente en crear nuevas empresas, sino también en transformar y transmitir empresas viables.

Actividad tradicional	Transformación	Oportunidad estratégica
Obra general	Rehabilitación	Diversificación
Instalación convencional	Energías renovables / eficiencia	Especialización
Reforma	Rehabilitación energética	Crecimiento
Mantenimiento	Servicios supramunicipales	Capilaridad
Pequeña empresa consolidada	Relevo	Continuidad
Empresa aislada	Cooperación	Escala

8.5. SERVICIOS: LA HETEROGENEIDAD COMO PRINCIPAL RESULTADO ANALÍTICO

Los servicios constituyen el mayor bloque empresarial y laboral, pero también el más heterogéneo. Sus 296 unidades y 1.381 empleos no describen una realidad económica única: comercio, hostelería, transporte, servicios profesionales, servicios empresariales, cuidados, educación, cultura, tecnología, turismo y servicios personales responden a mercados, escalas, cualificaciones y lógicas territoriales muy diferentes. Por ello, "servicios" debe mantenerse como primer nivel descriptivo, nunca como categoría explicativa final. La explotación CNAE es imprescindible para distinguir qué ramas concentran empresas, cuáles generan empleo, cuáles se encuentran territorialmente extendidas y cuáles muestran señales de renovación.

El comercio y determinados servicios personales pueden adquirir una función territorial elevada en pequeños municipios; la hostelería exige diferenciar demanda local y turística; el transporte puede conectar territorios y mercados sin depender de la demanda local; los servicios empresariales actúan como infraestructura para otras pymes; y los servicios profesionales o digitales pueden operar desde territorios pequeños hacia mercados amplios. Los cuidados requieren una lectura específica por su conexión con envejecimiento, demanda territorial, empleo femenino y necesidad de escala. En todos los casos debe mantenerse una distinción fundamental: una necesidad social o territorial no constituye automáticamente una oportunidad empresarial. Para hablar de oportunidad deben existir demanda efectiva, capacidad, organización y viabilidad.

Familia de servicios	Función económica/territorial	Riesgo de simplificación	Línea de análisis
Comercio	Proximidad + mercado	Confundir servicio local con viabilidad	Continuidad / digitalización
Hostelería	Demanda local y/o visitante	Ignorar estacionalidad	Mercado / territorio
Transporte	Conectividad y logística	Asumir mercado exclusivamente local	Escala funcional
Profesionales	Capital humano y mercado amplio	Identificar cualificación con oportunidad	Redes / mercado
Empresariales	Infraestructura para pymes	Invisibilizar su efecto indirecto	Cooperación
Cuidados	Demanda social y empleo	Necesidad = negocio	Escala / profesionalización
Digitales	Mercado externo desde el territorio	Digital = sin territorio	Talento / conectividad

8.6. CNAE Y ESPECIALIZACIÓN: DEL GRAN SECTOR A LA ESTRUCTURA ECONÓMICA REAL

La CNAE funciona como lenguaje común para descender desde los cuatro grandes sectores hasta actividades concretas. Su utilidad no reside en producir una enumeración exhaustiva de códigos, sino en permitir cruces comparables con empleo, tamaño, territorio, género, edad, antigüedad y nuevas constituciones. La explotación definitiva debe identificar, al menos, las actividades con mayor número de sociedades, las que concentran mayor empleo y aquellas en las que la dimensión empresarial difiere significativamente. Media, mediana y número de casos deben presentarse conjuntamente para evitar que una empresa excepcional distorsione el perfil de una rama.

La misma lógica debe aplicarse a la especialización territorial. El cociente de especialización compara el peso de una actividad en una provincia o territorio con su peso en el conjunto regional. Un valor superior a uno expresa sobrerrepresentación relativa, no superioridad económica.

Además, los pequeños denominadores pueden producir cocientes extremos con muy pocos casos. Por ello, toda medida de especialización debe acompañarse del número absoluto de sociedades y, cuando proceda, de una advertencia sobre baja base estadística. Concentración estadística tampoco equivale automáticamente a especialización económica consolidada.

Provincia	Agrario	Industria	Construcción	Servicios
Albacete	1	27	28	69
Ciudad Real	3	37	29	76
Cuenca	3	18	11	52
Guadalajara	0	2	5	12
Toledo	4	34	23	87

La distribución provincial confirma perfiles diferenciados. Ciudad Real presenta el mayor perfil industrial en términos absolutos; Toledo combina una amplia base de servicios con presencia industrial significativa; Albacete muestra una estructura relativamente diversificada; Cuenca combina servicios con singularidades sectoriales que deben leerse junto al empleo; y Guadalajara presenta un perfil marcadamente terciario dentro de un universo reducido. Estas diferencias aconsejan sustituir la idea de una política sectorial regional uniforme por una arquitectura común con aplicación territorial diferenciada.

Provincia	Agrario	Industria	Construcción	Servicios
Albacete	0,38	0,95	1,22	0,97
Ciudad Real	0,98	1,13	1,09	0,92
Cuenca	1,69	0,95	0,71	1,09
Guadalajara	0,00	0,46	1,43	1,11
Toledo	1,28	1,01	0,84	1,03

*Cocientes simples preliminares de especialización respecto del universo sectorial regional. Deben interpretarse de forma descriptiva y no como un índice definitivo ni como un ranking provincial.

8.7. TRADICIÓN, RENOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN: EVITAR LA FALSA OPOSICIÓN ENTRE ANTIGUO Y MODERNO

Una de las aportaciones conceptuales más útiles del capítulo consiste en separar tradición, antigüedad, dinamismo y obsolescencia. Una actividad histórica puede conservar mercado, conocimiento, reputación y capacidad de adaptación; del mismo modo, una actividad reciente puede carecer todavía de escala o viabilidad. La clasificación estratégica debe combinar presencia histórica y señales de renovación, evitando identificar automáticamente “tradicional” con declive y “nuevo” con dinamismo. El análisis de antigüedad, stock, nuevas constituciones y empleo permitirá distinguir actividades tradicionales dinámicas, tradicionales con riesgo de continuidad, emergentes y de presencia limitada.

Tipología	Presencia	Renovación	Riesgo principal	Orientación
Tradicional y estable	Alta	Media/alta	Estancamiento	Consolidar
Tradicional con modernización	Alta	Baja/media	Competitividad / relevo	Transformar
Emergente	Baja/media	Alta	Fragilidad inicial	Acompañar
Potencial	Baja	Incipiente	Falta de implantación	Explorar / crear

Para medir la renovación sectorial puede compararse el peso de cada actividad en las nuevas constituciones con su peso en el stock existente. Un Índice de Renovación Sectorial superior a uno indicaría una presencia relativa mayor entre las nuevas sociedades; un valor próximo a uno, reproducción aproximada de la estructura existente; y un valor inferior a uno, menor peso relativo en las nuevas cohortes. El indicador no predice el futuro y sólo debe calcularse cuando exista una serie homogénea de constituciones. Su utilidad reside en detectar dirección de cambio, no en etiquetar sectores de forma definitiva.

8.8. SECTORES EMERGENTES Y NUEVAS ACTIVIDADES: LA EVIDENCIA ANTES QUE LA ETIQUETA

El concepto de sector emergente debe reservarse para actividades que muestren señales observables de renovación: nuevas constituciones, crecimiento, demanda identificable, transformación tecnológica o aparición de nuevas cadenas de valor. No basta con que una actividad sea percibida socialmente como moderna. Economía verde, eficiencia energética, cuidados, servicios profesionales, digitalización, industria especializada, agroindustria, actividades culturales o servicios de proximidad pueden contener oportunidades, pero cada una debe superar filtros de demanda, capacidades, territorio, financiación y adecuación al modelo societario.

La distinción entre actividad emergente y sector emergente resulta especialmente importante. Una actividad nueva puede aparecer dentro de un sector tradicional: la rehabilitación energética dentro de construcción, la automatización dentro de industria o la comercialización digital dentro del comercio. De este modo, la transformación sectorial no exige sustituir el tejido existente; puede producirse mediante la adaptación de empresas ya consolidadas. La estrategia debe observar, por tanto, tanto la nueva creación como la renovación interna del stock empresarial.

8.9. DEL SECTOR A LA OPORTUNIDAD: CINCO TIPOS DE INTERVENCIÓN

La oportunidad sectorial no puede derivarse de una única variable. Requiere la concurrencia de demanda, capacidad humana y empresarial, adecuación del modelo de propiedad trabajadora, condiciones territoriales y viabilidad. Además, la unidad estratégica no será siempre el sector completo: con frecuencia será una actividad concreta o una cadena de valor. Así, “construcción” puede contener una oportunidad específica en rehabilitación energética; “industria”, en continuidad o fabricación especializada; y “servicios”, en cuidados, tecnología, mantenimiento o servicios profesionales. El objetivo no es declarar sectores ganadores, sino identificar combinaciones en las que tenga sentido explorar una intervención.

Tipo	Condición general	Finalidad	Instrumentos frecuentes
O1 · Consolidación	Base existente + mercado + capacidad	Fortalecer	Innovación, gestión, mercado
O2 · Transformación	Empresa existente + cambio tecnológico/comercial	Modernizar	Digitalización, inversión, formación
O3 · Creación	Demanda + capacidad + baja implantación	Activar	Información, incubación, financiación
O4 · Relevo	Empresa viable + riesgo sucesorio + equipo potencial	Preservar	Detección, diagnóstico, transmisión
O5 · Territorial	Necesidad local + base económica suficiente	Mantener función territorial	Escala supramunicipal, cooperación, contratación

Estas tipologías no clasifican sectores de forma rígida, sino tipos de intervención. Una misma actividad puede combinar consolidación, transformación y relevo; otra, creación y oportunidad territorial. Esta perspectiva evita la elaboración de una lista única de "sectores prioritarios", que sería analíticamente pobre y operativamente poco útil. La prioridad debe derivarse de necesidad, oportunidad, capacidad, impacto, viabilidad y adecuación al modelo, y traducirse después en instrumentos concretos.

8.10. SECTOR Y TERRITORIO: LA OPORTUNIDAD DEBE LOCALIZARSE

La territorialización constituye el puente entre el diagnóstico sectorial y la agenda estratégica. No todas las oportunidades tienen sentido en toda Castilla-La Mancha. Algunas dependen de corredores industriales, otras de áreas rurales, ciudades intermedias, mercados supramunicipales o territorios con vulnerabilidad demográfica. El análisis debe combinar presencia actual, empleo, especialización, ruralidad, nuevas constituciones y continuidad. El resultado no es un único "mapa de potencial", sino una familia de lecturas que permite distinguir dónde consolidar, dónde modernizar, dónde explorar nueva creación y dónde preservar empresas mediante relevo.

Actividad	Presencia actual	Territorio de análisis	Perfil	Necesidad principal
Industria	Base relevante	Áreas industriales / rurales productivas	Equipos y trabajadores	Modernización, cooperación, relevo
Construcción	Base relevante	Rehabilitación / obra / pequeños municipios	Equipos profesionales	Digitalización, relevo, cualificación
Comercio	A concretar por CNAE	Urbano y rural	Comercio local / colectivo	Transformación, continuidad
Cuidados	A concretar por CNAE	Territorios envejecidos / urbanos	Equipos de servicios	Escala, profesionalización
Servicios profesionales	A concretar por CNAE	Áreas urbanas e intermedias / remoto	Profesionales	Cooperación, mercado
Digital	Exploratoria	Nodos con conectividad	Perfiles cualificados	Talento, capital, mercado
Economía verde	Exploratoria	Rural / industrial	Equipos técnicos	Inversión, capacidades
Agroindustria	A validar	Rural productivo	Equipos de cadena de valor	Transformación, cooperación

La tabla anterior debe entenderse como arquitectura de análisis y no como asignación definitiva de potencial. Las categorías pendientes deben cerrarse mediante la Base Maestra, la explotación CNAE, la serie de constituciones y los capítulos de relevo y oportunidades. Esta disciplina es esencial para que el informe conserve credibilidad académica: allí donde no existe evidencia suficiente, el documento identifica la pregunta y el método, pero no inventa una respuesta.

8.11. INSTRUMENTOS SECTORIALES: NO EXISTE UN PAQUETE UNIVERSAL DE APOYO

Cada estructura sectorial enfrenta restricciones diferentes. La industria puede requerir financiación, innovación y cooperación; los servicios profesionales, mercado y redes; los cuidados, escala y profesionalización; el comercio, transformación digital y continuidad; y las operaciones de relevo, acompañamiento técnico y financiación de la transmisión. De ahí que el capítulo deba funcionar como una matriz de correspondencia entre problema y herramienta. La política sectorial resulta más precisa cuando parte de la estructura empresarial real y no de un catálogo genérico de ayudas.

Instrumento	Cuándo resulta especialmente pertinente
Información	Baja notoriedad del modelo entre promotores, empresas o prescriptores
Formación	Demanda y personas disponibles, pero déficit de capacidades empresariales/técnicas
Financiación	Industria, activos, crecimiento, transmisión y aportaciones de socios
Acompañamiento	Constitución, incorporación de socios, consolidación y transmisión
Cooperación	Limitaciones de escala en compras, comercialización, tecnología o innovación
Relevo	Empresa viable con riesgo de continuidad y continuadores potenciales

8.12. SISTEMA DE INDICADORES Y PRODUCTOS: DEL INVENTARIO AL ATLAS SECTORIAL

El Índice de Especialización Sectorial mide presencia relativa; el Índice de Renovación Sectorial compara stock y nuevas constituciones; un indicador de diversificación permite observar concentración o pluralidad de actividades; el indicador de oportunidad de relevo conecta sectores consolidados con exposición a continuidad; y el Índice de Potencial Sector-Territorio combinará demanda, presencia, empleo, capacidades y territorio. Ninguna fórmula debe cerrarse antes de comprobar cobertura, normalización, redundancia y sensibilidad. En particular, la ausencia de datos homogéneos no debe resolverse mediante imputaciones narrativas.

Indicador	Qué mide	Estado metodológico
Especialización sectorial	Presencia relativa de una actividad en un territorio	Preliminar a grandes sectores
Renovación sectorial	Relación entre stock y nuevas constituciones	Pendiente serie homogénea
Diversificación sectorial	Concentración o pluralidad de actividades	Calculable al cerrar CNAE
Oportunidad de relevo	Sectores consolidados con exposición a continuidad	Integración con Cap. 15
Potencial sector-territorio	Demanda + presencia + empleo + capacidades + territorio	Integración Caps. 16–17

La expresión sintética de esta arquitectura es el Atlas Sectorial ASLABCAM 2026. Su función no es añadir un documento autónomo, sino organizar visualmente las respuestas a cinco preguntas: en qué sectores están las sociedades laborales, dónde se localizan, cuánto empleo generan, qué actividades se transforman y dónde puede tener sentido intervenir. El Atlas complementa al Mapa Territorial: el primero explica qué actividades desarrolla el modelo y cómo cambian; el segundo, dónde está implantado. El Mapa Sectorial de Oportunidades añade la dimensión prospectiva y traduce estructura y transformación en criterios de intervención.

8.13. ESTADO DE EVIDENCIA: QUÉ ESTÁ CERRADO Y QUÉ DEBE PERMANECER ABIERTO

La versión actual permite cerrar con solidez la distribución por grandes sectores, el empleo sectorial, la comparación entre peso empresarial y laboral y una primera especialización provincial. En cambio, la explotación CNAE detallada, los cruces ruralidad-despoblación, la renovación sectorial y la cartografía dinámica requieren información adicional o validación específica. Mantener estas fronteras explícitas no debilita el informe; al contrario, distingue evidencia disponible de arquitectura metodológica y evita la falsa precisión. El capítulo debe poder actualizarse cuando la Base Maestra incorpore CNAE individual, geolocalización, empleo, antigüedad y series de constituciones sin necesidad de reconstruir el razonamiento desde cero.

Producto	Estado	Condición para cierre
Grandes sectores y empleo	Cerrado	Mantener nota de universos
Especialización provincial	Preliminar sólida	Validar índice definitivo
CNAE detallado	Preparado	Base Maestra individual
Ruralidad / despoblación	Preparado	Cruce municipal validado
Renovación / emergentes	Preparado	Serie homogénea de constituciones
Mapas sectoriales	Diseñados	Georreferenciación y capas
Oportunidad sectorial	Diseñada	Integración Caps. 15–17

CUADERNO

CAPÍTULO 8

8.1. FOTOGRAFÍA SECTORIAL REGIONAL

La estructura sectorial disponible permite establecer una primera fotografía robusta del modelo. La explotación sectorial comprende 521 unidades, un universo distinto del jurídico de 498 sociedades; por ello, las cifras sectoriales deben mantenerse dentro de su propio marco de comparación. La lectura conjunta de unidades y empleo muestra que el peso de una actividad cambia según se observe presencia empresarial o capacidad laboral.

Sector	Unidades	% unidades	Empleo	% empleo	Empleo/unidad *
Agrario	11	2,1 %	20	0,7 %	1,8
Industria	118	22,6 %	984	32,0 %	8,3
Construcción	96	18,4 %	691	22,5 %	7,2
Servicios	296	56,8 %	1.381	44,9 %	4,7
TOTAL	521	100,0 %	3.076	100,0 %	5,9

LECTURA EJECUTIVA

Servicios concentra la mayoría de unidades y del empleo, pero industria y construcción presentan una intensidad laboral orientativa superior. El cociente empleo/unidad sirve para comparar explotaciones agregadas; no debe presentarse como media empresarial exacta.

8.2. MATRIZ PESO EMPRESARIAL × PESO LABORAL

Sector	Peso empresarial	Peso laboral	Diferencia empleo - unidades	Lectura
Agrario	2,1 %	0,7 %	-1,4 pp	Presencia y capacidad laboral reducidas
Industria	22,6 %	32,0 %	+9,4 pp	Peso laboral claramente superior a su peso empresarial
Construcción	18,4 %	22,5 %	+4,1 pp	Capacidad laboral superior a su presencia relativa
Servicios	56,8 %	44,9 %	-11,9 pp	Máxima presencia empresarial; menor intensidad laboral relativa

Esta matriz evita una lectura exclusivamente basada en el número de sociedades. Industria y construcción ganan relevancia cuando la unidad de análisis pasa de empresas a empleo, mientras que los servicios siguen siendo el gran bloque del modelo pero con una relación empleo/unidad inferior. El resultado no jerarquiza sectores: identifica funciones distintas dentro de la estructura regional.

8.3. ATLAS PROVINCIAL DE ESPECIALIZACIÓN A GRANDES SECTORES

Con la información disponible sí puede construirse un atlas provincial preliminar a cuatro grandes sectores. El cociente de especialización compara el peso de cada sector dentro de una provincia con su peso en el universo sectorial regional: 1 expresa una presencia relativa similar a la regional; valores superiores a 1 indican mayor peso relativo y valores inferiores, menor presencia relativa. Es una herramienta descriptiva, no el índice definitivo del sistema de indicadores.

Provincia	Agrario	Industria	Construcción	Servicios	Lectura estructural
Albacete	0,38	0,95	1,22	0,97	Construcción relativamente elevada; perfil diversificado
Ciudad Real	0,98	1,13	1,09	0,92	Mayor perfil industrial, con construcción también por encima de la media
Cuenca	1,69	0,95	0,71	1,09	Agrario y servicios relativamente elevados; menor construcción por unidades
Guadalajara	0,00	0,46	1,43	1,11	Construcción y servicios; base industrial reducida
Toledo	1,28	1,01	0,84	1,03	Servicios e industria próximos/superiores a la referencia regional

CÓMO LEER EL ATLAS

Especialización no significa tamaño absoluto ni superioridad. Una provincia puede presentar un cociente alto en un sector pequeño y, a la vez, un volumen reducido. El producto debe leerse junto con número de unidades, empleo y escala territorial.

8.4. PERFILES SECTORIALES PROVINCIALES

Provincia	Unidades sectoriales	Composición observada	Hipótesis de trabajo permitida
Albacete	125	1 agrario · 27 industria · 28 construcción · 69 servicios	Diversificación con peso relativo de construcción
Ciudad Real	145	3 · 37 · 29 · 76	Base industrial relativamente intensa
Cuenca	84	3 · 18 · 11 · 52	Servicios dominantes y singularidad agraria relativa
Guadalajara	19	0 · 2 · 5 · 12	Perfil terciario y constructivo en universo pequeño
Toledo	148	4 · 34 · 23 · 87	Gran base de servicios con industria significativa

8.5. MATRIZ DE TRANSFORMACIÓN SECTORIAL

La transformación sectorial no puede deducirse de etiquetas como “tradicional”, “moderno” o “emergente”. La herramienta separa presencia, renovación y necesidad estratégica. Permite clasificar actividades cuando exista evidencia suficiente, sin convertir la novedad discursiva en dinamismo empresarial.

Tipología	Presencia	Renovación	Riesgo principal	Necesidad	Orientación
Tradicional y estable	Alta	Media/alta	Estancamiento	Competitividad	CONSOLIDAR
Tradicional con modernización	Alta	Baja/media	Pérdida de competitividad / relevo	Innovación	TRANSFORMAR
Emergente	Baja/media	Alta	Fragilidad inicial	Consolidación temprana	ACOMPAÑAR
Potencial	Baja	Incipiente	Falta de implantación	Activación	CREAR

8.6. MATRIZ TRADICIÓN × RENOVACIÓN

	Renovación alta	Renovación baja
Presencia histórica alta	TRADICIONAL DINÁMICO Base consolidada que sigue renovándose.	TRADICIONAL CON RIESGO DE CONTINUIDAD Base histórica sin señales suficientes de renovación.
Presencia histórica baja	EMERGENTE Implantación reciente o creciente que debe consolidarse.	PRESENCIA LIMITADA No existe evidencia suficiente para hablar de emergencia.

REGLA DE INTERPRETACIÓN

Antigüedad no equivale a declive. Novedad no equivale a dinamismo. Para hablar de renovación deben existir señales observables: nuevas constituciones, crecimiento, nueva demanda o transformación verificable.

8.7. MAPA LÓGICO DE OPORTUNIDADES SECTORIALES

Sin geolocalización municipal validada no procede dibujar un mapa territorial aparentemente preciso. Sí puede cerrarse, en cambio, el mapa lógico que determina qué debe significar "oportunidad" cuando la evidencia esté disponible. La oportunidad sectorial no es una categoría única: depende de la combinación entre base existente, empleo, especialización, renovación, territorio y continuidad.

Capa	Pregunta que resuelve	Evidencia mínima	Salida
1. Presencia actual	¿Dónde está hoy cada actividad?	Sociedades / CNAE	Base sectorial
2. Empleo	¿Dónde concentra capacidad laboral?	Empleo sectorial	Capacidad laboral
3. Especialización	¿Dónde pesa relativamente más?	Cociente / índice	Especialización
4. Ruralidad	¿Qué actividades tienen implantación rural?	Sector × clasificación territorial	Función territorial
5. Renovación	¿Dónde aparecen señales nuevas?	Altas por CNAE / evolución	Transformación
6. Relevo	¿Dónde existe continuidad potencial?	Sector × exposición sucesoria	Continuidad

Tipo de oportunidad	Condición general	Respuesta estratégica
CONSOLIDACIÓN	Base empresarial existente + capacidad de crecimiento	Fortalecer
TRANSFORMACIÓN	Sector existente + necesidad de modernización	Modernizar
CREACIÓN	Baja implantación + condiciones favorables verificadas	Activar
RELEVO	Empresas existentes + riesgo de sucesión + viabilidad	Transmitir / acompañar
OPORTUNIDAD TERRITORIAL	Necesidad específica + base económica suficiente	Intervención selectiva

PRINCIPIO

No existe un único "mapa de potencial". Existen tipos diferentes de oportunidad y cada uno exige evidencias y respuestas distintas.

8.8. MATRIZ SECTOR × INTERVENCIÓN

La evidencia disponible permite identificar una agenda de preguntas e intervenciones, pero no asignar todavía "potencial" definitivo a actividades cuya base CNAE, evolución o geografía no está cerrada. La matriz distingue lo que ya puede sostenerse de lo que debe validarse.

Actividad	Base actual	Consolidar	Transformar	Cooperar	Relevar	Crear
Industria	Relevante	Sí	Sí	Sí	Sí	A validar
Construcción	Relevante	Sí	Sí	Sí	Sí	A validar
Comercio	Pendiente CNAE	Sí	Sí	Sí	Sí	A validar
Servicios profesionales	Pendiente CNAE	Sí	Sí	Sí	A validar	A validar
Cuidados	Pendiente CNAE	A validar	Sí	Sí	Sí	A validar
Tecnología	Pendiente CNAE	A validar	Sí	Sí	A validar	Explorar
Economía verde	Pendiente CNAE	A validar	Sí	Sí	A validar	Explorar
Agroindustria	Pendiente CNAE	A validar	Sí	Sí	Sí	A validar

FRONTERA DE EVIDENCIA

"A validar" y "explorar" no son resultados negativos: indican que la decisión requiere CNAE detallado, serie temporal, territorio o información de continuidad. La matriz evita convertir intuiciones razonables en conclusiones estadísticas.

8.9. FICHA DE OPORTUNIDAD SECTORIAL — MODELO OPERATIVO

Bloque	Pregunta de decisión	Evidencia necesaria
Presencia actual	¿Existe una base empresarial suficiente?	Nº sociedades · peso regional · CNAE
Empleo	¿Qué capacidad laboral sostiene?	Empleo · peso · tamaño típico
Territorio	¿Dónde se concentra o dispersa?	Provincia · municipio · área funcional
Ruralidad	¿Qué función territorial desempeña?	Clasificación rural/urbana
Evolución	¿Se mantiene, crece o retrocede?	Serie temporal comparable
Renovación	¿Aparecen nuevas iniciativas?	Constituciones por actividad
Relevo	¿Existe actividad viable expuesta a sucesión?	Edad/continuidad + diagnóstico empresarial
Tipo de oportunidad	¿Consolidar, transformar, crear o relevar?	Síntesis de evidencias
Barreras	¿Qué limita la acción?	Financiación · escala · talento · mercado · regulación
Instrumentos	¿Qué intervención corresponde?	Acompañamiento y política

8.10. CUADRO DE MANDO SECTORIAL 2026

Indicador	Resultado / estado	Qué permite afirmar
Universo sectorial	521 unidades	Base específica de explotación sectorial
Empleo total	3.076	Capacidad laboral agregada del universo disponible
Mayor número de unidades	Servicios · 296 · 56,8 %	Predominio empresarial de servicios
Mayor empleo	Servicios · 1.381 · 44,9 %	Predominio laboral absoluto de servicios
Mayor intensidad laboral orientativa	Industria · 8,3 empleos/unidad	Relación empleo/unidad superior entre grandes sectores
Segunda intensidad laboral	Construcción · 7,2	Peso laboral relativo elevado
Especialización provincial	Disponible a 4 grandes sectores	Comparación territorial preliminar
CNAE detallado	Pendiente	No identificar núcleos CNAE sin Base Maestra
Renovación sectorial	Pendiente serie homogénea	No clasificar emergentes sin evidencia temporal
Mapa territorial de oportunidades	Arquitectura cerrada	Requiere geografía + dinámica + continuidad

8.11. SEMÁFORO DE EVIDENCIA

Nivel	Productos que pueden utilizarse ahora	Productos que requieren datos adicionales
CERRADO	Estructura por grandes sectores; empleo sectorial; intensidad orientativa; perfiles y especialización provincial preliminar.	—
OPERATIVO CON CAUTELA	Matrices de transformación; tradición × renovación; sector × intervención; tipología de oportunidades.	Asignación de cada actividad concreta a una categoría.
PENDIENTE DE BASE	—	CNAE detallado; rural/urbano; zonas vulnerables; nuevas constituciones; emergentes; mapas georreferenciados; índice definitivo de potencial.

FRONTERA METODOLÓGICA

La prudencia no empobrece el producto: lo hace utilizable. Allí donde existe evidencia, se presenta resultado. Allí donde falta, se ofrece una regla de decisión explícita y se identifica exactamente qué dato desbloquea la conclusión.

8.12. ATLAS SECTORIAL ASLABCAM 2026

El Atlas Sectorial puede existir ya como producto intelectual aunque todavía no estén disponibles todas sus capas cartográficas. Su función es reunir en una sola arquitectura las preguntas que debe responder la lectura sectorial y vincular cada respuesta con un producto verificable. Así, el Atlas deja de ser una promesa editorial y pasa a ser el sistema de navegación del capítulo.

Pregunta del Atlas	Producto disponible	Estado
¿En qué sectores están?	Fotografía sectorial regional	Cerrado
¿Cuánto empleo generan?	Matriz peso empresarial × peso laboral	Cerrado
¿Cómo difieren las provincias?	Atlas provincial de especialización	Cerrado preliminarmente
¿Qué actividades se transforman?	Matrices transformación y tradición × renovación	Marco operativo
¿Dónde existen oportunidades?	Mapa lógico + tipología de oportunidades	Marco operativo
¿Qué intervención corresponde?	Matriz sector × intervención	Operativa con validación
¿Qué falta para cerrar el atlas territorial?	CNAE individual + geoclasificación + series de altas + relevo	Frontera de evidencia

Del sector a la decisión

ESTRUCTURA	TERRITORIO	TRANSFORMACIÓN	OPORTUNIDAD	INTERVENCIÓN
¿Qué existe?	¿Dónde y con qué especialización?	¿Qué cambia o necesita renovarse?	¿Qué tipo de oportunidad aparece?	¿Consolidar, transformar, crear, cooperar o relevar?

RESULTADO FINAL

El verdadero producto del Capítulo 8 no es una lista de sectores. Es una arquitectura sectorial de decisión: ESTRUCTURA + EMPLEO + TERRITORIO + TRANSFORMACIÓN + OPORTUNIDAD + INTERVENCIÓN.

CAPÍTULO 9

EL TAMAÑO DE LAS SOCIEDADES LABORALES

9. EL TAMAÑO DE LAS SOCIEDADES LABORALES

El tamaño empresarial constituye una dimensión transversal para interpretar el ecosistema de sociedades laborales de Castilla-La Mancha. Conocer cuántas empresas existen, dónde se localizan y en qué actividades operan resulta insuficiente si no se incorpora una cuarta pregunta: qué dimensión alcanzan y qué consecuencias tiene esa dimensión sobre su funcionamiento. La escala influye en la división interna de tareas, la especialización, la financiación, la capacidad comercial, la inversión, la digitalización, la innovación y la organización de la participación. Sin embargo, su lectura exige una precaución fundamental: el número de personas trabajadoras no es un indicador directo de calidad empresarial, fortaleza o vulnerabilidad. Una empresa pequeña puede ser rentable, productiva, especializada y estable; una empresa de mayor dimensión puede presentar dependencias o fragilidades relevantes. El análisis debe pasar, por tanto, de la mera dimensión a la capacidad empresarial.

La evidencia disponible permite fijar referencias agregadas -498 sociedades en el universo jurídico regional y 3.076 empleos en la explotación laboral utilizada en el Informe-, lo que produce una relación orientativa cercana a 6,2 empleos por sociedad. Esa magnitud es útil como referencia, pero no describe por sí sola la estructura dimensional: los universos deben ser homogéneos y una media puede estar elevada por un número reducido de empresas de mayor plantilla. Por ello, cualquier cierre estadístico definitivo del capítulo debe combinar media, mediana, distribución por tramos y concentración del empleo, y debe identificar siempre universo, fecha y fuente.

9.1. MICROEMPRESA: ESCALA DE ENTRADA, PROXIMIDAD Y RESTRICCIONES

La microempresa ocupa previsiblemente una posición central en la estructura de las sociedades laborales, pero esa hipótesis debe verificarse mediante una explotación homogénea de plantillas y no mediante inferencias a partir de la forma jurídica o del sector. El análisis debe diferenciar su peso empresarial -proporción de sociedades- de su peso laboral -proporción del empleo-, y cruzar ambos con provincia, municipio, sector, ruralidad, antigüedad, nuevas constituciones y estructura societaria. Esta distinción es decisiva porque una elevada presencia numérica de microempresas puede coexistir con una concentración significativa del empleo en sociedades de mayor tamaño.

La microempresa puede funcionar como estructura de entrada al modelo: equipos reducidos que comparten inversión, riesgo, propiedad y trabajo, especialmente en nuevos proyectos, servicios profesionales, continuidad de pequeños negocios o iniciativas promovidas por trabajadores. La proximidad entre propiedad, trabajo y decisión puede favorecer comunicación, adaptación y rapidez de ejecución, pero no garantiza por sí misma una participación de mayor calidad. La misma escala que reduce distancias organizativas puede aumentar la dependencia de personas clave, concentrar funciones y dificultar la sustitución, la especialización o la delegación.

El significado económico de la microempresa depende además del contexto. En un municipio pequeño, una sociedad de seis u ocho trabajadores puede ser estadísticamente reducida y territorialmente estratégica. En determinadas actividades intensivas en conocimiento, una plantilla limitada puede ser plenamente compatible con alta productividad y especialización. En otras actividades, especialmente cuando existen inversiones mínimas relevantes o necesidades de escala comercial, una dimensión similar puede convertirse en restricción. Por ello, pequeña dimensión y debilidad no son equivalentes, del mismo modo que pequeña dimensión y relevancia territorial tampoco son magnitudes inversas.

Dimensión de lectura	Pregunta analítica	Riesgo de interpretación
Peso empresarial	¿Qué proporción del universo es microempresa?	Confundir número de empresas con empleo
Peso laboral	¿Qué empleo sostienen?	Inferir impacto desde el recuento
Sector	¿En qué actividades se concentra?	Atribuir al modelo un efecto sectorial
Territorio	¿Dónde se localiza y qué peso local tiene?	Confundir tamaño absoluto y relevancia
Participación	¿Cómo se relacionan propiedad, trabajo y gestión?	Presumir participación por proximidad
Trayectoria	¿Nace pequeña o permanece pequeña?	Confundir escala inicial y consolidada

9.2. PEQUEÑA EMPRESA: CONSOLIDACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN

La pequeña empresa representa un estadio cualitativamente diferente: al aumentar la plantilla cambian la distribución de responsabilidades, las necesidades de coordinación, las posibilidades de especialización y las exigencias de gestión. El paso desde una estructura muy reducida a otra más compleja no implica únicamente "más empleo"; puede exigir procedimientos, delegación, planificación financiera, funciones comerciales diferenciadas, gestión de personas y mecanismos de participación más formalizados. En una sociedad laboral, esta transición es especialmente relevante porque el crecimiento debe compatibilizar profesionalización y participación sin convertirlas en objetivos contrapuestos.

Esta escala puede ser particularmente estratégica para las políticas de consolidación. Dispone de mayor capacidad potencial para invertir, innovar, acceder a mercados y absorber perfiles especializados, pero puede encontrar un techo cuando el crecimiento exige recursos o competencias que la organización todavía no posee. El análisis debe identificar qué sociedades han conseguido pasar desde la microempresa a una pequeña empresa consolidada y qué factores acompañaron esa trayectoria: sector, antigüedad, cooperación, inversión, estructura societaria, profesionalización o acceso a mercados. La pregunta no es sólo cuántas empresas crecen, sino qué capacidades hacen posible que ese crecimiento sea sostenible.

9.3. MEDIANA EMPRESA: ESCALA, COMPLEJIDAD Y DEMOSTRACIÓN DE ESCALABILIDAD

Las sociedades laborales de dimensión mediana, aunque previsiblemente menos numerosas, poseen un interés analítico desproporcionado respecto a su peso cuantitativo. Permiten comprobar que la propiedad y participación de las personas trabajadoras no están necesariamente asociadas a estructuras empresariales mínimas y que el modelo puede sostener organizaciones con mayor complejidad funcional, inversión, especialización y presencia en mercados amplios. Precisamente por ello deben estudiarse como casos de madurez organizativa y no como una categoría normativa superior.

La mayor escala introduce también nuevas exigencias. La participación directa e informal característica de equipos pequeños puede necesitar mecanismos organizados de información, representación y decisión; la profesionalización de la gestión se vuelve más relevante; la continuidad empresarial puede afectar a un número mayor de empleos y adquirir mayor impacto territorial absoluto. Estas empresas pueden funcionar como demostración de escalabilidad y como fuente de aprendizaje transferible, siempre evitando convertir casos singulares en reglas generales sin evidencia suficiente.

Escala	Fortaleza potencial	Restricción característica	Necesidad prioritaria
Microempresa	Proximidad, agilidad, especialización	Dependencia personal y escasez de recursos	Capacidad básica + cooperación
Pequeña empresa	Consolidación, especialización, inversión	Techo organizativo o financiero	Profesionalización + escalado
Mediana empresa	Mayor capacidad funcional y de mercado	Complejidad de gobernanza y continuidad	Gestión avanzada + participación organizada

9.4. DEL EMPLEO MEDIO A LA DISTRIBUCIÓN REAL

El empleo medio es intuitivo, pero metodológicamente insuficiente. Debe calcularse sólo cuando numerador y denominador pertenecen al mismo universo y periodo, y acompañarse siempre de la mediana y de la distribución completa. La media responde a cuántos empleos corresponden en promedio a cada sociedad; la mediana aproxima el centro real de la distribución; y los tramos muestran dónde se concentran efectivamente empresas y empleo. Una distancia elevada entre media y mediana sería indicativa de una distribución asimétrica, con muchas sociedades pequeñas y pocas de mayor tamaño capaces de elevar el promedio.

La explotación definitiva debería ordenar la plantilla en intervalos estables -por ejemplo, 1-2, 3-5, 6-9, 10-19, 20-49 y 50 o más, ajustados a la distribución real y a las categorías empresariales adoptadas- y observar simultáneamente porcentaje de sociedades y porcentaje de empleo. A partir de ahí pueden calcularse concentración laboral, percentiles, peso de las mayores sociedades y diferencias por provincia, sector, CNAE, forma jurídica, ruralidad y antigüedad. Dos provincias o sectores con idéntico empleo medio pueden tener arquitecturas completamente diferentes; por eso el promedio nunca sustituye a la distribución.

Indicador	Qué aporta	Condición de uso
Media	Referencia agregada de dimensión	Universos coherentes
Mediana	Centro robusto de la distribución	Microdato individual válido
Distribución por tramos	Arquitectura dimensional completa	Tramos homogéneos
Percentiles	Posición relativa y dispersión	Tamaño muestral suficiente
Concentración del empleo	Dependencia de pocas sociedades	Plantillas completas y depuradas

La dimensión debe analizarse también en perspectiva temporal. Un aumento del empleo medio puede responder al crecimiento de empresas existentes, a la desaparición de microempresas o a una menor entrada de sociedades pequeñas; una reducción puede reflejar contracción de plantillas, nuevas constituciones de pequeña escala o desaparición de sociedades mayores. La misma variación del promedio puede ocultar procesos empresariales opuestos. El seguimiento por cohortes -tamaño inicial, tamaño actual y transiciones entre estratos- ofrece una lectura mucho más útil para saber qué empresas escalan, cuáles permanecen estables y cuáles retroceden.

9.5. DIMENSIÓN Y SECTOR: LA ESCALA DEPENDE DE LA ACTIVIDAD

El tamaño no puede separarse de la estructura productiva. Agricultura, industria, construcción y servicios operan con necesidades distintas de capital, intensidad laboral, equipamiento, especialización, mercado y organización; dentro de los servicios, además, comercio, hostelería, actividades profesionales, servicios digitales o cuidados pueden presentar patrones dimensionales muy diferentes. Por tanto, una parte de la escala observada puede explicarse por el sector y no por la forma de sociedad laboral. La explotación sectorial debe comparar distribución de tamaños, empleo medio y mediano y, cuando exista masa crítica suficiente, descender a CNAE.

Este cruce permite construir tipologías más útiles que una simple clasificación por plantilla: sectores microintensivos, actividades con pequeña empresa consolidada, sectores con capacidad de escalado y estructuras polarizadas en las que conviven muchas unidades reducidas con unas pocas empresas de mayor tamaño. También permite examinar si la antigüedad se asocia con crecimiento, si las nuevas actividades intensivas en conocimiento presentan escalas diferentes y cómo interactúan dimensión, empleo femenino y participación societaria. La interpretación debe ser prudente: cualquier asociación entre tamaño y forma jurídica, género o participación requiere controlar al menos descriptivamente el efecto sectorial.

Tipología sector-dimensión	Rasgo dominante	Lectura estratégica
Microintensiva	Predominio de unidades muy pequeñas	Servicios compartidos, cooperación y digitalización
Pequeña consolidada	Escala estable con cierta especialización	Profesionalización e inversión
Escalable	Trayectorias observables hacia mayor dimensión	Financiación, mercados y talento
Polarizada	Muchas pequeñas + pocas mayores	Políticas diferenciadas por tramo

9.6. DIMENSIÓN Y TERRITORIO: ESCALA ABSOLUTA, PESO LOCAL Y CAPILARIDAD

La geografía de la dimensión empresarial añade una segunda capa interpretativa. Debe compararse la estructura por provincias, municipios, tamaño municipal, ruralidad y vulnerabilidad demográfica, pero evitando identificar automáticamente empresa pequeña con bajo impacto. Una sociedad de tamaño reducido puede ser una infraestructura económica local relevante cuando sostiene una proporción apreciable del empleo de un municipio, presta servicios escasos o articula relaciones productivas en un territorio con baja densidad empresarial. De forma inversa, una sociedad mayor localizada en una ciudad puede tener menor peso relativo en su entorno inmediato.

El análisis territorial debe separar, por tanto, escala empresarial, capilaridad y peso laboral local. La concentración de empresas de mayor dimensión puede señalar nodos o corredores productivos; la presencia de micro y pequeñas sociedades distribuidas por numerosos municipios puede reflejar capilaridad; y la dependencia de una localidad respecto a una sola empresa puede constituir simultáneamente una fortaleza de empleo y un riesgo de concentración. Esta lectura conduce a una tipología territorial orientativa: territorios microintensivos, espacios de pequeña empresa consolidada, áreas con empresas de mayor dimensión, sistemas capilares, territorios dependientes y zonas de baja implantación.

Tipo territorial	Configuración dimensional	Implicación
T1 · Microintensivo	Predominio de microempresas	Reforzar capacidades y redes

Tipo territorial	Configuración dimensional	Implicación
T2 · Pequeña consolidada	Base estable de pequeñas empresas	Consolidación y escalado
T3 · Mayor dimensión	Presencia relevante de empresas mayores	Continuidad e innovación
T4 · Capilar	Muchas unidades distribuidas territorialmente	Servicios de red y proximidad
T5 · Dependiente	Peso elevado de pocas sociedades	Gestión de riesgo y continuidad
T6 · Baja implantación	Escasa presencia del modelo	Diagnóstico de brecha y potencial

9.7. LAS IMPLICACIONES DEL PEQUEÑO TAMAÑO: DE LA LIMITACIÓN A LA CAPACIDAD

Si la explotación confirma un predominio de micro y pequeñas empresas, la pequeña escala deberá tratarse como un rasgo estructural del ecosistema, no como una anomalía ni como un problema en sí mismo. La cuestión relevante es distinguir entre una dimensión adecuada al modelo de negocio y una dimensión que impide acometer inversiones, especializar funciones, acceder a mercados o asegurar la continuidad. Número de trabajadores no equivale a productividad, rentabilidad, innovación o resiliencia; tampoco puede utilizarse como sustituto de vulnerabilidad.

La pequeña escala puede aportar flexibilidad, rapidez de decisión, proximidad a clientes, personalización y vinculación territorial. Pero agilidad organizativa no equivale a capacidad de transformación: una empresa puede detectar rápidamente la necesidad de digitalizarse o innovar y carecer, al mismo tiempo, de financiación, tiempo, conocimiento o personal para hacerlo. Entre las restricciones más recurrentes se encuentran la capacidad financiera, la absorción tecnológica, la comercialización, la dependencia de pocos clientes, la internacionalización, la profesionalización, la formación, la delegación y la dependencia de personas clave. En sociedades laborales, estas cuestiones se conectan además con la renovación societaria y el relevo generacional.

La respuesta no debe reducirse al crecimiento interno. Las sociedades de menor escala pueden “crecer por fuera” mediante cooperación, compras o comercialización conjunta, innovación compartida, servicios administrativos comunes, digitalización compartida, redes de recursos humanos y alianzas empresariales. Esta vía permite ampliar capacidades sin perder autonomía jurídica ni obligar a todas las empresas a aumentar plantilla. En este marco, ASLABCAM puede actuar como infraestructura de red, reduciendo costes de coordinación y facilitando acceso a recursos que individualmente serían difíciles de sostener.

Limitación asociada a escala	Capacidad a reforzar	Respuesta empresarial o colectiva
Financiación e inversión	Capacidad financiera	Instrumentos proporcionales y financiación
Falta de especialización	Capacidad organizativa	Profesionalización y servicios compartidos
Digitalización	Capacidad tecnológica	Diagnóstico, acompañamiento y soluciones comunes
Comercialización	Capacidad de mercado	Cooperación comercial y marca
Innovación	Capacidad de absorción	Redes, asistencia técnica e innovación compartida
Dependencia personal	Capacidad organizativa y continuidad	Delegación, documentación y relevo
Falta de tiempo/formación	Capacidad directiva	Formatos modulares y acompañamiento

9.8. CONDICIONES METODOLÓGICAS PARA EL CIERRE ESTADÍSTICO

El capítulo dispone de una arquitectura analítica completa, pero la documentación disponible no permite atribuir con rigor cifras regionales homogéneas a los tramos micro, pequeño y mediano. Esas tablas deben cerrarse únicamente cuando la Base Maestra contenga plantilla individual validada y pueda cruzarse con forma jurídica, provincia, municipio, ruralidad, vulnerabilidad demográfica, sector y CNAE. La secuencia de cierre debe fijar primero una definición estable de los tramos, validar la plantilla por sociedad, calcular media, mediana, percentiles y concentración, geolocalizar con protección de confidencialidad y, sólo después, construir perfiles y mapas.

Paso	Operación	Resultado
1	Fijar definición de micro, pequeña y mediana	Tramos homogéneos
2	Validar plantilla individual	Variable de tamaño fiable
3	Cruzar forma jurídica y empleo	Estructura básica
4	Cruzar provincia, municipio y ruralidad	Estructura territorial
5	Cruzar sector y CNAE	Estructura productiva
6	Calcular media, mediana, percentiles y concentración	Distribución real
7	Contrastar capacidades con evidencia cualitativa	Matriz tamaño-capacidad
8	Integrar perfiles y productos	Radiografía Dimensional ASLABCAM 2026

CUADERNO
CAPÍTULO 9

9.1. RADIOGRAFÍA DIMENSIONAL DISPONIBLE

Lo que sabemos hoy, sin convertir promedios en distribuciones

498 **SOCIEDADES** Universo jurídico regional	**3.076** **EMPLEOS** Empleo total
6,2 **EMPLEOS/SOCIEDAD** Media regional orientativa	**455 / 43** **SLL / SAL** Composición jurídica

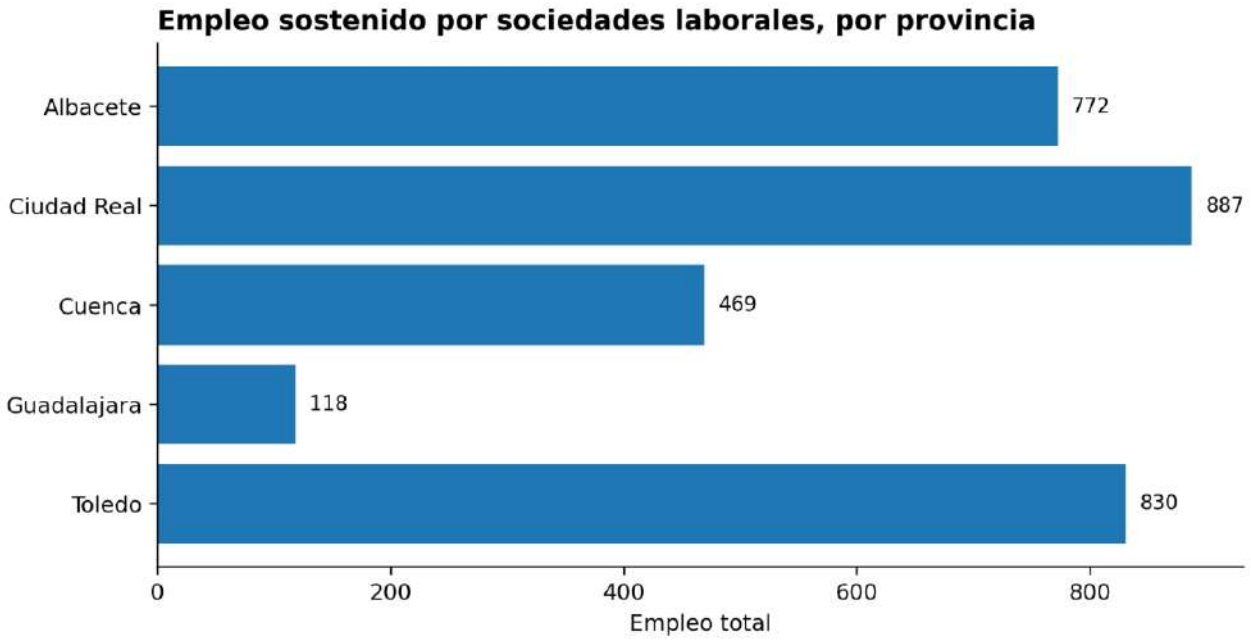
La cifra de 6,2 es un cociente agregado (3.076 / 498). Sirve como referencia de escala regional, pero no permite afirmar cuántas sociedades son micro, pequeñas o medianas, ni sustituye la mediana o los percentiles de plantilla.

REGLA DE LECTURA

LA MEDIA RESUME. LA MEDIANA SITÚA. LA DISTRIBUCIÓN EXPLICA. Hasta disponer de la Base Maestra individual, la radiografía dimensional debe apoyarse en magnitudes agregadas y relaciones observables, no en tramos imputados.

9.2. EMPLEO Y ESCALA PROVINCIAL

Cinco provincias, volúmenes distintos y medias relativamente próximas



Provincia	Sociedades*	Empleo	Empleo medio*
Albacete	121	772	6,4
Ciudad Real	136	887	6,5
Cuenca	80	469	5,9
Guadalajara	17	118	6,9
Toledo	144	830	5,8
Castilla-La Mancha	498	3.076	6,2

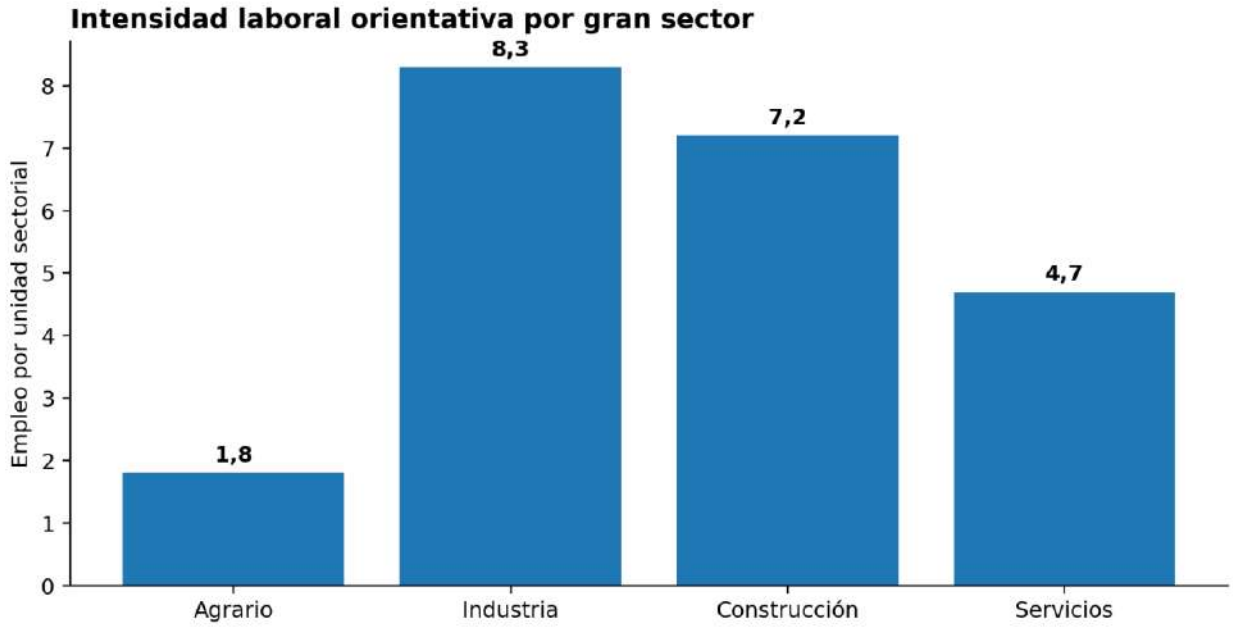
LECTURA

Ciudad Real concentra el mayor empleo absoluto (887), seguida de Toledo (830) y Albacete (772). Guadalajara presenta el promedio orientativo más alto (6,9), pero sobre un universo provincial muy reducido; no debe interpretarse como evidencia de una estructura empresarial sistemáticamente mayor.

* Los promedios provinciales relacionan el empleo disponible con el universo jurídico provincial. Son orientativos y no permiten deducir la distribución micro/pequeña/mediana.

9.3. INTENSIDAD LABORAL SECTORIAL

El sector modifica sustancialmente la escala observada



Sector	Unidades sectoriales	Empleo	Empleo/unidad*
Agrario	11	20	1,8
Industria	118	984	8,3
Construcción	96	691	7,2
Servicios	296	1.381	4,7

LECTURA

Industria (8,3) y construcción (7,2) presentan una intensidad laboral orientativa superior a servicios (4,7). Esto demuestra por qué tamaño y sector deben analizarse conjuntamente: una media regional única puede ocultar estructuras productivas muy diferentes.

* Cociente descriptivo empleo/unidades de la explotación sectorial. El universo sectorial (521 unidades) es distinto del universo jurídico (498 sociedades); no sustituye una distribución individual de plantillas.

9.4. MATRIZ TAMAÑO × CAPACIDAD

Hipótesis de diagnóstico, no atributos automáticos

Capacidad / condición	Micro	Pequeña	Mediana
Flexibilidad	Tendencia alta	Media-alta	Variable
Participación directa	Potencialmente alta	Media-alta	Requiere estructuras
Capacidad financiera	Más limitada	Intermedia	Potencialmente mayor
Profesionalización	Dependiente de personas clave	En transición	Más estructurada
Digitalización	Muy heterogénea	Capacidad creciente	Mayor especialización
Innovación	Ágil, limitada por recursos	Escala favorable si consolida	Mayor capacidad de inversión
Capacidad comercial	Frecuentemente limitada	Mayor especialización	Mayor alcance potencial
Cooperación	Frecuentemente alta	Alta/selectiva	Estratégica
Dependencia de personas clave	Alta	Media-alta	Menor, no inexistente
Complejidad organizativa	Baja	Media	Alta
Riesgo de relevo	Puede ser elevado	Relevante	Impacto laboral potencial mayor

CÓMO LEERLA

MICRO no significa débil y MEDIANA no significa fuerte. Cada escala combina ventajas, restricciones y necesidades distintas. La matriz formula preguntas de diagnóstico; no sustituye la evidencia de cada empresa.

9.5. MATRIZ LIMITACIÓN × RESPUESTA

Del tamaño observado al instrumento empresarial

Limitación observada	Respuesta	Instrumento	Escala especialmente expuesta*
Baja capacidad financiera	Mejorar acceso a financiación	Diagnóstico + instrumentos adaptados	Micro / pequeña
Falta de especialización	Compartir capacidades	Servicios compartidos / asistencia técnica	Micro
Dificultad de digitalización	Acompañamiento tecnológico	Diagnóstico + implantación	Micro / pequeña
Limitación comercial	Cooperar para mercado	Redes / comercialización conjunta	Micro / pequeña
Falta de tiempo para formación	Adaptar formato	Formación modular y aplicada	Micro
Dependencia personal	Profesionalizar	Protocolos, funciones, documentación	Micro / pequeña
Riesgo de relevo	Planificar continuidad	Itinerario de relevo	Todas; impacto distinto
Pequeña escala	Acceder a capacidades externas	Redes empresariales	Micro / pequeña

PRINCIPIO

La respuesta no depende exclusivamente del tamaño. Sector, territorio, antigüedad, composición societaria y trayectoria pueden modificar sustancialmente la necesidad. El tamaño sirve para orientar el diagnóstico, no para automatizar la intervención.

9.6. TIPOLOGÍAS TERRITORIALES DE DIMENSIÓN

Seis configuraciones para leer escala, empleo y relevancia local

Tipo	Rasgo dominante	Lectura	Respuesta posible
T1 · Microintensivo	Alta presencia micro + baja dimensión media	Capacidad fragmentada	Cooperación + servicios compartidos
T2 · Pequeña consolidada	Peso relevante de pequeñas	Base empresarial intermedia	Crecimiento + profesionalización
T3 · Mayor dimensión	Presencia mediana + alto empleo	Capacidad organizativa superior	Innovación + continuidad
T4 · Capilar	Muchas localidades con 1-varias SL	Extensión territorial	Redes + soporte territorial
T5 · Dependiente	Pocas empresas concentran empleo	Alta relevancia y vulnerabilidad	Continuidad + prevención
T6 · Baja implantación	Pocas SL + pequeño tamaño	Debilidad o brecha	Diagnóstico de potencial

CLAVE TERRITORIAL

DIMENSIÓN EMPRESARIAL NO EQUIVALE A RELEVANCIA TERRITORIAL. Una sociedad de cinco, seis u ocho trabajadores puede ser pequeña en la estadística regional y, al mismo tiempo, tener un peso económico significativo en un municipio reducido.

9.7. ÍNDICE DE ESCALA TERRITORIAL

Diseño multidimensional para separar tamaño absoluto de importancia local

Componente	Qué observa	Por qué importa
Tamaño relativo	Plantilla de la sociedad frente a su contexto	Evita leer la escala sólo en términos absolutos
Empleo sostenido	Volumen laboral asociado	Introduce capacidad laboral
Peso laboral local	Empleo SL / empleo empresarial local	Captura relevancia territorial
Concentración	Dependencia del empleo respecto de pocas SL	Detecta vulnerabilidad ante cierres
Capilaridad	Extensión de la presencia empresarial	Distingue concentración de difusión territorial

El Índice de Escala Territorial no debe premiar mecánicamente el mayor tamaño. Su finalidad es describir la relación entre dimensión empresarial y contexto local. Los componentes sólo deben agregarse cuando existan denominadores homogéneos, normalización explícita y análisis de sensibilidad.

SALIDA ANALÍTICA

GEOGRAFÍA DEL TAMAÑO y RELEVANCIA TERRITORIAL son dos preguntas distintas. El producto final debe permitir que una empresa pequeña aparezca como territorialmente estratégica cuando su peso local así lo demuestre.

9.8. ÍNDICE DE CAPACIDAD EMPRESARIAL

El tamaño explica; las capacidades deben observarse

Dimensión de capacidad	Evidencia a observar	Mecanismo de mejora
Profesionalización	Funciones, procesos, gestión	Asistencia técnica / organización
Digitalización	Herramientas, procesos, competencias	Diagnóstico + implantación
Innovación	Productos, procesos, inversión	Proyectos + financiación
Capacidad comercial	Mercados, canales, clientes	Cooperación / comercialización
Financiación	Acceso, estructura, inversión	Instrumentos adaptados
Cooperación	Redes, compras, servicios	Redes / servicios compartidos
Organización	Gobernanza, responsabilidades	Protocolos / estructuras
Continuidad	Dependencias, relevo, sucesión	Planificación + acompañamiento

REGLA

TAMAÑO NO ES CAPACIDAD. No se asignará una puntuación de capacidad por ser micro, pequeña o mediana. Las capacidades deben observarse directamente y el tamaño actuará como variable explicativa y de segmentación.

9.9. RADIOGRAFÍA DIMENSIONAL ASLABCAM 2026

De la escala empresarial a una política diferenciada de capacidades

Escala	Orientación de política	Lectura operativa
Microempresa	ACCESO A CAPACIDADES	Cooperación, servicios compartidos, digitalización y profesionalización cuando proceda
Pequeña empresa	CONSOLIDACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN	Especialización, inversión, gestión, mercado y crecimiento sostenible
Mediana empresa	INNOVACIÓN, GOBERNANZA Y CONTINUIDAD	Organización, inversión, relevo, transformación y cooperación estratégica

IDEA PARA RECORDAR

LA PREGUNTA NO ES SÓLO CUÁNTO MIDE UNA SOCIEDAD LABORAL. LA VERDADERA PREGUNTA ES QUÉ PUEDE HACER CON ESE TAMAÑO.

Estas orientaciones no son reglas automáticas. El valor del producto reside precisamente en obligar a contrastar tamaño con sector, territorio, trayectoria, participación y organización antes de decidir qué instrumento empresarial resulta pertinente.

9.10. SEMÁFORO DE EVIDENCIA DIMENSIONAL

Qué puede afirmarse ya y qué debe esperar a la Base Maestra

Nivel	Producto / variable	Situación
VERDE	Universo jurídico: 498 sociedades	Disponible
VERDE	Empleo total: 3.076	Disponible
VERDE	Empleo provincial y medias orientativas	Disponible con cautela
VERDE	Intensidad laboral por gran sector	Disponible con universo sectorial propio
ÁMBAR	Matriz Tamaño-Capacidad	Operativa como hipótesis de diagnóstico
ÁMBAR	Tipologías territoriales de dimensión	Operativas como marco clasificatorio
ROJO	Distribución micro / pequeña / mediana	Requiere plantilla individual homogénea
ROJO	Mediana, percentiles y concentración	Requiere Base Maestra
ROJO	Tamaño por ruralidad / vulnerabilidad	Requiere geoclasificación + plantilla
ROJO	SAL/SLL × tamaño	Requiere cruce individual
ROJO	Mapas municipales de dimensión y peso local	Requiere geolocalización + denominadores laborales

CIERRE

El producto del Capítulo 9 no consiste en repetir que las sociedades laborales son pequeñas. Consiste en construir una lectura rigurosa que conecte DIMENSIÓN → EMPLEO → CONTEXTO → CAPACIDAD → NECESIDAD → RESPUESTA, sin convertir una media agregada en una estructura empresarial inventada.

CAPÍTULO 10

LAS PERSONAS Y EL EMPLEO

10. LAS PERSONAS Y EL EMPLEO

El empleo constituye una de las variables centrales para comprender la relevancia económica y social de las sociedades laborales, pero su análisis exige superar una lectura puramente cuantitativa. Contar personas ocupadas permite dimensionar el volumen laboral sostenido por el modelo; no permite, por sí solo, conocer cómo se distribuye ese empleo entre empresas, provincias, sectores y municipios, qué parte está vinculada a la condición de socio trabajador, qué puestos se crean frente a cuáles se mantienen, ni qué capacidad presentan las empresas para preservar actividad y trabajo a lo largo del tiempo. El capítulo adopta, por ello, una concepción multidimensional del empleo: volumen, evolución, distribución, intensidad, participación y continuidad forman parte de una misma arquitectura analítica.

La cuestión decisiva no consiste únicamente en preguntar cuántos empleos existen, sino qué estructura empresarial los sostiene. Una misma cifra agregada puede proceder de muchas microempresas, de un reducido número de sociedades con plantillas relativamente amplias o de una combinación intermedia; puede estar concentrada territorialmente o presentar elevada capilaridad; puede corresponder a actividades maduras o a ramas emergentes; y puede representar tanto empleo de nueva creación como puestos preservados mediante empresas de larga trayectoria. Esta distinción resulta especialmente relevante en Castilla-La Mancha, donde la pequeña escala empresarial, la ruralidad y los procesos de relevo convierten el mantenimiento de empleo viable en una aportación económica que no debe quedar eclipsada por la medición exclusiva del empleo nuevo.

Cuadro 10.1. Arquitectura analítica del empleo

Dimensión	Pregunta	Lectura
Volumen	¿Cuánto empleo sostiene el modelo?	Escala económica y social
Evolución	¿Cómo cambia en el tiempo?	Expansión, contracción y persistencia
Territorio	¿Dónde se localiza?	Provincia, municipio, ruralidad e intensidad
Sector	¿En qué actividades?	Especialización y capacidad laboral
Escala	¿Cómo se distribuye entre empresas?	Media, mediana, tramos y concentración
Participación	¿Qué parte es empleo societario?	Trabajo, propiedad y base social
Continuidad	¿Qué empleo permanece?	Antigüedad, relevo y resiliencia

10.1. VOLUMEN DE EMPLEO: DE LA CIFRA AGREGADA A LA ESTRUCTURA LABORAL

La fotografía consolidada del Informe sitúa en 3.076 las personas empleadas por las sociedades laborales de Castilla-La Mancha en la referencia regional utilizada. Esta magnitud ofrece una primera aproximación al peso laboral del modelo, pero debe manejarse con disciplina estadística: el empleo directo comprobado es el núcleo de la medición y no debe ampliarse mediante multiplicadores, empleo inducido o efectos indirectos no estimados específicamente. El objetivo del Informe no es inflar impacto, sino identificar con precisión la capacidad laboral efectivamente sostenida por las empresas analizadas.

El dato agregado debe descomponerse, en una segunda fase, entre personas socias trabajadoras y personas trabajadoras no socias. Esa separación no es meramente jurídica. Permite observar hasta qué punto el empleo se vincula simultáneamente al trabajo, la propiedad y la participación empresarial, y en qué medida las sociedades laborales generan empleo adicional más allá de su base propietaria. La relación entre ambas categorías deberá estudiarse por tamaño, sector, territorio, género y edad cuando la Base Maestra ofrezca cobertura suficiente; mientras esa explotación no esté cerrada, no resulta metodológicamente correcto completar porcentajes ausentes mediante estimaciones.

10.2. EVOLUCIÓN: SOCIEDADES Y EMPLEO NO SE MUEVEN NECESARIAMENTE AL MISMO RITMO

La trayectoria reciente muestra precisamente por qué es necesario observar simultáneamente empresas y empleo. Entre 2020 y enero de 2025, el número de sociedades de la serie utilizada en el Informe pasa de 670 a 532, mientras el empleo evoluciona de 3.444 a 3.011 personas. La contracción es, por tanto, más intensa en número de sociedades que en empleo: aproximadamente un 20,6% frente a un 12,6%. Lejos de permitir una conclusión automática sobre mejora de productividad o fortaleza, esta divergencia señala que el empleo presenta una resistencia relativa mayor que el stock empresarial y obliga a estudiar qué empresas desaparecen, cuáles permanecen y cómo cambia la distribución de plantillas.

Cuadro 10.2. Lectura conjunta de evolución empresarial y laboral

Sociedades	Empleo	Interpretación prudente
↓	↓	Contracción conjunta; medir ritmos y composición
↓	≈ / menor caída	Concentración o resistencia relativa del empleo; exige identificar supervivientes
↑	≈	Expansión empresarial con pequeña escala inicial o baja creación neta inmediata
↑	↑	Expansión conjunta; separar nuevas constituciones y crecimiento interno

Para interpretar correctamente la dinámica laboral conviene distinguir tres conceptos. El stock de empleo describe los puestos existentes en una fecha; el flujo recoge creación y pérdida derivadas de nuevas sociedades, crecimiento, reducción o cierre; la persistencia laboral identifica el empleo que permanece en empresas activas a lo largo del tiempo. Esta última dimensión es especialmente importante en actividades y territorios donde sustituir una empresa desaparecida resulta difícil. Mantener empleo no equivale estadísticamente a crear empleo, pero puede constituir una función económica de primera magnitud cuando evita la destrucción de capacidad productiva viable.

10.3. DISTRIBUCIÓN PROVINCIAL: CINCO ESTRUCTURAS LABORALES

La distribución territorial confirma que el empleo del modelo no se reparte de manera homogénea. Ciudad Real concentra 887 empleos, Toledo 830, Albacete 772, Cuenca 469 y Guadalajara 118. Estas cifras no deben convertirse en un ranking simple: expresan volumen absoluto, pero no intensidad respecto de población o tejido empresarial, capilaridad municipal, concentración interna, especialización sectorial ni relevancia local. La comparación provincial debe combinar todas esas dimensiones para evitar que una provincia con menor volumen aparezca automáticamente como menos significativa.

Cuadro 10.3. Empleo provincial consolidado

Provincia	Empleo	% regional	Empleo/sociedad*
Albacete	772	25,1%	≈ 6,4
Ciudad Real	887	28,8%	≈ 6,5
Cuenca	469	15,2%	≈ 5,9
Guadalajara	118	3,8%	≈ 6,9
Toledo	830	27,0%	≈ 5,8
Castilla-La Mancha	3.076	100,0%	≈ 6,2

* Ratios orientativos obtenidos al relacionar referencias empresariales y laborales utilizadas en el Informe. Deben interpretarse con cautela cuando los universos o fechas de corte no sean exactamente coincidentes.

El interés analítico aparece al cruzar volumen e intensidad. Cuenca, por ejemplo, puede adquirir una relevancia superior a la sugerida por su cuota absoluta cuando se incorpora su elevada implantación relativa; Guadalajara, por el contrario, combina bajo volumen empresarial y laboral con un tejido económico general que obliga a preguntar por una posible brecha de implantación. Ciudad Real, Toledo y Albacete concentran la mayor parte del empleo regional, pero lo hacen sobre estructuras sectoriales y territoriales diferentes. La política regional de empleo vinculado a sociedades laborales debe, por ello, ser común en objetivos y diferenciada en diagnóstico provincial.

10.4. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL: EMPRESAS Y CAPACIDAD LABORAL

La estructura sectorial ofrece una segunda evidencia de la necesidad de separar número de empresas y empleo. En la explotación sectorial del Informe, los servicios reúnen 1.381 empleos, la industria 984, la construcción 691 y el sector agrario 20. Los servicios representan el mayor volumen laboral, pero industria y construcción suman conjuntamente 1.675 puestos, alrededor del 54,5% del empleo considerado. La lectura sustantiva no es, por tanto, que un sector "gane" a otro, sino que el modelo presenta una capacidad laboral relevante en actividades productivas y constructivas además de una amplia presencia en servicios.

Cuadro 10.4. Estructura sectorial del empleo

Sector	Sociedades*	Empleo	Cuota empleo
Servicios	296	1.381	44,9%
Industria	118	984	32,0%
Construcción	96	691	22,5%
Agrario	11	20	0,7%
Total explotación sectorial	521	3.076	100,0%

* La explotación sectorial utiliza un universo empresarial distinto del recuento por forma jurídica. Esta diferencia debe mantenerse visible y no reconciliarse artificialmente.

La capacidad laboral sectorial debe incorporar al menos cuatro dimensiones: volumen total de empleo, empleo típico por sociedad —preferiblemente mediana además de media—, persistencia temporal y distribución territorial. Dos ramas con el mismo empleo total pueden presentar estructuras completamente diferentes si una descansa sobre numerosas microempresas y otra sobre pocas sociedades de mayor plantilla. Del mismo modo, un sector pequeño en términos regionales puede resultar estratégico en determinados municipios por su función productiva, de proximidad o de mantenimiento de servicios.

Matriz 10.1. Tipologías de capacidad laboral sectorial

Perfil	Estructura	Implicación analítica
Extensivo	Muchas empresas y empleo distribuido	Capilaridad y base amplia
Atomizado	Muchas empresas, bajo empleo típico	Consolidación y escalado selectivo
Concentrado	Pocas empresas, alto peso laboral	Continuidad y riesgo de dependencia
Limitado/emergente	Pocas empresas y empleo reducido	Observar trayectoria antes de concluir

10.5. EMPLEO MEDIO, DISTRIBUCIÓN Y TRAYECTORIA EMPRESARIAL

El empleo medio por sociedad es una referencia útil, pero insuficiente. La cifra regional próxima a 6,2 personas por sociedad resume una estructura de pequeña escala; sin embargo, la media puede verse desplazada por unas pocas empresas de mayor dimensión y no informa sobre la forma completa de la distribución. La explotación definitiva deberá incorporar mediana, tramos de plantilla, percentiles y concentración del empleo, de manera que pueda distinguirse entre un tejido realmente homogéneo de microempresas y otro en el que una parte sustancial del trabajo dependa de un grupo reducido de sociedades.

La dimensión laboral debe analizarse además como trayectoria. Una sociedad de reciente constitución puede comenzar con una plantilla mínima y crecer posteriormente; una empresa madura puede estabilizarse sin aumentar empleo y seguir siendo económicamente sólida; otra puede reducir plantilla manteniendo viabilidad. Por ello, el crecimiento no debe convertirse en requisito normativo del modelo. La pregunta pertinente es si la empresa desarrolla una escala compatible con su actividad, mantiene capacidad competitiva y ofrece continuidad al proyecto y al empleo. Pasar de micro a pequeña empresa puede ser una trayectoria relevante, pero también lo es consolidar una microempresa viable en un territorio donde su desaparición tendría un coste local elevado.

Matriz 10.2. Empleo inicial y trayectoria

Empleo inicial	Trayectoria	Lectura
Bajo	Crece de forma sostenida	Escalado empresarial
Bajo	Permanece estable	Microempresa consolidada
Medio/alto	Permanece	Capacidad laboral estable
Cualquiera	Desciende persistentemente	Analizar ajuste, viabilidad y continuidad

10.6. SOCIOS TRABAJADORES Y TRABAJADORES NO SOCIOS: LA DIMENSIÓN PARTICIPATIVA

El rasgo diferencial de la sociedad laboral no reside exclusivamente en generar puestos de trabajo, sino en articular una relación específica entre empleo y propiedad. La distinción entre socios trabajadores y trabajadores no socios permite observar la intensidad societaria del modelo y estudiar si el crecimiento de la plantilla va acompañado de ampliación de la base propietaria. Una empresa puede crecer mediante contratación sin incorporar nuevos socios; otra puede mantener una proporción elevada de empleo participado. Ninguna de estas situaciones debe evaluarse mediante un automatismo: la interpretación depende de tamaño, sector, fase de desarrollo y posibilidades reales de incorporación.

Esta dimensión abre una agenda especialmente relevante para mujeres y jóvenes. Empleo femenino no equivale a propiedad femenina, del mismo modo que contratar jóvenes no implica renovación de la base societaria. El análisis deberá diferenciar presencia laboral, condición de socio, participación en capital y acceso a órganos de gobierno. La política asociativa puede intervenir precisamente en la trayectoria que conecta esas posiciones: informar, formar, facilitar mecanismos financieros de entrada y acompañar procesos de incorporación de trabajadores a la condición de socio cuando exista voluntad y viabilidad empresarial.

Matriz 10.3. Empleo y participación

Empleo	Participación societaria	Perfil
Estable/creciente	Alta o creciente	Crecimiento participado
Creciente	Baja/estable	Escalado laboral sin ampliación societaria
Estable	Alta	Núcleo laboral-propietario consolidado
Descendente	Envejecida o sin renovación	Vulnerabilidad de continuidad

10.7. ESTABILIDAD Y CONTINUIDAD: MEDIR PERMANENCIA SIN PRESUPONER RESILIENCIA

La estabilidad empresarial debe tratarse como un concepto compuesto. Antigüedad, permanencia del empleo, continuidad societaria y continuidad territorial aportan información distinta. Una empresa antigua no es necesariamente fuerte; puede presentar pérdida de mercado, envejecimiento de socios o ausencia de relevo. Del mismo modo, una empresa joven no es necesariamente frágil. La evidencia debe identificar trayectorias, no convertir la edad empresarial en una valoración automática.

La persistencia laboral adquiere especial interés cuando se relaciona con crisis, relevo y territorio. Si una sociedad mantiene actividad y empleo durante periodos adversos, existe una evidencia descriptiva de continuidad, pero atribuir ese comportamiento a la forma jurídica exigiría comparación con grupos equivalentes y control de sector, tamaño, localización y antigüedad. El Informe debe mantener esa frontera entre asociación y causalidad. Sí puede afirmar, cuando los datos lo permitan, qué empleo permanece, dónde permanece y qué empresas presentan simultáneamente continuidad laboral y riesgo de renovación societaria.

Cuadro 10.5. Cuatro dimensiones de continuidad

Dimensión	Contenido
Empresarial	Permanencia de empresa y actividad
Laboral	Persistencia del empleo
Societaria	Renovación de socios, propiedad y gobierno
Territorial	Mantenimiento de capacidades productivas y empleo local

10.8. EL EMPLEO COMO PRINCIPAL APORTACIÓN DEL MODELO

La aportación laboral de las sociedades laborales puede sintetizarse en cuatro funciones complementarias: crear, mantener, preservar y participar. Crear remite a nuevos puestos derivados de constituciones o crecimiento; mantener, a sostener empleo en empresas activas; preservar, a evitar la desaparición de empleo viable mediante continuidad, transformación o relevo; participar, a vincular una parte del trabajo a propiedad, decisión y proyecto empresarial. Esta formulación permite escapar de una visión en la que sólo el incremento neto de plantilla se considera resultado positivo y reconoce la importancia económica de conservar capacidades productivas existentes.

La distinción es particularmente útil para Castilla-La Mancha. En territorios rurales o demográficamente vulnerables, preservar una empresa viable puede tener un valor territorial superior al sugerido por su pequeña plantilla; en procesos de relevo, los trabajadores pueden convertirse en continuadores y transformar empleo existente en propiedad compartida; en actividades consolidadas, la estabilidad puede ser más relevante que una expansión cuantitativa difícilmente sostenible. El modelo debe evaluarse, por tanto, por su capacidad para articular empleo con empresa, participación y continuidad, no por una única métrica de creación anual de puestos.

Matriz 10.4. Funciones laborales del modelo

Función	Significado	Pregunta de evaluación
Crear	Nuevo empleo por constitución o crecimiento	¿Cuánto empleo nuevo aparece?
Mantener	Sostener puestos en empresas activas	¿Qué empleo permanece?
Preservar	Evitar pérdida de empleo viable	¿Qué continuidad o relevo evita destrucción?
Participar	Vincular trabajo, propiedad y decisión	¿Qué parte del empleo accede a participación?

CUADERNO

CAPÍTULO 10

10.1. RADIOGRAFÍA LABORAL BÁSICA

La fotografía que sí puede sostenerse con la evidencia disponible

Indicador	Resultado	Lectura
Empleo total	3.076	Fotografía de noviembre de 2025
Sociedades	498	Universo jurídico regional
Empleo medio orientativo	6,2	3.076 / 498; referencia agregada
Provincia con más empleo	Ciudad Real · 887	28,8 % del empleo regional
Sector con más empleo	Servicios · 1.381	44,9 % del empleo
Mayor intensidad sectorial	Industria · 8,3	Empleo/unidad sectorial, cociente descriptivo

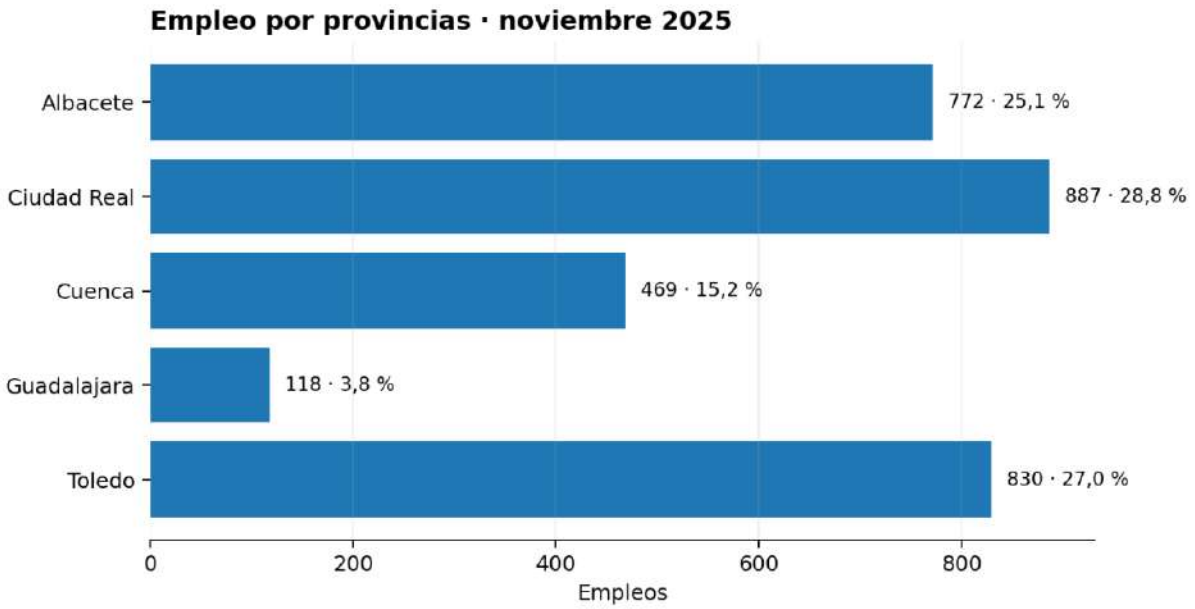
REGLA DE LECTURA

La media resume; la mediana sitúa; la distribución explica. No se deducen medianas, tramos de plantilla, socios/no socios ni empleo rural a partir de promedios agregados.

La fotografía regional permite fijar el volumen laboral y varias distribuciones robustas, pero no autoriza a convertir huecos de información en estimaciones. El producto se construye sobre resultados observados y conserva separados los universos jurídico (498 sociedades) y sectorial (521 unidades).

10.2. GEOGRAFÍA PROVINCIAL DEL EMPLEO

Volumen laboral y escala media orientativa



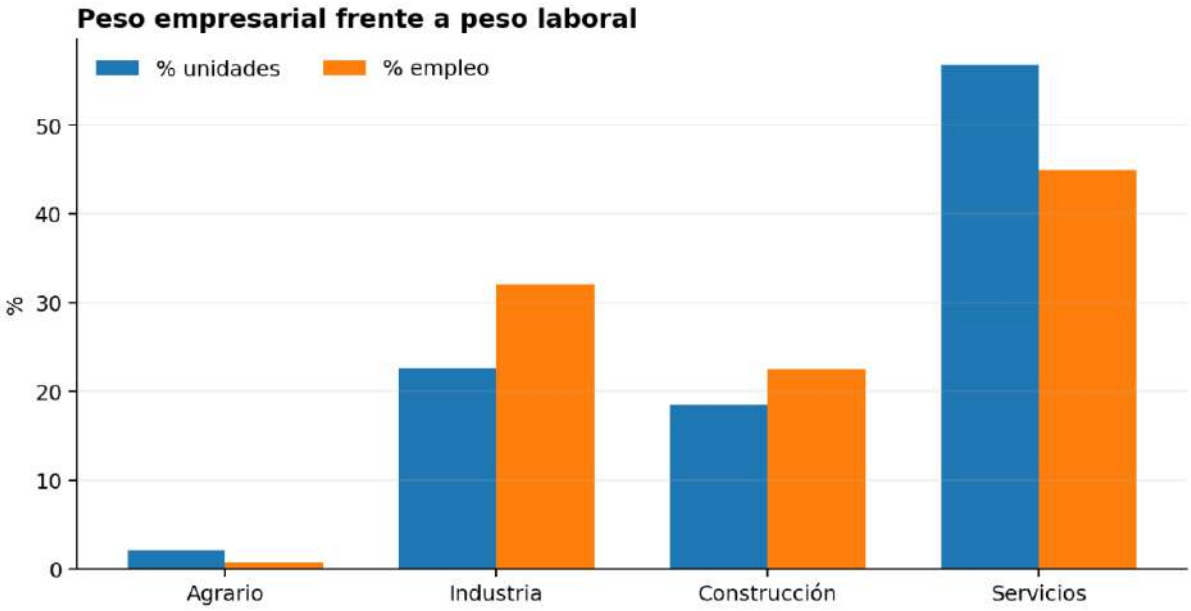
Provincia	Empleo	% regional	Sociedades*	Empleo medio*
Albacete	772	25,1 %	121	6,4
Ciudad Real	887	28,8 %	136	6,5
Cuenca	469	15,2 %	80	5,9
Guadalajara	118	3,8 %	17	6,9
Toledo	830	27,0 %	144	5,8

LECTURA

Ciudad Real, Toledo y Albacete concentran conjuntamente el 80,9 % del empleo observado. Los promedios provinciales son referencias descriptivas: no sustituyen la distribución individual de plantillas ni miden por sí solos importancia territorial.

10.3. ESTRUCTURA SECTORIAL DEL EMPLEO

Número de unidades y capacidad laboral describen estructuras diferentes



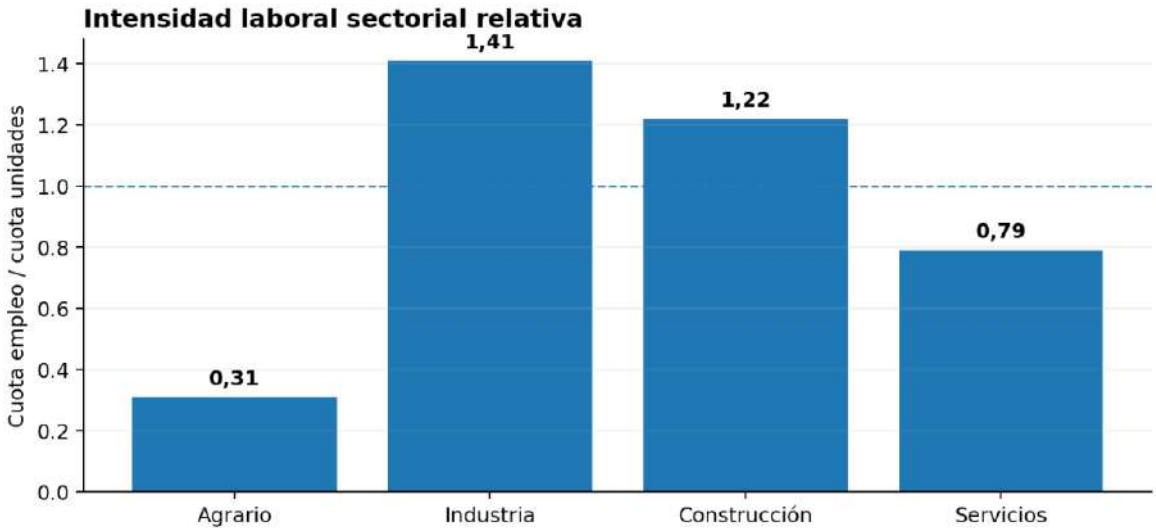
Sector	Unidades	% unidades	Empleo	% empleo	Empleo/unidad
Agrario	11	2,1 %	20	0,7 %	1,8
Industria	118	22,6 %	984	32,0 %	8,3
Construcción	96	18,4 %	691	22,5 %	7,2
Servicios	296	56,8 %	1.381	44,9 %	4,7

RESULTADO

Servicios lidera en volumen absoluto, pero industria y construcción aumentan su peso cuando la variable observada es empleo. La explotación sectorial utiliza 521 unidades; no debe mezclarse sin advertencia con el universo jurídico de 498.

10.4. INTENSIDAD LABORAL SECTORIAL

Un indicador relativo para distinguir peso empresarial y peso laboral



Sector	Cuota unidades	Cuota empleo	Índice empleo/unidades	Lectura
Agrario	2,1 %	0,7 %	0,31	Peso laboral proporcionalmente menor
Industria	22,6 %	32,0 %	1,41	Peso laboral proporcionalmente mayor
Construcción	18,4 %	22,5 %	1,22	Peso laboral proporcionalmente mayor
Servicios	56,8 %	44,9 %	0,79	Gran volumen, menor intensidad relativa

CAUTELA

Un valor superior a 1 indica que la cuota de empleo supera la cuota de unidades. No es una medida de productividad, calidad del empleo ni eficiencia.

10.5. MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN LABORAL

Del “cuánto empleo” al “qué función cumple ese empleo”

Dimensión	Qué identifica	Evidencia necesaria	Lectura correcta
EMPLEO CREADO	Nuevos puestos por nuevas sociedades o ampliaciones	Flujos comparables y cohortes	Crear no equivale a mantener
EMPLEO MANTENIDO	Puestos que permanecen en sociedades consolidadas	Panel de persistencia laboral	Mantener no equivale a crear
EMPLEO PARTICIPADO	Trabajo vinculado a propiedad societaria	Socios trabajadores / empleo	Participación no es sinónimo automático de calidad
EMPLEO TERRITORIALMENTE ESTRATÉGICO	Empleo con elevado peso relativo local	Geolocalización + denominadores	Relevancia local no prueba impacto demográfico
EMPLEO POTENCIALMENTE PRESERVABLE	Empleo en empresas viables con riesgo de continuidad	Viabilidad + relevo + empleo	Preservable no significa ya preservado

ARQUITECTURA

CREAR = empleo nuevo · MANTENER = empleo consolidado · PRESERVAR = empleo viable expuesto a continuidad. De forma transversal: PARTICIPAR = trabajo vinculado a propiedad · ARRAIGAR = empleo territorialmente relevante.

10.6. Matrices de interpretación

Dos variables que no deben confundirse

A · EMPRESAS × EMPLEO

Evolución sociedades	Evolución empleo	Lectura
↑	↑	Expansión
↓	↓	Contracción
↓	↔ / ↑	Concentración / aumento de escala
↑	↔ / ↓	Atomización
↔	↑	Crecimiento interno
↔	↓	Reducción de plantilla

B · EMPLEO × PARTICIPACIÓN

	Participación societaria alta	Participación societaria baja
Empleo alto	Alta capacidad laboral + propiedad ampliamente participada	Alta capacidad laboral + propiedad más concentrada
Empleo bajo	Pequeña escala participativa	Baja escala + menor intensidad societaria

USO

Menos sociedades no implica necesariamente una reducción proporcional del empleo; más sociedades tampoco garantiza crecimiento laboral. Capacidad laboral y participación societaria son dimensiones distintas.

10.7. PERFILES PROVINCIALES DE CONTRIBUCIÓN LABORAL

Una lectura operativa con la evidencia disponible

Provincia	Empleo	Sector laboral principal	Lectura disponible
Albacete	772	Servicios · 393	Volumen laboral alto; completar intensidad y participación
Ciudad Real	887	Industria · 381	Mayor empleo regional; perfil industrial destacado
Cuenca	469	Servicios · 196	Escala intermedia; relevancia local requiere denominadores
Guadalajara	118	Servicios · 80	Volumen reducido; no inferir baja relevancia local
Toledo	830	Servicios · 385	Segundo gran polo laboral regional

FRONTERA DE EVIDENCIA

Provincia y sector principal están disponibles. Intensidad territorial, participación societaria, ruralidad, persistencia y empleo preservable requieren integración con Base Maestra, panel temporal y análisis de relevo.

10.8. CUADRO DE MANDO LABORAL

Qué sabemos, qué podemos calcular y qué exige nueva evidencia

Indicador	Estado	Resultado / condición
Empleo total	DISPONIBLE	3.076
Empleo medio	ORIENTATIVO	6,2 sobre universo jurídico
Distribución provincial	DISPONIBLE	Cinco provincias
Estructura sectorial	DISPONIBLE	521 unidades / 3.076 empleos
Intensidad sectorial	CALCULABLE	Industria 1,41 · Construcción 1,22
Mediana / percentiles	PENDIENTE	Plantillas individuales
Participación societaria	PENDIENTE	Socios trabajadores / empleo
Intensidad territorial	PENDIENTE	Geolocalización + denominadores
Persistencia laboral	PENDIENTE	Panel homogéneo
Empleo preservable	MARCO DIAGNÓSTICO	Viabilidad + relevo + empleo

SEMÁFORO DE EVIDENCIA

VERDE: volumen, provincia, grandes sectores e intensidad sectorial. ÁMBAR: medias agregadas y perfiles descriptivos. GRIS: mediana, participación, ruralidad, persistencia, cartografía municipal y empleo preservable hasta disponer de datos homogéneos.

10.9. RADIOGRAFÍA DEL EMPLEO ASLABCAM 2026

De la estadística laboral a los criterios de intervención

Pregunta	Respuesta actual	Implicación
¿Cuánto empleo existe?	3.076 empleos	Dimensión laboral regional observable
¿Dónde se localiza?	Provincia disponible	Municipio e intensidad aún no cerrados
¿En qué sectores?	Servicios lidera en volumen	Industria y construcción ganan peso relativo
¿Cuánto es participado?	Pendiente	No inferir propiedad desde empleo
¿Qué se crea o mantiene?	Requiere panel comparable	Separar stock, flujo y persistencia
¿Qué puede preservarse?	Marco de diagnóstico	Cruzar viabilidad, relevo y empleo

DE LA RADIOGRAFÍA A LA POLÍTICA EMPRESARIAL

Diagnóstico	Orientación
Falta de creación	Emprendimiento colectivo y nuevas sociedades
Empleo consolidado	Consolidación, competitividad y capacidades
Riesgo de relevo	Continuidad empresarial y transmisión
Alto empleo no societario	Explorar ampliación de participación cuando proceda

Alto peso local	Política territorial y protección de continuidad

IDEA PARA RECORDAR

EL EMPLEO NO DEBE MEDIRSE ÚNICAMENTE COMO STOCK. Debe analizarse también como flujo, persistencia, participación, territorio y continuidad.

10.10. FRONTERA DE EVIDENCIA Y CIERRE

Qué producto existe hoy y qué no debe simularse

Puede afirmarse ahora	No debe afirmarse todavía
3.076 empleos en noviembre de 2025	Una mediana regional de plantilla
Distribución provincial completa	Distribución micro/pequeña/mediana
Distribución por cuatro grandes sectores	Detalle CNAE laboral sin explotación individual
Industria y construcción tienen mayor intensidad laboral relativa	Productividad sectorial a partir de ese cociente
Ciudad Real registra el mayor volumen provincial	Mayor relevancia territorial sin denominadores locales
La Matriz de Contribución Laboral es operativa como marco	Cuánto empleo es creado, mantenido, participado o preservable sin paneles específicos

El capítulo queda así convertido en un sistema de productos utilizables sin fingir una precisión que la evidencia todavía no permite. Los mapas municipales, la participación socio/no socio, la persistencia temporal y la identificación de empleo potencialmente preservable sólo deben incorporarse cuando existan bases homogéneas que permitan calcularlos con trazabilidad.

CIERRE

El salto analítico del Capítulo 10 es pasar de CONTAR EMPLEOS a COMPRENDER SU CONTRIBUCIÓN: cuánto empleo existe, dónde se concentra, qué estructura productiva sostiene, qué parte incorpora participación y qué empleo puede resultar estratégico para la continuidad empresarial y territorial.

CAPÍTULO 11

MUJERES Y SOCIEDADES LABORALES

11. MUJERES Y SOCIEDADES LABORALES

El análisis de género constituye una dimensión estructural del diagnóstico de las sociedades laborales en Castilla-La Mancha porque la especificidad de este modelo empresarial obliga a mirar más allá de la mera presencia femenina en el empleo. En una empresa de trabajo participado, la posición económica de las personas se define simultáneamente por su relación laboral, su posible condición de socias, su participación patrimonial, su presencia en los órganos de gobierno y, en determinados casos, por el ejercicio de funciones de dirección o liderazgo. Estas dimensiones se encuentran relacionadas, pero no son equivalentes: una presencia femenina relevante en la plantilla puede coexistir con una participación menor en la propiedad o en los espacios de decisión; del mismo modo, una base societaria relativamente equilibrada puede no trasladarse de manera automática a la administración o a la dirección. Por ello, el objeto de este capítulo no es responder únicamente a cuántas mujeres están presentes, sino identificar en qué posiciones de la estructura empresarial participan y cómo se producen las transiciones entre empleo, sociedad, propiedad, gobierno, creación y liderazgo.

Esta perspectiva exige, además, una lectura prudente. Las diferencias observadas no pueden atribuirse de forma automática al género ni al propio modelo societario, porque intervienen factores como la composición sectorial, el tamaño de la empresa, la antigüedad, la localización territorial, la ruralidad o la estructura generacional. El análisis debe seguir una secuencia metodológica clara: medir primero, comparar después e interpretar finalmente. De este modo, la perspectiva de género deja de ser un apéndice temático para convertirse en una dimensión transversal de la estructura económica y societaria del modelo.

CUADRO 11.1. Arquitectura del análisis de género

Dimensión	Pregunta analítica
Empleo	¿Qué presencia tienen las mujeres en las plantillas y cómo se distribuye?
Sociedad	¿Qué proporción accede a la condición de socia trabajadora?
Propiedad	¿Qué peso tienen las mujeres en el capital y los derechos patrimoniales?
Gobierno	¿Qué presencia existe en órganos de administración y decisión?
Creación	¿Qué papel desempeñan en nuevas constituciones y proyectos colectivos?
Liderazgo	¿Qué presencia existe en presidencia, gerencia y dirección?

11.1. DE LA PRESENCIA LABORAL A LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL

La tasa de feminización del empleo constituye un punto de partida necesario, pero analíticamente insuficiente. Su utilidad reside en dimensionar la presencia de mujeres en las sociedades laborales y permitir comparaciones territoriales, sectoriales o por tamaño; sin embargo, la singularidad del modelo aparece cuando esa información se cruza con la condición de socia trabajadora. El indicador verdaderamente diferencial es la relación entre mujeres empleadas y mujeres que, además de trabajar, participan en la propiedad. Esta ratio permite aproximarse a la intensidad de la participación societaria femenina y, comparada con la estructura masculina, identificar posibles distancias de acceso a la propiedad sin presuponer sus causas. El análisis debe distinguir con precisión empleo femenino, empleo participado femenino y propiedad femenina, evitando tratar como equivalentes categorías que describen posiciones económicas distintas.

Esta lógica puede representarse mediante una “escalera de participación femenina”. El primer escalón es el empleo; el segundo, la condición de socia trabajadora; el tercero, la participación patrimonial; el cuarto, la presencia en órganos de gobierno; y el quinto, el liderazgo. La escalera no prescribe una trayectoria obligatoria ni supone que toda trabajadora deba convertirse en socia o directiva. Su función es analítica: permite localizar en qué transición se reduce, se mantiene o se amplía la presencia femenina. De este modo, las brechas dejan de formularse de manera genérica y pueden situarse en puntos concretos de la estructura empresarial.

CUADRO 11.2. Escalera de participación femenina

Escalón	Contenido	Lectura
1. Empleo	Mujeres ocupadas	Presencia laboral
2. Sociedad	Socias trabajadoras	Acceso a la propiedad trabajadora
3. Propiedad	Participación en capital	Peso patrimonial
4. Gobierno	Administración y órganos societarios	Capacidad formal de decisión
5. Liderazgo	Presidencia, gerencia o dirección	Responsabilidad estratégica y operativa

La comparación temporal añade una segunda dimensión: no basta con observar la fotografía actual, sino que resulta relevante distinguir entre stock y dinámica. Las nuevas constituciones, las incorporaciones posteriores a la base societaria y los procesos de relevo pueden modificar gradualmente la estructura de género. Una mayor presencia femenina en sociedades recientes puede expresar una transformación real, pero también puede estar condicionada por el cambio sectorial; por ello, los cruces género × antigüedad × sector resultan más informativos que una comparación simple entre empresas antiguas y nuevas. El principio metodológico debe ser constante: cuanto mayor sea el nivel de desagregación, mayor debe ser la cautela frente a universos pequeños y porcentajes volátiles.

11.2. DIFERENCIAS TERRITORIALES: CINCO PROVINCIAS, CINCO ESTRUCTURAS POSIBLES

La participación femenina no tiene por qué distribuirse de manera homogénea entre Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Toledo. Sin embargo, la comparación provincial no debe convertirse en una clasificación ordinal ni en una búsqueda de territorios “mejores” o “peores”. El objetivo es construir perfiles estructurales capaces de distinguir volumen, intensidad, propiedad, gobierno y renovación. Una provincia puede concentrar más mujeres en términos absolutos por disponer de más empresas o empleo y, simultáneamente, presentar una tasa relativa menor; otra puede registrar menos mujeres, pero una mayor proporción de socias trabajadoras. La comparación correcta exige, por tanto, relativizar el volumen y controlar la estructura sectorial y empresarial.

La dimensión territorial es especialmente relevante en Cuenca y en las áreas rurales de las demás provincias, donde una o dos empresas pueden alterar sustancialmente los porcentajes. En esos contextos deben presentarse conjuntamente valores absolutos y relativos. Asimismo, la presencia femenina en municipios pequeños o demográficamente vulnerables puede resultar económicamente significativa por su vinculación con empleo, actividad y propiedad local, pero no autoriza a inferir efectos demográficos automáticos. La formulación rigurosa es más limitada y, precisamente por ello, más sólida: estas sociedades pueden contribuir a mantener capacidad empresarial y oportunidades económicas en el territorio.

CUADRO 11.3. Matriz de comparación provincial

Plano	Indicadores	Cautela
Volumen	Mujeres empleadas y socias	No confundir tamaño provincial con intensidad
Intensidad	Tasa de feminización y ratio societaria	Presentar porcentajes junto a absolutos
Estructura	Sector, tamaño, ruralidad	Controlar composición productiva
Decisión	Gobierno y liderazgo	Distinguir presencia formal e influencia real
Dinámica	Nuevas constituciones y renovación	Separar stock actual de cambio reciente

El producto más útil no es un ranking provincial, sino una tipología descriptiva. Pueden existir perfiles de alta presencia y alta participación; alta presencia laboral con menor acceso relativo a la propiedad; presencia moderada con elevada intensidad societaria; o baja participación general. Del mismo modo, una situación actual modesta puede coexistir con una dinámica reciente de renovación. Esta lectura permite conectar diagnóstico y política sin convertir una sola tasa en una valoración global del territorio.

11.3. DIFERENCIAS SECTORIALES: SEGREGACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL

La estructura sectorial condiciona de manera decisiva la lectura de género. Agricultura, industria, construcción y servicios presentan composiciones laborales diferentes y, dentro de cada gran agregado, las ramas CNAE pueden mostrar patrones muy heterogéneos. Por ello, hablar de “servicios” o “industria” como categorías finales puede ocultar diferencias sustantivas entre alimentación, metal, madera, comercio, hostelería, cuidados, servicios profesionales, tecnología o actividades creativas. El análisis debe descender de los grandes sectores a las ramas únicamente cuando el número de casos permita una interpretación robusta.

Esta lectura permite distinguir dos planos. La segregación horizontal describe la concentración de mujeres y hombres en actividades diferentes; la segregación vertical observa qué ocurre dentro de la propia estructura empresarial, comparando empleo, propiedad, gobierno y liderazgo. Ambos fenómenos pueden coexistir: una actividad muy feminizada en empleo puede mostrar una presencia femenina menor entre las personas socias o en los órganos de administración. Precisamente por ello, feminización laboral no equivale a participación empresarial plena. El cruce sector × género × tamaño × territorio × antigüedad ofrece una lectura mucho más precisa, siempre evitando fragmentar la base hasta hacer inestables los resultados.

CUADRO 11.4. Lectura sectorial de la participación femenina

Dimensión	Qué observa	Pregunta clave
Horizontal	Concentración por sectores y CNAE	¿Dónde trabajan las mujeres?
Vertical	Distancia entre empleo, propiedad y gobierno	¿Qué posición ocupan dentro de la empresa?
Dinámica	Sectores tradicionales y emergentes	¿Está cambiando la estructura?
Contextual	Tamaño, territorio y antigüedad	¿Qué parte de la diferencia responde a composición?

11.4. MUJERES SOCIAS TRABAJADORAS: EL CORAZÓN DIFERENCIAL DEL ANÁLISIS

La condición de socia trabajadora constituye el núcleo específico del análisis porque reúne trabajo, capital, derechos societarios, participación en resultados y capacidad de intervención en la continuidad de la empresa. La primera ratio relevante relaciona socias trabajadoras con mujeres empleadas y responde a la pregunta de qué parte del empleo femenino es también empleo participado. La segunda relaciona mujeres socias con el conjunto de socios trabajadores y permite conocer su peso dentro de la base propietaria laboral. Ambas medidas responden a cuestiones distintas y deben mantenerse separadas: una analiza el acceso de las mujeres a la propiedad; la otra, la composición de la propiedad trabajadora.

El acceso a la condición de socia puede producirse desde el origen, como socia fundadora, o posteriormente, mediante una transición desde el empleo hacia la propiedad. Esta segunda trayectoria es especialmente relevante para comprender la movilidad interna dentro del modelo. El itinerario puede requerir información, interés, preparación, valoración de participaciones, financiación, acuerdo societario y aprendizaje de la gobernanza. La aportación de capital puede constituir una barrera para cualquier persona trabajadora y, si se pretende determinar si produce efectos diferenciales por género, será necesaria evidencia específica. Lo mismo ocurre con factores como cargas de cuidado, prácticas internas o redes: son hipótesis plausibles, pero no deben presentarse como causas demostradas sin respaldo cuantitativo o cualitativo.

La dimensión generacional añade otra capa. No es equivalente ser socia joven a ser nueva socia, y una base femenina envejecida puede plantear riesgos de relevo, aunque la presencia actual sea relevante. Por ello, la renovación de la propiedad debe observar incorporaciones, salidas, antigüedad societaria y edad cuando la información lo permita. Los procesos de sucesión abren además una oportunidad específica: trabajadoras con conocimiento del negocio pueden convertirse en continuadoras y acceder a la propiedad mediante una sociedad laboral. La secuencia trabajadora → continuadora → socia trabajadora conecta igualdad económica, relevo y preservación empresarial.

MATRIZ 11.1. Transiciones críticas de la participación femenina

Transición	Qué permite observar	Posible necesidad de intervención
Empleo → sociedad	Acceso a condición de socia	Información, itinerario y financiación
Sociedad → propiedad	Peso patrimonial efectivo	Estructura de capital y aportaciones
Propiedad → gobierno	Acceso a decisión formal	Gobernanza y renovación de órganos
Gobierno → liderazgo	Acceso a presidencia/dirección	Experiencia, oportunidades y sucesión
Empleo → continuidad	Paso a equipo continuador	Relevo, valoración y financiación

11.5. GOBIERNO Y LIDERAZGO: PARTICIPACIÓN FORMAL Y CAPACIDAD DE DECISIÓN

La participación en órganos de gobierno debe analizarse como una dimensión autónoma. Ser trabajadora, ser socia y participar en el capital no garantiza ocupar posiciones de administración, presidencia o dirección. La comparación entre porcentaje femenino en empleo, base societaria, órganos de administración y liderazgo permite construir una pirámide de participación y detectar si la presencia se reduce a medida que aumenta la capacidad formal de decisión. Una caída progresiva entre escalones configuraría una brecha vertical acumulativa; una presencia relativamente estable, en cambio, mostraría continuidad entre trabajo, propiedad y gobierno.

No obstante, los registros administrativos miden fundamentalmente presencia formal. Figurar en un consejo o como administradora no permite conocer por sí solo quién controla la información, lidera las reuniones, representa externamente a la empresa o ejerce influencia efectiva en las decisiones. Para aproximarse a esta dimensión son necesarios estudios de caso, entrevistas u otra evidencia cualitativa. Esta distinción entre poder formal e influencia real es esencial para no sobredimensionar el alcance de los indicadores disponibles. Del mismo modo, una sociedad laboral es estructuralmente participativa, pero ello no la convierte automáticamente en igualitaria desde la perspectiva de género: democratizar la propiedad y equilibrar la participación entre mujeres y hombres son procesos relacionados, no idénticos.

CUADRO 11.5. Pirámide de participación femenina

Nivel	Indicador orientativo	Interpretación
Empleo	% de mujeres en el empleo	Acceso y presencia laboral
Propiedad	% de mujeres entre socios trabajadores	Participación en la base propietaria
Gobierno	% de mujeres en órganos de administración	Participación formal en decisión
Liderazgo	% en presidencia, gerencia o dirección	Responsabilidad estratégica/operativa

11.6. EMPRENDIMIENTO FEMENINO Y NUEVAS CONSTITUCIONES

El emprendimiento femenino debe medirse también como emprendimiento colectivo. La sociedad laboral ofrece una vía distinta tanto del empleo asalariado como del emprendimiento individual: permite crear un proyecto mediante un equipo promotor que comparte capital, responsabilidades, conocimiento y riesgo. Esto no elimina la incertidumbre empresarial ni las necesidades de financiación, pero modifica la arquitectura de la iniciativa. Desde la perspectiva de género, interesa conocer no sólo cuántas mujeres trabajan en empresas nuevas, sino cuántas participan desde el origen como promotoras, socias fundadoras y responsables de gobierno.

Las nuevas constituciones permiten observar la renovación del modelo y comparar la estructura de las sociedades recientes con la del stock existente. Una mayor presencia femenina en la nueva creación puede señalar una transformación generacional, siempre que se controle la composición sectorial y territorial. Resulta especialmente relevante analizar proyectos en pequeños municipios, actividades profesionales, cuidados, economía verde, digitalización o sectores creativos, sin presuponer que estos ámbitos sean necesariamente más favorables. El criterio debe ser empírico: identificar dónde aparecen iniciativas, con qué tamaño, en qué actividades y con qué capacidad de continuidad.

La creación empresarial puede constituir una vía directa de acceso al capital y a la decisión. Frente a la trayectoria interna de una trabajadora que posteriormente se incorpora como socia, la promotora accede desde el origen a la propiedad y potencialmente al gobierno. Ambas vías son complementarias y deben analizarse separadamente. Además, el éxito de estas iniciativas no debe medirse exclusivamente por el crecimiento de plantilla: supervivencia, viabilidad, estabilidad, consolidación de la propiedad trabajadora y continuidad del proyecto son resultados igualmente relevantes.

CUADRO 11.6. Dos vías de acceso femenino a la propiedad

Vía	Secuencia	Valor analítico
Incorporación interna	Trabajadora → socia → gobierno	Transformación de empleo en propiedad
Creación	Promotora → socia fundadora → gobierno/liderazgo	Acceso directo a propiedad y decisión
Continuidad	Trabajadora → continuadora → socia	Relevo empresarial con propiedad trabajadora

11.7. BRECHAS IDENTIFICABLES: MEDIR ANTES DE EXPLICAR

El diagnóstico debe culminar en la identificación de brechas observables, pero con una disciplina metodológica estricta. Una diferencia estadística entre mujeres y hombres no demuestra por sí sola discriminación ni identifica su causa. Puede estar asociada a sector, tamaño, territorio, edad, antigüedad o trayectorias profesionales. Por ello conviene separar tres niveles: diferencia, como resultado descriptivo; brecha, cuando existe evidencia consistente de una distancia relevante en acceso a recursos, propiedad o posiciones; y discriminación, que requiere evidencia adicional sobre trato desfavorable relacionado con el género. Esta distinción fortalece el informe porque impide convertir hipótesis razonables en conclusiones no demostradas.

Las principales familias de brechas se sitúan en el empleo, la condición de socia, la propiedad, el gobierno, la distribución sectorial, el territorio y la creación empresarial. Su interacción puede ser compleja: una mujer joven en un municipio rural, dentro de un sector masculinizado y una microempresa, no puede ser analizada mediante una sola variable. Sin embargo, tampoco conviene fragmentar excesivamente la base. Cuando los casos sean reducidos, las agrupaciones razonables y la evidencia cualitativa serán preferibles a porcentajes aparentemente precisos, pero estadísticamente frágiles. La interseccionalidad debe analizarse, no presuponerse.

MATRIZ 11.2. Familias de brechas y evidencia necesaria

Brecha	Qué compara	Evidencia mínima
Laboral	Presencia de mujeres y hombres en empleo	Volumen y tasas comparables
Societaria	Empleo femenino y acceso a condición de socia	Empleadas, socias y ratios
Patrimonial	Socias y peso en capital	Participaciones de capital, si disponibles
Gobierno	Propiedad y presencia en decisión	Composición de órganos
Sectorial	Distribución por actividades y posiciones	Sector/CNAE con tamaños suficientes
Territorial	Provincia, ruralidad y municipio	Absolutos + relativos + cautela muestral
Emprendedora	Stock existente y nuevas constituciones	Promotoras, fundadoras y dinámica

11.8. DE LAS BRECHAS A UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE IGUALDAD

La política de igualdad debe partir de una lógica de intervención verificable: brecha detectada → medida específica → indicador de seguimiento → revisión. No resulta suficiente elaborar una relación genérica de acciones de sensibilización o formación. Si la distancia principal aparece entre empleo y propiedad, la respuesta debe centrarse en itinerarios de incorporación societaria, información, valoración y, cuando exista una barrera financiera demostrada, instrumentos de capitalización. Si la brecha se produce entre propiedad y gobierno, la intervención debe orientarse a gobernanza, liderazgo y renovación de órganos. Si aparece en las nuevas constituciones, la respuesta debe actuar sobre emprendimiento colectivo, equipos promotores y acompañamiento inicial.

Esta lógica conduce a integrar la igualdad en la estrategia general del modelo, no a crear un programa paralelo. La información debe permitir un seguimiento periódico de empleo, socias trabajadoras, propiedad, órganos de administración, liderazgo, nuevas constituciones, territorio y edad. ASLABCAM puede desempeñar una función de infraestructura mediante cuadros de indicadores, acompañamiento a la incorporación societaria, redes de mentoras, formación vinculada a oportunidades reales, apoyo a mujeres jóvenes y rurales, y detección temprana de empresas viables sin sucesión donde las trabajadoras puedan formar parte de equipos continuadores. En todos los casos, la actuación debe responder a una necesidad empresarial real y evitar objetivos puramente nominales.

La evaluación debe medir resultados y no sólo actividad. El número de cursos o participantes informa sobre ejecución, pero no sobre transformación. Resulta más relevante observar cuántas trabajadoras se convierten en socias, cuántas nuevas sociedades incorporan mujeres fundadoras, cómo evoluciona la presencia en gobierno, qué proyectos se consolidan, cuántas continuadoras participan en procesos de relevo o cómo cambia la brecha empleo-propiedad. De esta manera, la igualdad se incorpora a las funciones estratégicas de crear, consolidar, participar, arraigar y continuar.

MATRIZ 11.3. Brecha – medida – indicador

Brecha detectada	Respuesta prioritaria	Indicador de resultado
Empleo → propiedad	Itinerario de incorporación y financiación cuando proceda	Nuevas socias / reducción de brecha
Propiedad → gobierno	Gobernanza, liderazgo y renovación de órganos	Presencia femenina en administración/dirección
Baja nueva creación	Emprendimiento colectivo y acompañamiento	Socias fundadoras y supervivencia
Débil renovación generacional	Itinerarios para jóvenes y nuevas socias	Incorporaciones por cohorte de edad
Riesgo de relevo	Detección de continuadoras y financiación	Empresas transmitidas y empleo preservado
Brecha territorial	Acompañamiento de proximidad y redes	Nuevas socias/proyectos en áreas objetivo

11.9. IGUALDAD COMO CALIDAD DE LA PARTICIPACIÓN

La principal conclusión del capítulo es que la participación femenina en las sociedades laborales no puede medirse mediante una sola variable. La especificidad del modelo obliga a observar una cadena completa que comienza en el empleo y puede continuar hacia la condición de socia, la propiedad, el gobierno, el liderazgo, la creación empresarial y la continuidad. Las diferencias entre esos escalones son, precisamente, las que permiten identificar dónde se sitúan las brechas relevantes y qué tipo de respuesta puede resultar adecuada.

La calidad participativa del modelo depende no sólo de quién trabaja en las empresas, sino también de quién posee, quién decide, quién emprende y quién está en condiciones de continuar el proyecto empresarial.

La perspectiva sectorial y territorial es inseparable de esta lectura. Las tasas agregadas pueden ocultar segregación horizontal entre actividades, segregación vertical dentro de las empresas y diferencias derivadas del tamaño o la ruralidad. Por ello, el análisis debe mantener simultáneamente una visión regional y una lectura desagregada, pero sin forzar precisión donde los universos sean pequeños. La prudencia metodológica no reduce la ambición del diagnóstico; al contrario, permite distinguir con mayor credibilidad entre datos, brechas observadas e hipótesis explicativas.

Finalmente, la renovación del modelo abre un espacio estratégico para transformar la estructura de participación. Nuevas constituciones, incorporación de trabajadoras a la propiedad, relevo generacional, emprendimiento colectivo y renovación de los órganos de gobierno pueden ampliar la presencia femenina en posiciones de decisión. La política más útil será, por tanto, aquella que vincule cada brecha demostrada con un instrumento concreto y un indicador de seguimiento, integrando la igualdad en la creación, consolidación, participación, arraigo y continuidad de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha.

CUADRO 11.7. Lectura final del Capítulo 11

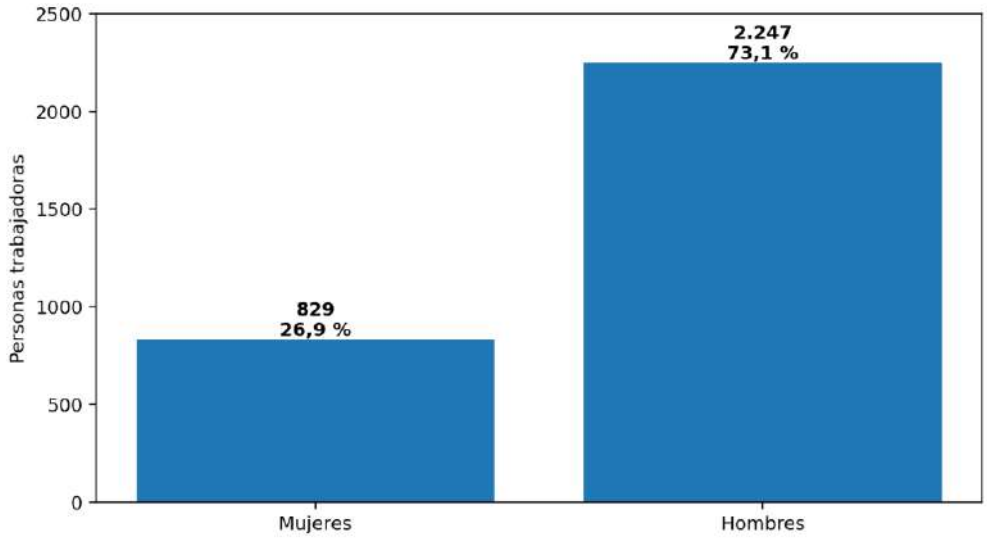
Pregunta	Respuesta analítica
¿Dónde están las mujeres?	En empleo, propiedad, gobierno, creación y liderazgo, con intensidades distintas.
¿Dónde pueden aparecer brechas?	En las transiciones entre empleo, condición de socia, capital y decisión.
¿Qué variables deben controlarse?	Sector, tamaño, territorio, antigüedad, edad y dinámica de nuevas constituciones.
¿Qué exige la interpretación?	Separar diferencia, brecha observada e hipótesis causal.
¿Qué debe hacer la política?	Medir, identificar el punto concreto, intervenir y evaluar resultados.

CUADERNO

CAPÍTULO 11

11.1. RADIOGRAFÍA LABORAL FEMENINA

La primera capa de la participación: presencia de mujeres en el empleo contabilizado.



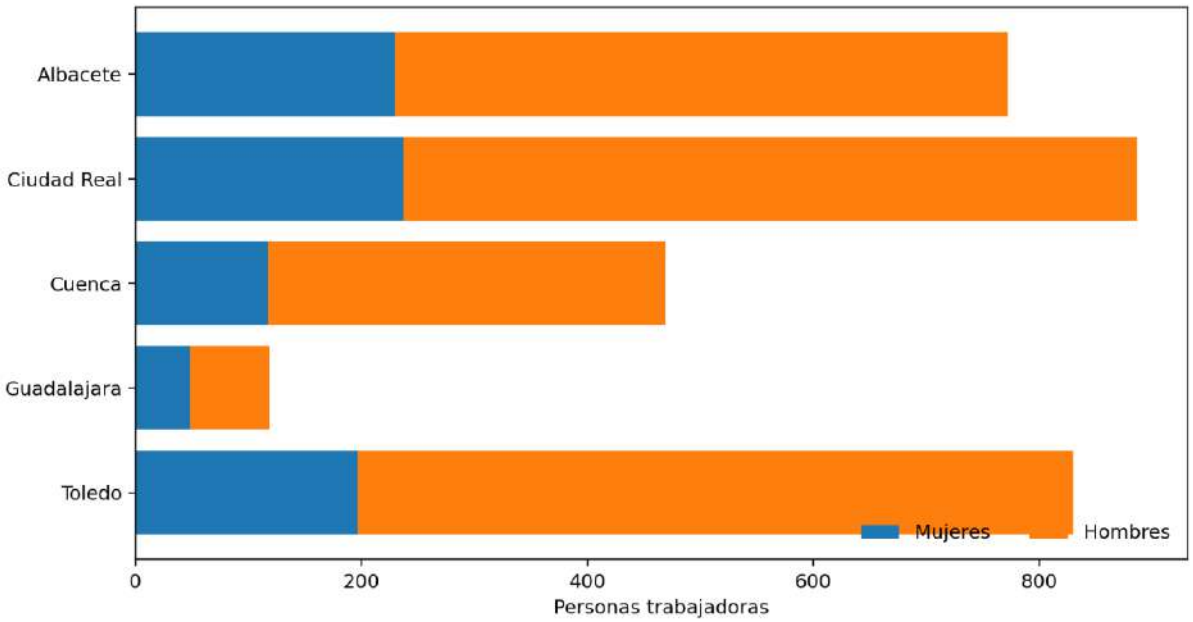
Indicador	Resultado	Lectura
Mujeres empleadas	829	26,9 % del empleo contabilizado
Hombres empleados	2.247	73,1 %
Empleo total	3.076	Fotografía de noviembre de 2025
Cobertura	Parcial	La explotación no incluye sociedades laborales de dos personas socias trabajadoras

LECTURA

El 26,9 % mide presencia femenina en el empleo observado. No mide por sí mismo propiedad, condición de socia trabajadora, presencia en órganos de gobierno ni liderazgo empresarial.

11.2. GEOGRAFÍA PROVINCIAL DEL EMPLEO FEMENINO

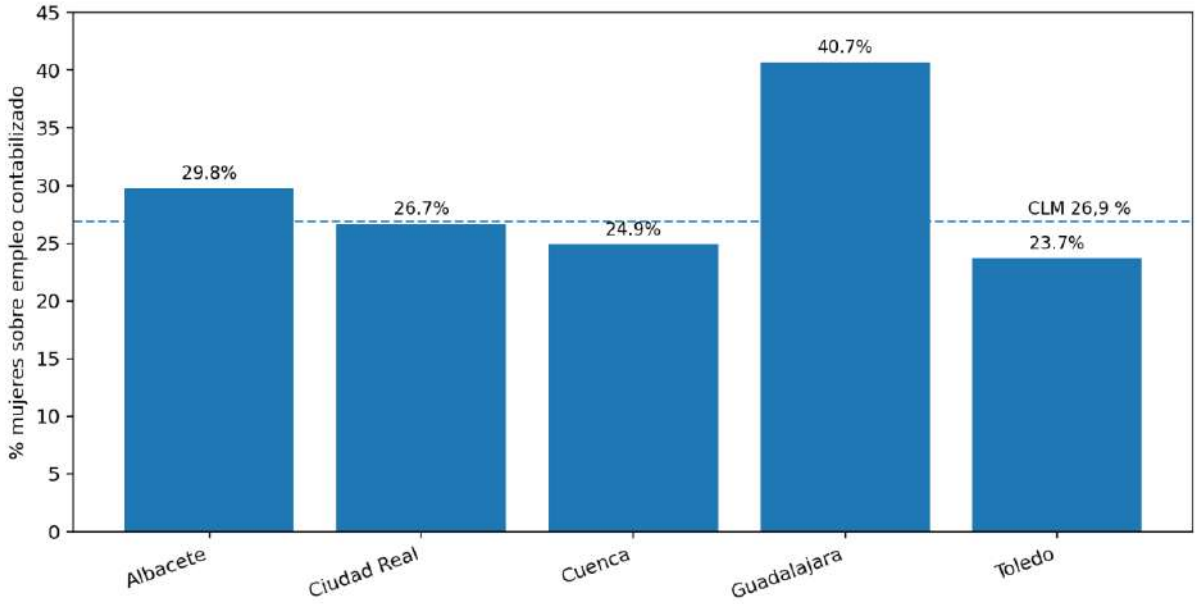
Volumen absoluto y composición relativa cuentan historias diferentes.



Provincia	Mujeres	Hombres	Total	% mujeres
Albacete	230	542	772	29.8 %
Ciudad Real	237	650	887	26.7 %
Cuenca	117	352	469	24.9 %
Guadalajara	48	70	118	40.7 %
Toledo	197	633	830	23.7 %
Castilla-La Mancha	829	2.247	3.076	26,9 %

11.3. INTENSIDAD FEMENINA PROVINCIAL

La tasa debe leerse siempre junto al denominador y al volumen de empleo.



Guadalajara registra la mayor proporción femenina (40,7 %), pero sobre una base laboral de 118 personas. Ciudad Real reúne el mayor volumen de mujeres (237), mientras Toledo presenta la menor tasa (23,7 %) dentro de un volumen total elevado. Estas diferencias son descriptivas y no equivalen a diferencias demostradas de igualdad societaria.

REGLA DE PRUDENCIA

Una tasa elevada sobre un universo pequeño puede ser informativa, pero exige cautela. Provincia, sector, propiedad y gobierno deben analizarse conjuntamente antes de formular explicaciones.

11.4. CINCO PERFILES PROVINCIALES

La comparación territorial se formula como diagnóstico, no como clasificación de mejores y peores.

Provincia	Fotografía laboral	Lectura inicial	Siguiente contraste
Albacete	230 mujeres · 29,8 %	Por encima de la media regional	Propiedad y gobierno
Ciudad Real	237 · 26,7 %	Máximo volumen; tasa próxima a la media	Composición sectorial
Cuenca	117 · 24,9 %	Tasa inferior a la media	Ruralidad + propiedad
Guadalajara	48 · 40,7 %	Máxima tasa; base laboral reducida	Robustez + propiedad
Toledo	197 · 23,7 %	Gran volumen; menor tasa	Sector + propiedad + gobierno

INTERPRETACIÓN

Las cinco provincias muestran configuraciones diferentes. La pregunta útil no es cuál "va mejor", sino qué parte de la cadena empleo → propiedad → gobierno debe investigarse en cada estructura territorial.

11.5. PIRÁMIDE DE PARTICIPACIÓN FEMENINA

Un sistema de capas para no confundir presencia laboral con poder societario.

EMPLEO	829 mujeres · 26,9 %	**DISPONIBLE**
↓		
SOCIEDAD	Socias trabajadoras / mujeres empleadas	**POR MEDIR**
↓		
PROPIEDAD	Peso femenino en capital / propiedad	**POR MEDIR**
↓		
GOBIERNO	Mujeres en órganos de administración	**POR MEDIR**
↓		
LIDERAZGO	Presidencia · gerencia · dirección	**POR MEDIR**

PREGUNTA ANALÍTICA

¿En qué nivel se reduce, mantiene o amplía la participación femenina? La respuesta no puede anticiparse: cada escalón exige una fuente específica.

11.6. ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN FEMENINA — ARQUITECTURA MODULAR

Un cuadro multidimensional antes que una puntuación artificialmente precisa.

Subíndice	Dimensión	Indicador base	Estado
IPF-E	Empleo	Mujeres / empleo total	DISPONIBLE
IPF-P	Propiedad	Socias trabajadoras / mujeres empleadas	Pendiente
IPF-G	Gobierno	Mujeres / posiciones de gobierno	Pendiente
IPF-EM	Emprendimiento	Mujeres fundadoras / fundadores	Pendiente

El IPF no se cierra como una cifra única mientras falten dimensiones esenciales. La solución metodológicamente robusta es publicar los subíndices por separado, documentar cobertura y calidad y definir ponderaciones únicamente cuando exista evidencia comparable.

DECISIÓN METODOLÓGICA

IPF = f(IPF-E, IPF-P, IPF-G, IPF-EM). La fórmula final requerirá normalización, ponderaciones explícitas y análisis de sensibilidad. Hoy sólo IPF-E dispone de base cuantitativa cerrada.

11.7. SISTEMA DE BRECHAS VERIFICABLES

Medida, observada o hipotética: tres estados que no deben confundirse.

Brecha	Qué compara	Estado actual	Qué permitiría cerrarla
Laboral	Mujeres / empleo total	MEDIDA	Serie y cruces
Societaria	Empleo femenino / socias trabajadoras	PENDIENTE	Condición societaria
Propiedad	Peso laboral / peso en propiedad	PENDIENTE	Capital / propiedad
Gobierno	Propiedad / órganos de decisión	PENDIENTE	Órganos de administración
Sectorial	Participación entre actividades	PENDIENTE	Género × CNAE
Territorial	Provincia / ruralidad / vulnerabilidad	PARCIAL	Geolocalización + territorio
Generacional	Edad × posición empresarial	PENDIENTE	Edad + posición
Emprendedora	Mujeres en nuevas constituciones	PENDIENTE	Cohortes + promotoras

CLASIFICACIÓN OBLIGATORIA

BRECHA MEDIDA = existe indicador. BRECHA OBSERVADA = existe diferencia descriptiva relevante, pero falta mecanismo. BRECHA HIPOTÉTICA = pregunta de investigación todavía no demostrada.

11.8. MATRIZ DE BRECHAS Y RESPUESTAS

Del diagnóstico a la intervención, sin automatismos causales.

Dimensión	Evidencia requerida	Respuesta posible	Indicador
Empleo	Diferencia de participación laboral	Acceso · orientación · formación	Tasa feminización
Propiedad	Empleo femenino > presencia societaria	Incorporación societaria · financiación	RPS femenina
Gobierno	Menor presencia en decisión	Gobernanza · liderazgo · renovación	% mujeres gobierno
Emprendimiento	Menor presencia fundadora	Acompañamiento · financiación · redes	% socias fundadoras
Sectorial	Concentración por actividad	Formación + acceso a oportunidades	Concentración sectorial
Territorial	Diferencias espaciales verificadas	Acompañamiento territorial · relevo	IPF territorial

REGLA DE ACTIVACIÓN

Ninguna medida se activa automáticamente por observar una diferencia. Primero se verifica la brecha, después se localiza y finalmente se contrasta qué mecanismo puede estar asociado a ella.

11.9. MATRIZ DE BRECHAS ACUMULATIVAS

Intersecciones para formular preguntas más precisas, no para sumar desventajas mecánicamente.

Dimensión	Pregunta de contraste	Variable de trabajo
Género	¿Qué posición ocupa?	Empleo · propiedad · gobierno
Territorio	¿En qué contexto?	Rural · urbano · vulnerable
Sector	¿Qué estructura productiva?	CNAE · composición por sexo
Edad	¿Qué cohorte?	<30 · 30–44 · 45–54 · 55–64 · 65+
Tamaño	¿Qué escala empresarial?	Micro · pequeña · mediana

EJEMPLO DE LECTURA

MUJER JOVEN + MUNICIPIO RURAL + SECTOR MASCULINIZADO + MICROEMPRESA no es una "puntuación de brecha". Es un perfil que exige contraste específico, denominadores suficientes y evidencia sobre posición societaria.

Esta matriz sirve para evitar explicaciones monocausales. Una diferencia provincial en empleo femenino puede responder, total o parcialmente, a composición sectorial, tamaño empresarial, estructura territorial u otras variables. El análisis debe separar esas capas antes de atribuir mecanismos.

11.10. RADIOGRAFÍA DE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA 2026

Qué sabemos, qué todavía no sabemos y qué pregunta debe responder cada nueva capa de información.

Pregunta	Respuesta actual	Estado
¿Cuántas mujeres trabajan?	829 · 26,9 %	MEDIDO
¿Dónde se concentran?	Provincia disponible; 23,7–40,7 %	MEDIDO
¿Cuántas son socias trabajadoras?	Sin dato homogéneo	POR MEDIR
¿Qué peso tienen en propiedad?	Sin dato homogéneo	POR MEDIR
¿Cuántas participan en gobierno?	Sin dato homogéneo	POR MEDIR
¿Cuántas impulsan nuevas sociedades?	Sin dato homogéneo	POR MEDIR
¿Cómo intervienen sector y territorio?	Cruce incompleto	PARCIAL

SECUENCIA DE INTERVENCIÓN

MEDIR → COMPARAR → IDENTIFICAR BRECHAS → PRIORIZAR → DISEÑAR MEDIDAS → EVALUAR RESULTADOS.

DE "CUÁNTAS MUJERES HAY" A "DÓNDE ESTÁN, QUÉ POSICIÓN OCUPAN Y QUÉ BARRERAS VERIFICABLES LIMITAN SU PARTICIPACIÓN"

La fotografía laboral es el punto de partida. El producto estratégico del capítulo es un sistema capaz de incorporar, cuando exista evidencia suficiente, propiedad, gobierno, emprendimiento, territorio y renovación sin confundir ninguna de esas dimensiones entre sí.

CAPÍTULO 12

EDAD, CUALIFICACIÓN Y TRAYECTORIA

12. EDAD, CUALIFICACIÓN Y TRAYECTORIA

El análisis de las sociedades laborales no puede cerrarse con la dimensión jurídica, sectorial o territorial. La empresa es también una estructura humana en la que se acumulan experiencia, conocimiento técnico, relaciones comerciales, competencias de gestión, responsabilidades y derechos de propiedad. Por ello, edad, cualificación, antigüedad y función desempeñada no constituyen variables descriptivas independientes, sino dimensiones conectadas de una misma cuestión: la capacidad de la organización para conservar lo que sabe, renovar lo que necesita y transferir a tiempo empleo, propiedad, gobierno y liderazgo. Una plantilla relativamente joven puede coexistir con una propiedad envejecida; una empresa con elevada formación formal puede depender de conocimientos tácitos concentrados en una sola persona; y una larga permanencia puede representar tanto un activo de experiencia como una vulnerabilidad si no existe sustitución funcional. El capítulo adopta, por tanto, una perspectiva empresarial y dinámica: no pregunta únicamente quiénes integran hoy las sociedades laborales, sino qué arquitectura de capacidades sostiene su continuidad futura.

La prudencia metodológica resulta esencial. El documento de base diseña una batería muy amplia de cruces e indicadores, pero una parte de ellos exige información individualizada que no siempre está disponible en las fuentes administrativas. En consecuencia, esta versión consolidada diferencia entre resultados observables, variables que deben incorporarse a la Base Maestra y herramientas analíticas propuestas para futuras actualizaciones. No se atribuyen porcentajes, edades medias o niveles formativos cuando no existe evidencia suficiente. El valor del capítulo reside precisamente en ordenar qué debe medirse y cómo interpretar después esa información sin convertir hipótesis razonables en resultados aparentes.

Cuadro 12.1. Arquitectura analítica del capital humano

Dimensión	Pregunta empresarial	Riesgo que permite detectar
Edad	¿Existe equilibrio entre experiencia y renovación?	Envejecimiento simultáneo, ausencia de reposición.
Juventud	¿El empleo joven accede también a propiedad y responsabilidad?	Renovación laboral sin renovación societaria.
Cualificación	¿Qué capacidades existen y dónde están?	Déficits técnicos, directivos, digitales o societarios.
Antigüedad	¿Cómo se acumula y transmite el conocimiento?	Dependencia de trayectorias históricas no transferidas.
Funciones	¿En cuántas personas se concentran tareas críticas?	Vulnerabilidad funcional ante salidas.
Formación	¿Qué capacidades faltan para la estrategia futura?	Oferta formativa desconectada de necesidades reales.

12.1. LA ESTRUCTURA GENERACIONAL COMO VARIABLE EMPRESARIAL

La edad debe interpretarse como una variable de continuidad y no como una etiqueta demográfica. Una media regional, aun siendo útil, puede ocultar distribuciones muy distintas: empresas con cohortes equilibradas, organizaciones con una fuerte concentración de socios fundadores, plantillas jóvenes sin acceso a la propiedad o microempresas en las que varias personas clave se aproximan simultáneamente a la jubilación. De ahí que el análisis deba combinar media y mediana con tramos de edad, separar a socios trabajadores de trabajadores no socios y cruzar la estructura generacional con sexo, provincia, sector, tamaño y territorio. La distinción entre edad de la empresa y edad empresarial de quienes la integran es particularmente importante: una sociedad con décadas de trayectoria puede haber renovado con éxito su base humana, mientras otra mucho más reciente puede presentar una elevada concentración generacional.

La lectura más relevante aparece al incorporar la propiedad. En una sociedad laboral, el envejecimiento de la plantilla y el envejecimiento societario no son equivalentes. Si las personas de mayor edad concentran las participaciones, las responsabilidades de gobierno y el conocimiento crítico, la salida de una cohorte puede afectar simultáneamente al empleo, a la propiedad y a la dirección. Por el contrario, una presencia significativa de personas jóvenes sólo constituye renovación plena cuando existe un itinerario razonable hacia la responsabilidad y, cuando procede, hacia la condición de socio. Esta distinción permite pasar de la fotografía demográfica a una verdadera evaluación de continuidad.

Cuadro 12.2. Lecturas posibles de la estructura generacional

Situación	Lectura	Implicación
Plantilla envejecida + propiedad envejecida	Exposición alta y multidimensional	Planificar relevo laboral, societario y funcional.
Plantilla joven + propiedad envejecida	Renovación laboral incompleta	Crear itinerarios de acceso a propiedad y gobierno.
Plantilla equilibrada + propiedad equilibrada	Mayor capacidad de continuidad	Consolidar transmisión y promoción interna.
Edad media moderada + funciones concentradas	Riesgo oculto por el promedio	Identificar personas y funciones críticas.

12.2. JÓVENES: DE LA INCORPORACIÓN LABORAL A LA RENOVACIÓN SOCIETARIA

La presencia juvenil debe analizarse como trayectoria y no sólo como porcentaje. El dato decisivo no es únicamente cuántas personas jóvenes trabajan en sociedades laborales, sino qué posición ocupan, qué cualificación aportan, cuánto tiempo permanecen, si asumen responsabilidades y si encuentran vías reales para participar en la propiedad y en el gobierno. El capítulo propone distinguir entre renovación laboral, renovación societaria y renovación directiva porque las tres pueden avanzar a ritmos muy diferentes. Una empresa puede contratar jóvenes y, sin embargo, mantener cerrada durante años su estructura societaria; también puede incorporar nuevos socios sin transferir funciones directivas o conocimiento estratégico. Sólo cuando estas dimensiones se conectan puede hablarse de renovación generacional en sentido empresarial.

Esta cuestión adquiere especial relevancia en actividades técnicas, digitales y profesionales, pero también en sectores tradicionales donde la continuidad exige combinar experiencia acumulada con nuevas competencias. La Formación Profesional puede actuar como canal de incorporación en industria, construcción y oficios especializados; la formación universitaria puede facilitar perfiles profesionales, tecnológicos o de gestión; y ambos itinerarios pueden ser especialmente útiles en municipios rurales si la empresa ofrece una trayectoria profesional suficientemente atractiva. No obstante, la permanencia juvenil no puede darse por supuesta: influyen las expectativas profesionales, la remuneración, las posibilidades de desarrollo, el conocimiento del modelo y el acceso al capital. La sociedad laboral puede ofrecer un itinerario diferencial —trabajo, aprendizaje, responsabilidad, propiedad y liderazgo—, pero ese itinerario necesita ser explícito y gestionado.

Matriz 12.1. Renovación juvenil

Etapa	Contenido	Señal de avance
1. Incorporación	Entrada laboral y aprendizaje	Empleo joven estable.
2. Desarrollo	Especialización y responsabilidad	Asunción de funciones relevantes.
3. Participación	Conocimiento de la lógica societaria	Participación informada en decisiones.
4. Propiedad	Acceso voluntario a la condición de socio	Renovación de la base societaria.
5. Liderazgo	Gobierno y dirección	Renovación directiva y continuidad.

12.3. MAYORES DE 55 AÑOS: EXPOSICIÓN AL RELEVO Y CONOCIMIENTO ACUMULADO

El grupo de mayores de 55 años requiere una lectura igualmente cuidadosa. No toda persona situada en este tramo está próxima a abandonar la empresa ni toda concentración de edad implica un cierre inminente. Sin embargo, el indicador resulta útil como ventana de exposición, especialmente cuando coincide con condición de socio, funciones críticas, elevada antigüedad y ausencia de personas preparadas para asumir responsabilidades. El riesgo aumenta en microempresas y pequeños municipios, donde la salida de una o dos personas puede afectar simultáneamente a producción, clientes, gestión, relaciones con proveedores y gobierno societario. Por ello, el análisis debe identificar no sólo cuántas personas se aproximan potencialmente a la jubilación, sino qué conocimiento y qué funciones podrían salir con ellas.

La experiencia constituye, al mismo tiempo, uno de los principales activos de estas empresas. El conocimiento técnico, la memoria organizativa, las relaciones comerciales y la comprensión informal de procesos rara vez están recogidos por completo en manuales. La política de relevo no debe plantearse, por tanto, como sustitución generacional simple, sino como transferencia planificada. La combinación más favorable no es “mayores fuera, jóvenes dentro”, sino experiencia que se transmite y nuevas capacidades que se incorporan. Esta lógica conecta directamente con el Proyecto 2 de ASLABCAM sobre relevo empresarial, pero aquí se mantiene el foco en la estructura humana interna: detectar exposición, localizar capacidades críticas y preparar sucesiones antes de que la salida se convierta en urgencia.

Matriz 12.2. Envejecimiento y renovación

Envejecimiento	Renovación	Diagnóstico
Alto	Baja	Exposición prioritaria al relevo.
Alto	Alta	Transición activa; reforzar transferencia.
Bajo	Baja	Estabilidad presente, posible problema futuro.
Bajo	Alta	Estructura favorable de renovación.

12.4. NIVEL FORMATIVO: FORMACIÓN, EXPERIENCIA Y COMPLEMENTARIEDAD

El nivel educativo aporta información relevante, pero no debe confundirse con la capacidad empresarial. La formación formal permite aproximarse a determinados conocimientos, mientras que la experiencia incorpora competencias prácticas, conocimiento tácito y aprendizaje acumulado. En las sociedades laborales ambas dimensiones pueden complementarse de manera especialmente productiva: perfiles jóvenes con mayor exposición a herramientas digitales o nuevas metodologías pueden convivir con personas de larga trayectoria que dominan procesos, clientes, proveedores y particularidades técnicas.

La cuestión analítica no consiste en establecer una jerarquía entre titulación y experiencia, sino en determinar si la empresa dispone de la combinación de capacidades que necesita y si esas capacidades están distribuidas de forma suficientemente robusta.

El análisis formativo debería diferenciar, cuando la información lo permita, socios trabajadores y trabajadores no socios, género, edad, sector, tamaño y territorio. La Formación Profesional merece una atención específica por su conexión con perfiles técnicos y oficios cualificados; la formación universitaria puede adquirir mayor peso en servicios profesionales, tecnología, gestión o actividades emergentes. En territorios rurales, la disponibilidad de cualificación puede convertirse en una restricción empresarial tan importante como la demanda o la financiación. A su vez, una persona altamente cualificada que no accede nunca a responsabilidades o propiedad puede revelar una pérdida de potencial interno. Por ello, la formación adquiere sentido estratégico cuando se relaciona con función, trayectoria y participación.

Cuadro 12.3. Formación y experiencia: una lectura combinada

Formación formal	Experiencia	Lectura empresarial
Alta	Alta	Capacidad consolidada; riesgo si está concentrada.
Alta	Baja	Potencial de desarrollo; requiere aprendizaje aplicado.
Baja/Media	Alta	Conocimiento tácito valioso; priorizar transferencia y actualización.
Baja/Media	Baja	Necesidad de capacitación y acompañamiento más intensa.

12.5. CUALIFICACIÓN PROFESIONAL Y MAPA DE CAPACIDADES

La cualificación profesional amplía el enfoque más allá de los títulos y permite observar qué sabe hacer realmente la organización. En una sociedad laboral resultan relevantes, al menos, las capacidades técnicas y de oficio, administrativas, comerciales, directivas, digitales, financieras y societarias. La pequeña dimensión obliga con frecuencia a que una misma persona combine varias de ellas. Esta polivalencia puede ser una fortaleza porque reduce rigideces y facilita respuestas rápidas, pero también puede generar dependencia personal cuando tareas esenciales no tienen sustitución. El diagnóstico de capital humano debe, por ello, pasar del inventario de personas a un mapa de capacidades: qué competencias existen, en qué nivel, en cuántas personas están distribuidas y cuáles son críticas para la estrategia futura.

Los déficits deben interpretarse de forma relativa a la estrategia. Una empresa puede funcionar adecuadamente con sus capacidades actuales y, sin embargo, carecer de las necesarias para digitalizar procesos, abrir nuevos mercados, innovar, internacionalizarse o afrontar una sucesión. La pregunta correcta no es si la plantilla está “bien cualificada” en abstracto, sino si dispone de las competencias necesarias para sostener el modelo de negocio presente y el proyecto empresarial deseado. Esta aproximación permite además orientar la formación hacia brechas verificadas y evitar programas genéricos con escasa transferencia a la gestión real.

Cuadro 12.4. Mapa básico de capacidades

Capacidad	Contenido	Riesgo de insuficiencia
Técnica/oficio	Producción, procesos, especialización	Pérdida de calidad o imposibilidad de sustitución.
Comercial	Clientes, mercados, negociación	Dependencia de cartera histórica.
Directiva	Estrategia, organización, liderazgo	Dificultad para crecer o transitar.
Digital	Herramientas, datos, automatización	Rezago productivo y comercial.
Financiera	Costes, márgenes, tesorería, inversión	Decisiones sin información suficiente.
Societaria	Derechos, gobierno, participación	Propiedad sin cultura de participación.

12.6. ANTIGÜEDAD Y TRAYECTORIAS INTERNAS

La antigüedad introduce una dimensión temporal distinta de la edad. Una persona joven puede acumular una trayectoria prolongada dentro de la empresa, mientras alguien de mayor edad puede haberse incorporado recientemente. Del mismo modo, antigüedad laboral y antigüedad como socio no tienen por qué coincidir. Esta diferencia permite estudiar un fenómeno central para las sociedades laborales: el tiempo que transcurre entre trabajar en la empresa y participar en su propiedad. Cuando existen trabajadores con larga permanencia, elevada responsabilidad y conocimiento profundo que nunca han accedido a la condición societaria, aparece una base potencial de incorporación que merece ser analizada, sin asumir que toda persona deba convertirse necesariamente en socia.

La trayectoria interna puede describirse mediante varios escalones —incorporación laboral, especialización, responsabilidad, acceso a propiedad y gobierno—, pero no constituye una carrera obligatoria ni lineal. Su interés reside en mostrar si la organización genera oportunidades de desarrollo y si la renovación de la propiedad se apoya en personas que ya conocen el negocio. Una larga permanencia puede reforzar cohesión y memoria organizativa, pero también incrementar la dependencia de personas históricas. Por ello, la estructura más robusta combina experiencia acumulada con entradas periódicas y mecanismos de transmisión.

Matriz 12.3. Permanencia y renovación

Permanencia	Incorporación reciente	Lectura
Alta	Alta	Equilibrio entre experiencia y renovación.
Alta	Baja	Riesgo de envejecimiento y cierre de trayectorias.
Baja	Alta	Organización en renovación; vigilar pérdida de memoria.
Baja	Baja	Inestabilidad o estructura todavía no consolidada.

12.7. FUNCIONES DESEMPEÑADAS Y VULNERABILIDAD ORGANIZATIVA

La estructura funcional es el punto en el que edad, cualificación y antigüedad se convierten en organización. En microempresas y pequeñas sociedades laborales las fronteras entre producción, administración, finanzas, comercialización, dirección y gobierno pueden ser difusas. La misma persona puede gestionar clientes, controlar tesorería, coordinar operaciones y participar en decisiones societarias. Esa polivalencia aporta flexibilidad, pero vuelve especialmente importante identificar funciones críticas y posibles sustitutos.

Una empresa puede presentar una plantilla numéricamente suficiente y, sin embargo, depender de una sola persona para una tarea sin la cual el negocio no funciona.

El riesgo máximo aparece cuando se combinan tres factores: función crítica, concentración en una sola persona y proximidad a una salida. El diagnóstico debería identificar también responsabilidades sin propiedad —trabajadores no socios que ya desempeñan funciones relevantes— porque pueden constituir una reserva interna para procesos de renovación. De nuevo, la lectura debe evitar automatismos: responsabilidad no implica deseo de convertirse en socio, ni la condición de socio garantiza capacidad directiva. Lo relevante es conocer la arquitectura real de funciones y preparar la continuidad de aquellas que sostienen el negocio.

Cuadro 12.5. Función crítica y continuidad

Función	Pregunta de control	Respuesta preventiva
Técnica	¿Quién puede ejecutar el proceso si falta la persona clave?	Duplicar conocimiento y documentar procesos.
Comercial	¿Las relaciones con clientes están institucionalizadas?	Compartir cartera e información.
Financiera	¿Existe capacidad interna de control económico?	Formar y distribuir seguimiento.
Directiva	¿Hay segunda línea preparada?	Delegación progresiva y mentoría.
Societaria	¿Se conoce el funcionamiento del gobierno?	Formación de socios y nuevos socios.

12.8. NECESIDADES FORMATIVAS: DE LOS CURSOS A LA CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES

Las necesidades formativas deben deducirse del diagnóstico empresarial y no de una oferta estándar. Gestión económico-financiera, comercialización, digitalización, innovación, gobernanza societaria, liderazgo, gestión de equipos, cooperación y relevo aparecen como ámbitos recurrentes, pero su prioridad varía según sector, tamaño, generación, territorio y momento empresarial. Una microempresa rural no necesita necesariamente el mismo formato ni la misma intensidad que una sociedad industrial en crecimiento. Tampoco un nuevo socio requiere idéntico itinerario que una persona gerente, una empresa inmersa en relevo o un equipo que pretende abrir mercados.

La formación eficaz se aproxima, por tanto, a un proceso de capacitación: diagnosticar, segmentar, formar, aplicar, acompañar y evaluar. El coste de oportunidad del tiempo obliga a utilizar formatos modulares, combinaciones presenciales y online y aprendizaje directamente conectado con problemas reales. La digitalización ilustra bien este principio: la finalidad no es acumular herramientas, sino mejorar procesos, información, productividad o acceso a mercado. Lo mismo sucede con la inteligencia artificial, la gestión financiera o el marketing. La utilidad debe medirse por la capacidad incorporada a la empresa, no por el número de horas impartidas.

Matriz 12.4. Perfil–necesidad–itinerario

Perfil	Necesidad dominante	Itinerario sugerido
Nuevos socios	Gobernanza, derechos, lectura económica	Incorporación societaria.
Gerencia	Estrategia, finanzas, personas	Profesionalización directiva.
Jóvenes	Participación, liderazgo, competencias emergentes	Renovación y desarrollo.
Mujeres con potencial societario	Acceso a propiedad, liderazgo, redes	Participación y liderazgo.
Empresa rural	Digitalización, mercado, polivalencia	Capacitación territorial adaptada.
Empresa en relevo	Transferencia, sucesión, financiación	Continuidad y relevo.
Empresa en crecimiento	Organización, comercialización, inversión	Escalado y consolidación.

12.9. UNA LECTURA INTEGRADA: CONTINUIDAD HUMANA DE LA EMPRESA

La principal aportación del capítulo consiste en integrar variables que suelen analizarse por separado. La edad sólo adquiere pleno significado cuando se cruza con propiedad y función; la cualificación debe relacionarse con estrategia y dependencia; la antigüedad importa por el conocimiento que acumula y por la trayectoria que permite; y la formación sólo resulta útil cuando responde a capacidades ausentes o insuficientemente distribuidas. De esta combinación surge una idea de continuidad humana: la capacidad de la empresa para mantener su funcionamiento y su identidad productiva mientras renueva progresivamente personas, conocimientos, propiedad y responsabilidades.

Esta continuidad no exige homogeneidad generacional. Al contrario, una estructura robusta combina experiencia y renovación. Tampoco exige que toda persona trabajadora se convierta en socia ni que toda persona socia asuma dirección. Requiere que existan mecanismos comprensibles para transferir conocimiento, abrir oportunidades de participación, preparar sustituciones, formar capacidades y evitar que la organización dependa de puntos únicos de fallo. En términos de política empresarial, el objetivo es desplazar el relevo desde la reacción tardía hacia la planificación ordinaria.

Cuadro 12.6. Perfil de continuidad humana

Dimensión	Señal favorable	Señal de alerta
Generaciones	Distribución equilibrada y entradas periódicas	Cohorte dominante sin reposición.
Propiedad	Renovación gradual de socios	Propiedad concentrada y envejecida.
Conocimiento	Transferencia y documentación	Saber crítico personal e implícito.
Funciones	Responsabilidades distribuidas	Persona única para función esencial.
Capacidades	Adecuación a estrategia	Déficits que bloquean transformación.
Trayectorias	Desarrollo y participación posibles	Permanencia sin evolución ni sucesión.

12.10. INDICADORES Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS

El documento de base propone una batería extensa de índices —envejecimiento interno, renovación generacional, reposición societaria, exposición al relevo, polivalencia, concentración funcional o trayectoria interna—. Su utilidad potencial es elevada, pero su construcción debe quedar subordinada a la calidad de la información. No conviene producir cifras sintéticas sofisticadas si la Base Maestra no dispone de edad, condición societaria, función, antigüedad o cualificación con suficiente cobertura. La secuencia metodológica correcta es la inversa: normalizar variables, comprobar cobertura, analizar distribuciones simples, cruzar dimensiones y sólo después construir indicadores compuestos. En pequeños universos, además, deberán evitarse comparaciones que conviertan pocos casos en aparentes patrones estructurales.

Como producto estratégico, el capítulo puede alimentar tres instrumentos complementarios: un Mapa de Capacidades, que identifique competencias disponibles y ausentes; un Mapa de Exposición al Relevo, que combine edad, propiedad, funciones y renovación; y un Plan de Capacitación ASLABCAM, orientado por perfiles y necesidades reales. Estos instrumentos no sustituyen el diagnóstico empresarial individual, pero permiten ordenar prioridades regionales, sectoriales y territoriales y conectar el análisis del capital humano con los capítulos posteriores sobre creación, cooperación y relevo generacional.

Cuadro 12.7. Productos del capítulo

Producto	Finalidad	Condición de validez
Mapa de Capacidades	Localizar fortalezas y déficits competenciales	Variables homogéneas de función y cualificación.
Mapa de Exposición al Relevo	Priorizar situaciones de continuidad	Edad + propiedad + función + renovación.
Matriz función–persona	Detectar dependencia organizativa	Información empresarial suficientemente granular.
Plan de Capacitación ASLABCAM	Convertir brechas en itinerarios	Diagnóstico previo y evaluación de aplicación.

12.11. IMPLICACIONES PARA ASLABCAM Y PARA LA POLÍTICA DE APOYO

La estructura humana de las sociedades laborales sitúa a ASLABCAM ante una función que supera la formación convencional. La organización puede actuar como infraestructura de anticipación: ayudar a detectar empresas con exposición al relevo, facilitar itinerarios de incorporación societaria, conectar jóvenes y perfiles cualificados con empresas existentes, promover mentoría intergeneracional y diseñar formación ligada a problemas empresariales concretos. La lógica es especialmente importante en microempresas, donde las capacidades de recursos humanos son limitadas y donde la identificación temprana de una salida o de un déficit puede evitar una crisis posterior.

Para las políticas públicas, el capítulo sugiere igualmente una transición desde programas indiferenciados hacia instrumentos segmentados. La renovación de las sociedades laborales no depende sólo de ayudas a la contratación o de cursos aislados. Requiere articular empleo, formación, propiedad, liderazgo y continuidad. En territorios rurales, además, la cualificación y la renovación generacional deben conectarse con vivienda, movilidad, conectividad y atractivo profesional. En sectores técnicos, la relación con Formación Profesional puede ser decisiva; en actividades profesionales y emergentes, la conexión con universidad y ecosistemas de innovación puede ampliar la base potencial del modelo. La forma societaria aporta una posibilidad singular —vincular trabajo y propiedad—, pero convertir esa posibilidad en renovación exige itinerarios, información y acompañamiento.

CUADERNO

CAPÍTULO 12

12.1. MAPA DE CAPITAL HUMANO ASLABCAM

De personas a capacidades, funciones y continuidad

DIMENSIÓN	PREGUNTA OPERATIVA	SEÑAL A OBSERVAR
Edad	¿Qué estructura generacional existe?	Jóvenes · intermedios · 55+
Formación	¿Qué base educativa existe?	FP · universidad · formación complementaria
Cualificación	¿Qué sabe hacer la organización?	Técnica · comercial · financiera · digital · directiva · societaria
Antigüedad	¿Dónde se concentra la experiencia?	Experiencia laboral y societaria
Funciones	¿Quién hace qué?	Dependencia, redundancia y sustitución
Renovación	¿Cómo entran nuevas capacidades?	Nuevas incorporaciones · nuevos socios
Brechas	¿Qué falta o puede perderse?	Capacidad ausente, insuficiente o concentrada
Respuesta	¿Cómo se refuerza?	Formación · acompañamiento · cooperación · transferencia

LECTURA

El mapa no clasifica personas ni produce una puntuación abstracta. Organiza la evidencia necesaria para comprender si la empresa dispone de capacidades suficientes, si están distribuidas o concentradas y si existen mecanismos de renovación y transferencia.

12.2. CADENA DE CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO

La edad es una señal; la vulnerabilidad aparece cuando se encadenan dependencias

FASE	PREGUNTA	RIESGO SI FALLA
1. PERSONA	¿Quién posee el conocimiento?	Dependencia individual
2. CAPACIDAD	¿Qué sabe hacer?	Capacidad crítica no identificada
3. FUNCIÓN	¿Dónde se aplica?	Proceso esencial sin respaldo
4. CONCENTRACIÓN	¿Cuántas personas la dominan?	Punto único de fallo
5. SUSTITUCIÓN	¿Existe relevo preparado?	Vacío operativo
6. TRANSFERENCIA	¿Puede transmitirse?	Pérdida de conocimiento tácito
7. CONTINUIDAD	¿Puede la organización mantener la función?	Vulnerabilidad empresarial

REGLA

RIESGO DE CONOCIMIENTO ≠ EDAD AVANZADA. Una persona joven también puede concentrar una capacidad insustituible. Edad, riesgo societario y vulnerabilidad funcional deben analizarse por separado.

12.3. MATRIZ DE RIESGO DE PÉRDIDA DE CONOCIMIENTO

Cuatro perfiles que impiden confundir envejecimiento con vulnerabilidad

PERFIL	SITUACIÓN	SUSTITUCIÓN	LECTURA
A · Mayor con sustitución	58 años · alta experiencia · función técnica	Dos personas preparadas	Bajo riesgo de conocimiento
B · Persona clave sin sustitución	61 años · 30 años de experiencia · dirección + comercial + técnica	No	Alta exposición
C · Socio mayor, función transferible	55+ · alta experiencia · función compartida	Sí	Riesgo societario; no necesariamente funcional
D · Joven con capacidad crítica	Edad joven · capacidad insustituible	No	Riesgo funcional posible

La matriz obliga a formular el diagnóstico en términos de criticidad, concentración y sustitución. La edad puede elevar la probabilidad de salida, pero no determina por sí sola la pérdida de conocimiento ni la continuidad de una función.

12.4. Diagnóstico de vulnerabilidad funcional

Cinco dimensiones que deben observarse conjuntamente

DIMENSIÓN	QUÉ MIDE	CRITERIO DE LECTURA
Edad	Proximidad potencial a salida	Señal temporal; nunca diagnóstico aislado
Antigüedad	Conocimiento acumulado	Puede elevar el coste de sustitución
Criticidad	Importancia de la función	Impacto si deja de realizarse
Concentración	Número de personas que dominan la capacidad	Mayor concentración = mayor exposición
Sustitución	Existencia de relevo preparado	Reduce la exposición efectiva

DECISIÓN

La prioridad de intervención aumenta cuando coinciden función crítica + conocimiento concentrado + ausencia de sustitución. La edad sólo modifica el horizonte temporal del riesgo.

12.5. MATRIZ DE NECESIDADES FORMATIVAS

De la brecha de capacidad a una intervención concreta

PERFIL	CAPACIDAD A REFORZAR	FORMACIÓN / ACOMPAÑAMIENTO	RESULTADO
Nuevo socio	Gobernanza societaria	Derechos, obligaciones, finanzas, gobierno + tutoría	Participación societaria efectiva
Gerente	Dirección	Estrategia, finanzas, equipos + mentoría	Mayor profesionalización
Joven trabajador	Desarrollo profesional	Técnica, empresarial y societaria + trayectoria interna	Mayor responsabilidad
Mujer socia	Gobierno/liderazgo, si existe brecha medida	Gobernanza, liderazgo + redes	Mayor participación en decisión
Empresa en relevo	Continuidad	Transferencia, incorporación societaria + transición	Transición preparada

SECUENCIA: PERFIL → CAPACIDAD ACTUAL → BRECHA → FORMACIÓN → ACOMPAÑAMIENTO → RESULTADO ESPERADO

12.6. PLAN DE CAPACITACIÓN ASLABCAM

Ocho itinerarios vinculados a perfiles empresariales reales

ITINERARIO	DESTINATARIO	NÚCLEO FORMATIVO
1 · Nuevos socios	Personas que acceden a propiedad	Gobernanza + finanzas + participación
2 · Jóvenes	Plantilla joven / potencial societario	Desarrollo + propiedad + responsabilidad
3 · Mujeres	Cuando existan brechas medidas	Propiedad + liderazgo + gobierno
4 · Gerentes	Dirección	Estrategia + gestión + equipos
5 · Microempresas	Pequeña escala	Gestión + digitalización + comercialización
6 · Empresas rurales	Territorios rurales	Digitalización + cooperación + mercado
7 · Empresas en relevo	Continuidad	Transferencia + continuidad + nuevos socios
8 · Empresas en crecimiento	Escalado	Profesionalización + equipos + finanzas

El plan no parte de un catálogo genérico de cursos. Parte del diagnóstico de capacidades y asigna contenidos a perfiles concretos. La formación se completa con acompañamiento aplicado cuando la brecha exige transferencia a procesos reales de empresa.

12.7. CICLO DE INTERVENCIÓN EN CAPITAL HUMANO

Diagnóstico, transferencia y evaluación

FASE	PRODUCTO	PREGUNTA
1 · Diagnóstico	Datos de personas y funciones	¿Qué tenemos?
2 · Mapa	Mapa de Capital Humano	¿Dónde están las capacidades?
3 · Brechas	Riesgo + necesidades	¿Qué falta o puede perderse?
4 · Perfiles	Segmentación	¿A quién intervenir?
5 · Itinerarios	Plan de Capacitación	¿Con qué contenido?
6 · Acompañamiento	Soporte aplicado	¿Cómo transferir a la práctica?
7 · Evaluación	Indicadores pre/post	¿Qué capacidad se ha reforzado?

USO

Este ciclo convierte el capítulo en una herramienta permanente de acompañamiento empresarial: medir no es el final del proceso, sino la entrada a una intervención que debe poder evaluarse.

12.8. SISTEMA DE INDICADORES 12.A–12.J

Cuadro de mando sin falsa precisión

CÓDIGO	INDICADOR	FUNCIÓN
12.A	Envejecimiento interno	Peso de tramos de edad avanzada sobre empleo
12.B	Envejecimiento societario	Socios trabajadores 55+ / base societaria
12.C	Participación juvenil	Peso de jóvenes sobre empleo o socios
12.D	Renovación societaria	Entradas recientes a condición societaria
12.E	Exposición al relevo	Edad societaria + función + continuidad
12.F	Concentración de capacidades críticas	Dependencia de pocas personas
12.G	Polivalencia funcional	Diversidad de funciones por persona/equipo
12.H	Vulnerabilidad funcional	Criticidad × concentración × ausencia de sustitución
12.I	Renovación de plantilla	Nuevas incorporaciones / empleo de referencia
12.J	Brecha de capacitación	Capacidad requerida - capacidad disponible

CONTROL

No se agregará un índice sintético si la cobertura o calidad de los componentes no lo permite. Cada indicador debe conservar universo, fecha, denominador, fuente, tratamiento de ausencias y regla de interpretación.

12.9. FRONTERA DE EVIDENCIA 2026

Qué puede afirmarse hoy y qué exige Base Maestra

DIMENSIÓN	ESTADO ACTUAL	REGLA
Edad / generaciones	No disponible homogéneamente	No simular pirámides ni tasas 55+
Socios vs no socios por edad	Pendiente	No inferir edad de propiedad desde plantilla
Formación	Pendiente	No imputar nivel educativo
Cualificación	Pendiente	No equiparar titulación y capacidad efectiva
Antigüedad	Pendiente	No inferir conocimiento sólo por años
Funciones críticas	Requiere información primaria	Identificar función + concentración + sustitución
Necesidades formativas	Arquitectura operativa	Activar tras diagnóstico de brecha
Índices 12.A–12.J	Definidos, no calculados	Calcular sólo con denominadores documentados

PRINCIPIO DE EVIDENCIA

La ausencia de microdatos no se rellena con estimaciones decorativas. Se convierte en un protocolo de medición reproducible y en instrumentos que ya pueden utilizarse para recoger y ordenar la información futura.

12.10. RADIOGRAFÍA DEL CAPITAL HUMANO 2026

La base humana como infraestructura empresarial

PREGUNTA	PRODUCTO QUE RESPONDE
¿Qué estructura generacional existe?	Estructura de edad + renovación
¿Se renueva la propiedad?	Edad socios/no socios + renovación societaria
¿Qué formación poseen?	Base formativa
¿Qué saben hacer?	Mapa de cualificaciones
¿Dónde se concentra la experiencia?	Antigüedad laboral y societaria
¿Qué funciones son críticas?	Mapa funcional + riesgo de conocimiento
¿Qué capacidades deben reforzarse?	Matriz de necesidades + Plan de Capacitación

TESIS DE CIERRE

EL CAPITAL HUMANO NO ES SÓLO UNA PLANTILLA. Es edad, conocimiento, formación, experiencia, capacidades, funciones y trayectorias. La continuidad se vuelve vulnerable cuando conocimiento, propiedad o funciones críticas se concentran sin mecanismos suficientes de renovación, sustitución y transferencia.

CAPÍTULO 13

EMPRENDIMIENTO, COOPERACIÓN Y CONTINUIDAD

13.1. MOTIVACIONES: EMPRENDER, PARTICIPAR Y CONTINUAR

Las motivaciones que pueden conducir a la creación de una sociedad laboral son heterogéneas y, con frecuencia, acumulativas. Un equipo puede buscar crear su propio empleo, compartir una oportunidad empresarial, distribuir inversión y riesgo, participar en las decisiones o preservar una empresa existente; estas razones no son excluyentes y su combinación cambia según sector, edad, territorio, trayectoria profesional y momento del proyecto. Por ello, resulta metodológicamente necesario separar dos preguntas que a menudo se confunden: por qué se emprende y por qué, entre las distintas formas posibles, se elige una sociedad laboral. La primera remite a la oportunidad, la necesidad, la autonomía profesional o la continuidad; la segunda incorpora elementos de propiedad compartida, participación, complementariedad y gobernanza. Una política de impulso que no distinga ambas decisiones corre el riesgo de atribuir a la forma jurídica motivaciones que pertenecen al proyecto empresarial en sí mismo.

El emprendimiento colectivo adquiere especial sentido cuando la capacidad empresarial no reside en una sola persona, sino en la combinación de conocimientos, oficios, contactos, experiencia comercial, capacidad técnica y funciones de gestión. En estos casos, el equipo promotor puede constituir una ventaja inicial porque reduce la dependencia de un fundador único y permite repartir responsabilidades, aunque esa misma pluralidad introduce necesidades específicas de coordinación. Compartir riesgo no significa eliminarlo, del mismo modo que compartir propiedad no garantiza por sí solo una participación efectiva. La calidad del proyecto depende de que la complementariedad profesional se traduzca en una arquitectura clara de funciones, derechos, decisiones y responsabilidades.

La continuidad empresarial constituye una motivación particularmente relevante. Cuando una empresa viable afronta la salida de su titular, la creación de una sociedad laboral por parte de trabajadores u otros continuadores no equivale a empezar desde cero: supone transformar una capacidad económica ya existente —clientes, activos, conocimiento, relaciones comerciales y empleo— en una nueva estructura de propiedad. Esta vía combina una dimensión defensiva, al evitar la desaparición de actividad y puestos de trabajo, con una dimensión ofensiva, porque puede abrir un nuevo ciclo de modernización, profesionalización y participación. En territorios pequeños, además, la continuidad puede tener efectos que desbordan la empresa al preservar servicios, capacidades productivas y redes locales.

Cuadro 13.1. Tipología analítica de motivaciones

Motivación	Contenido principal	Implicación analítica
Crear	Poner en marcha una oportunidad empresarial compartida.	Evaluar mercado, capacidades y viabilidad antes que forma jurídica.
Empleo	Generar o preservar trabajo para las personas promotoras.	Distinguir autoempleo colectivo de mera respuesta defensiva.
Propiedad	Participar en el capital y en los resultados.	Analizar compromiso patrimonial y reglas de entrada/salida.
Participación	Intervenir en decisiones económicas y organizativas.	Comprobar participación efectiva, no sólo formal.
Complementariedad	Combinar perfiles y funciones distintas.	Valorar equilibrio del equipo y déficits funcionales.
Continuidad	Dar relevo a una empresa viable existente.	Conectar transmisión, financiación y transición.
Arraigo	Mantener actividad y capacidades en el territorio.	No confundir impacto territorial con viabilidad automática.

13.2. BARRERAS: DÓNDE SE PIERDEN LOS PROYECTOS

El análisis de las barreras debe abandonar una lectura exclusivamente administrativa. La creación puede bloquearse antes de que exista siquiera una decisión formal: desconocimiento del modelo, percepción de complejidad, dificultad para reunir un equipo adecuado, insuficiencia de capital, ausencia de garantías, falta de asesoramiento especializado, incertidumbre sobre la gobernanza o carencia de referentes próximos. Algunas barreras son objetivas y otras son percibidas, pero ambas producen efectos reales sobre la decisión. Una figura empresarial que se percibe como desconocida, compleja o difícil de financiar puede quedar fuera del repertorio de opciones antes de que el promotor contraste si esas dificultades son efectivamente superiores a las de otras formas societarias.

La formación del grupo promotor constituye uno de los puntos críticos. La afinidad personal facilita el inicio, pero no sustituye la complementariedad profesional; a su vez, un equipo técnicamente completo puede fracasar si carece de reglas para distribuir responsabilidades, resolver conflictos, incorporar nuevos socios o gestionar salidas. La confianza es necesaria, aunque resulta insuficiente cuando permanece en un plano informal. Precisamente porque existe confianza, el diseño inicial debe convertir expectativas implícitas en acuerdos explícitos. La gobernanza no debe tratarse como una cuestión posterior a la constitución, sino como parte del propio diseño empresarial.

Las barreras tampoco son homogéneas entre colectivos y territorios. Los jóvenes pueden disponer de capacidades y proyectos, pero tener menor patrimonio, garantías o experiencia; las mujeres pueden encontrar restricciones adicionales en financiación, redes profesionales, disponibilidad de tiempo o acceso a posiciones de propiedad; en áreas rurales, la menor densidad de población puede dificultar tanto la formación del equipo como el acceso a asesoramiento especializado y a mercados suficientes. Estas diferencias aconsejan evitar políticas universales basadas en un único itinerario y sustituirlas por diagnósticos de barrera que identifiquen qué obstáculo actúa en cada fase y para cada perfil.

Cuadro 13.2. Barreras y respuestas asociadas

Barrera	Cómo opera	Respuesta prioritaria
Desconocimiento	La opción no entra en el repertorio del promotor.	Información segmentada y red de prescriptores.
Complejidad percibida	La opción se descarta antes de evaluarla.	Explicación comparada y acompañamiento temprano.
Equipo promotor	Faltan socios, complementariedad o confianza estructurada.	Diagnóstico de equipo, roles y reglas.
Gobernanza	Incertidumbre sobre decisiones, conflictos o salidas.	Diseño societario y simulación de escenarios.
Financiación	Capital, circulante, garantías o instrumentos insuficientes.	Ruta financiera adaptada al proyecto.
Asesoramiento	Predominio de formas conocidas o conocimiento parcial.	Capacitación de profesionales y derivación especializada.
Territorio	Menor acceso a redes, mercado o servicios especializados.	Capilaridad territorial y acompañamiento híbrido.

13.3. CONOCIMIENTO Y VISIBILIDAD DEL MODELO

El grado de conocimiento de la sociedad laboral debe analizarse como una variable estratégica, no como un problema meramente comunicativo. Existe una diferencia sustantiva entre reconocer el nombre de la figura, comprender sus rasgos básicos y disponer de conocimiento suficiente para considerarla o prescribirla ante un proyecto concreto. El conocimiento espontáneo, el conocimiento sugerido y la capacidad efectiva de recomendación representan niveles distintos. Un emprendedor puede haber oído hablar de las sociedades laborales y, sin embargo, no saber cuándo encajan; del mismo modo, un profesional puede conocer formalmente la regulación y no incorporarla de manera habitual a su repertorio de soluciones.

Esta distinción resulta especialmente importante en los momentos de decisión. La visibilidad útil no consiste en aumentar indiscriminadamente la notoriedad, sino en conseguir que la opción aparezca cuando existe una situación compatible: un equipo que desea emprender, profesionales autónomos que colaboran de forma estable, trabajadores que pueden continuar una empresa, titulados de Formación Profesional con capacidades complementarias o proyectos intensivos en conocimiento surgidos de la universidad. El mensaje, por tanto, debe variar según público y circunstancia. A los jóvenes puede interesarles la propiedad desde el inicio; a trabajadores en procesos de relevo, la continuidad; a profesionales, la combinación de capacidades; a asesores, criterios claros para reconocer casos adecuados.

Cuadro 13.3. Niveles de conocimiento y efecto esperado

Nivel	Descripción	Efecto
Notoriedad	Reconoce el nombre o la existencia de la figura.	Insuficiente para una decisión.
Comprensión	Identifica propiedad laboral, participación y rasgos básicos.	Permite incorporar la opción al repertorio.
Adecuación	Sabe en qué proyectos puede encajar.	Facilita comparación informada.
Prescripción	Puede orientar, detectar y derivar casos.	Convierte conocimiento en proyectos potenciales.

13.4. PRESCRIPTORES: LA INFRAESTRUCTURA QUE CONECTA OPORTUNIDAD Y MODELO

Una parte decisiva de la elección de forma empresarial se produce en interacción con terceros. Asesorías y gestorías, profesionales jurídicos, servicios públicos de emprendimiento, agentes de desarrollo local, organizaciones empresariales y sindicales, universidades, centros de Formación Profesional y entidades financieras ocupan posiciones desde las que pueden activar o desactivar una alternativa. Prescribir no significa promover indiscriminadamente una sociedad laboral, sino disponer de conocimiento suficiente para reconocer cuándo merece ser evaluada y, en su caso, derivar el proyecto hacia apoyo especializado. Esta precisión es esencial para evitar una política basada en cuotas de constitución y sustituirla por una lógica de adecuación empresarial.

El asesor profesional tiene una función particularmente sensible porque suele intervenir en el momento en que el equipo traduce una idea en decisiones jurídicas, fiscales y organizativas. Si su repertorio se limita a las formas más conocidas, la sociedad laboral puede quedar excluida sin haber sido evaluada. Algo similar sucede en los servicios públicos de emprendimiento: incluir una figura en un catálogo informativo no garantiza que se recomiende cuando procede. De ahí la necesidad de distinguir conocimiento declarativo y capacidad de prescripción. La red territorial añade otra dimensión: ayuntamientos y agentes locales no necesitan convertirse en especialistas jurídicos, pero sí reconocer situaciones de emprendimiento colectivo, relevo o cooperación y disponer de un canal de derivación.

ASLABCAM puede desempeñar en este ecosistema una función de nodo especializado: informar, orientar, acompañar y conectar actores, pero también capacitar a quienes están en contacto cotidiano con empresas y emprendedores. Esta posición puede formularse como una función de "prescriptor de prescriptores". Su valor no radica en intentar asumir todas las tareas, sino en aumentar la capacidad del sistema para detectar casos adecuados, elevar la calidad del diagnóstico y reducir pérdidas derivadas del desconocimiento. En este marco, una hipótesis relevante para investigación es que parte del bajo ritmo de constituciones pueda responder no a un rechazo explícito del modelo, sino a su ausencia en los procesos ordinarios de prescripción; esa hipótesis debe contrastarse empíricamente y no darse por demostrada.

Cuadro 13.4. Red funcional de prescriptores

Actor	Momento de contacto	Función útil
Asesorías y gestorías	Elección de forma y gestión ordinaria.	Comparar opciones y derivar casos adecuados.
Servicios públicos / ADL	Idea, puesta en marcha y territorio.	Detectar equipos y oportunidades locales.
Organizaciones empresariales	Empresa en funcionamiento o transmisión.	Detectar cooperación, relevo y continuidad.
Sindicatos	Plantillas y procesos de cambio.	Identificar alternativas de continuidad.
Universidad y FP	Formación y primeros proyectos.	Generar equipos multidisciplinares y cultura emprendedora.
Entidades financieras	Necesidad de capital y evaluación.	Reconocer el modelo y valorar el proyecto sin sesgos de desconocimiento.
ASLABCAM	Transversal.	Especializar, orientar, acompañar y conectar la red.

13.5. ACOMPAÑAMIENTO: DEL INTERÉS A LA EMPRESA CONSOLIDADA

La creación de una sociedad laboral debe entenderse como un proceso y no como un trámite. La constitución jurídica es un hito intermedio dentro de una secuencia más amplia que comienza con la detección de una oportunidad y continúa con el diagnóstico del equipo, la validación del modelo de negocio, el diseño societario, la preparación financiera, la formalización y el acompañamiento durante la fase de consolidación. Concentrar los recursos exclusivamente en el momento registral deja sin atender precisamente las fases en las que se producen muchos de los abandonos y errores de diseño.

El acompañamiento previo debe comprobar, al menos, cinco dimensiones: viabilidad de mercado, complementariedad del equipo, distribución de funciones, reglas de gobernanza y suficiencia financiera. En proyectos de continuidad empresarial debe añadirse la evaluación de la empresa transmitida y de la transición entre titular saliente y equipo continuador. El objetivo no es acelerar constituciones, sino mejorar la calidad de las decisiones. Un proyecto que, tras el diagnóstico, concluye que otra forma empresarial es más adecuada no representa un fracaso del sistema de apoyo; al contrario, demuestra que la orientación ha funcionado con criterios empresariales y no promocionales.

La etapa posterior a la constitución merece una atención equivalente. Los primeros meses concentran tensiones de tesorería, ajustes comerciales, aprendizaje de roles, decisiones sobre inversión y posibles conflictos entre expectativas iniciales y funcionamiento real.

El acompañamiento posconstitución puede ayudar a convertir una estructura formalmente participada en una organización empresarial operativa. Por ello, los indicadores de una política de creación deberían incorporar no sólo altas registrales, sino supervivencia, empleo, incorporación de socios, estabilidad del equipo y evolución a uno, tres y cinco años.

Cuadro 13.5. Itinerario de acompañamiento

Fase	Pregunta de control	Resultado esperado
Detectar	¿Existe una oportunidad o situación de continuidad?	Proyecto identificado.
Diagnosticar	¿Encaja el equipo, la actividad y el modelo?	Adecuación contrastada.
Preparar	¿Mercado, funciones y gobernanza están definidos?	Proyecto estructurado.
Financiar	¿La estructura financiera cubre inversión y circulante?	Plan financiable.
Constituir	¿La formalización refleja el diseño acordado?	Empresa creada.
Operar	¿El equipo transforma el diseño en gestión real?	Actividad estabilizada.
Consolidar	¿La empresa supera la fase inicial y desarrolla capacidades?	Continuidad y crecimiento sostenible.

13.6. FINANCIACIÓN: CAPITAL, CIRCULANTE Y CAPACIDAD DE ACCESO

La financiación debe analizarse distinguiendo capital social, inversión inicial, gastos de puesta en marcha y necesidades de circulante. El cumplimiento de una exigencia societaria de capital no implica que el proyecto disponga de recursos suficientes para operar, del mismo modo que una ayuda pública no constituye por sí sola un modelo financiero. Las necesidades cambian radicalmente entre una actividad profesional de baja inversión, una empresa industrial, un proyecto de construcción, una iniciativa tecnológica o una operación de relevo que exige adquirir participaciones, activos o fondo de comercio. Por ello, la cuestión relevante no es si existe financiación en abstracto, sino si cada proyecto puede combinar instrumentos, plazos y garantías de manera compatible con su ciclo económico.

La capacidad patrimonial de las personas promotoras constituye una restricción particularmente importante para jóvenes, personas desempleadas o trabajadores que poseen conocimiento empresarial pero no activos suficientes para respaldar una operación. En los procesos de relevo esta brecha puede ser aún mayor: quienes conocen mejor la empresa y pueden asegurar su continuidad no siempre disponen de capacidad inmediata para financiar la transmisión. Ello justifica estudiar estructuras escalonadas, garantías, capitalización de prestaciones, préstamos participativos, instrumentos de aval, fondos rotatorios u otras combinaciones, siempre subordinadas a la viabilidad y evitando financiar proyectos que no pueden sostenerse económicamente.

La preparación financiera es, además, una forma de acompañamiento. Documentar previsiones, necesidades de circulante, escenarios de ventas, capacidad de devolución y riesgos mejora tanto la calidad del proyecto como su interlocución con entidades financieras. Una ventanilla o función especializada no debería limitarse a informar sobre ayudas, sino ordenar una ruta financiera: qué necesita el proyecto, qué puede aportar el equipo, qué instrumentos son compatibles y qué brecha permanece. El conocimiento del modelo por parte de las entidades financieras también importa, porque reduce fricciones derivadas de interpretar una estructura participativa como una complejidad desconocida.

Cuadro 13.6. Necesidad financiera e instrumento

Necesidad	Riesgo principal	Enfoque
Capital social	Confundir mínimo societario con suficiencia financiera.	Dimensionar capital respecto al proyecto.
Inversión	Activos iniciales superiores a recursos propios.	Combinar aportaciones, crédito e instrumentos de apoyo.
Circulante	Desfase entre cobros y pagos.	Reserva inicial y financiación de corto plazo.
Relevo	Precio de transmisión superior a capacidad inmediata.	Estructuras escalonadas y garantías compatibles.
Crecimiento	Tensión financiera por expansión.	Financiación ligada a plan y capacidad de retorno.

13.7. NUEVOS PERFILES EMPRENDEDORES

La renovación del modelo exige ampliar la imagen tradicional de la sociedad laboral. Su potencial no se limita a procesos de recuperación empresarial ni a sectores históricamente asociados con la economía social. Jóvenes profesionales, mujeres emprendedoras, autónomos que colaboran de forma estable, equipos tecnológicos, profesionales creativos, actividades verdes, cuidados, titulados de Formación Profesional, universitarios y trabajadores continuadores pueden constituir perfiles relevantes cuando existe un proyecto que requiere capacidades compartidas y una estructura de propiedad vinculada al trabajo. La modernización de la imagen del modelo no consiste en presentarlo como novedoso por sí mismo, sino en mostrar su posible adecuación a problemas empresariales contemporáneos.

Los autónomos que ya cooperan ofrecen un ejemplo claro: una relación recurrente entre profesionales independientes puede evolucionar hacia una estructura empresarial común cuando aparecen clientes compartidos, inversión conjunta, marca, personal, riesgos o necesidades de coordinación que superan la lógica individual. En proyectos tecnológicos y creativos, la propiedad compartida puede contribuir a vincular talento y empresa, aunque debe convivir con necesidades de inversión, crecimiento y gobernanza específicas. En cuidados y servicios de proximidad, la participación puede reforzar estabilidad y profesionalización, pero la demanda, la financiación del servicio y la escala territorial siguen siendo condiciones decisivas.

La Formación Profesional y la universidad son espacios especialmente relevantes para detectar equipos antes de que la elección de forma empresarial quede cerrada. La FP aporta perfiles técnicos que pueden combinarse en actividades industriales, instalaciones, mantenimiento, rehabilitación, servicios técnicos o relevo; la universidad puede generar equipos multidisciplinares e iniciativas intensivas en conocimiento. En ambos casos, la sociedad laboral debe incorporarse como opción de primera consideración cuando encaje, no como elección automática. El objetivo es pasar de un modelo reactivo —que aparece cuando existe una crisis o una consulta específica— a una política proactiva capaz de reconocer proyectos colectivos desde su origen.

Cuadro 13.7. Perfiles emergentes y lógica de oportunidad

Perfil	Oportunidad característica	Condición crítica
Jóvenes profesionales	Crear empleo y propiedad desde el inicio.	Capital, experiencia y acompañamiento.
Mujeres emprendedoras	Proyectos colectivos y acceso a propiedad.	Redes, financiación y conciliación.
Autónomos asociados	Transformar colaboración estable en empresa.	Proyecto común y gobernanza.
Equipos tecnológicos/creativos	Retener talento y combinar especialidades.	Escalabilidad, propiedad y financiación.
Economía verde	Nuevas competencias y transición productiva.	Demanda y capacidades técnicas.
Cuidados	Profesionalización de servicios intensivos en trabajo.	Escala, financiación y calidad del empleo.
FP / universidad	Equipos técnicos y multidisciplinares.	Prescripción temprana y conexión con mercado.
Continuadores	Preservar empresa viable y empleo.	Valoración, financiación y transición.

13.8. POTENCIAL DEL EMPRENDIMIENTO COLECTIVO

El potencial del emprendimiento colectivo debe valorarse mediante una pregunta aplicada: en qué proyectos, sectores y territorios el equipo ofrece una estructura empresarial más adecuada que el emprendimiento individual. La respuesta exige combinar demanda, capacidades, complementariedad de perfiles, financiación, territorio, gobernanza y viabilidad. La existencia de varias personas interesadas no es suficiente; debe existir una ventaja organizativa derivada de la cooperación. Esa ventaja puede adoptar la forma de especialización funcional, mayor capacidad comercial, distribución de responsabilidades, combinación de capital, continuidad empresarial o acceso a proyectos cuya complejidad excedería la capacidad individual.

El equipo también introduce riesgos específicos: conflictos entre socios, bloqueo de decisiones, reparto desigual de cargas, falta de liderazgo o ambigüedad sobre responsabilidades. Por ello, el emprendimiento colectivo no debe presentarse como una modalidad intrínsecamente más segura, sino como una arquitectura que puede aumentar capacidades si está bien diseñada. Confianza, reglas claras, liderazgo —compartido o distribuido, pero identificable—, complementariedad, financiación suficiente y viabilidad constituyen condiciones mínimas. El acompañamiento previo debe permitir simular decisiones difíciles y diseñar la gobernanza antes de que el conflicto la ponga a prueba.

Territorialmente, el emprendimiento colectivo puede ser relevante allí donde la baja densidad de mercado obliga a construir proyectos supramunicipales, combinar servicios o alcanzar una masa crítica que una iniciativa individual no conseguiría. Sectorialmente, puede presentar especial interés en servicios profesionales multidisciplinares, actividades técnicas e industriales, economía verde, cuidados, rehabilitación, transformación agroalimentaria y operaciones de relevo. Sin embargo, potencial no equivale a recomendación automática: cada oportunidad debe pasar por un diagnóstico de mercado, equipo, capital y gobernanza.

Cuadro 13.8. Matriz de potencial del emprendimiento colectivo

Dimensión	Potencial alto cuando…	Señal de cautela
Capacidades	Los perfiles son complementarios y necesarios.	Duplicidad funcional o vacíos críticos.
Mercado	La escala colectiva permite atender mejor la demanda.	Mercado insuficiente o no validado.
Financiación	La combinación de recursos mejora la capacidad del proyecto.	Capital insuficiente pese a sumar aportaciones.
Gobernanza	Existen reglas, roles y mecanismos de decisión.	Confianza informal sin acuerdos.
Territorio	La cooperación crea masa crítica o alcance supramunicipal.	Demanda demasiado fragmentada sin mercado externo.
Continuidad	El equipo preserva capacidades de una empresa viable.	Transmisión inviable o empresa estructuralmente débil.

13.9. DE LA PROMOCIÓN DEL MODELO A UNA POLÍTICA DE CREACIÓN

El conjunto del capítulo conduce a una conclusión operativa: una política moderna de creación de sociedades laborales no puede limitarse a difundir la figura ni a tramitar expedientes. Debe gestionar una cadena de conversión. Primero identifica públicos y situaciones; después aumenta conocimiento; detecta equipos; diagnostica adecuación; prepara proyecto y gobernanza; ordena financiación; formaliza cuando procede; y acompaña la consolidación. Esta lógica permite medir no sólo resultados finales, sino pérdidas intermedias y causas de abandono. La información resultante puede orientar recursos hacia los puntos donde el sistema realmente falla.

En esta arquitectura, ASLABCAM puede articular una red de emprendimiento colectivo que conecte prescriptores, territorios, centros formativos, financiación y conocimiento especializado. Un laboratorio de equipos emprendedores, una cartera de proyectos, un banco de oportunidades de continuidad o un mapa de potencial colectivo son instrumentos posibles, pero su utilidad depende de que respondan a procesos reales y dispongan de criterios claros de entrada, seguimiento y cierre. El objetivo institucional no debería ser maximizar el número de proyectos atendidos, sino aumentar la proporción de iniciativas adecuadamente diagnosticadas que alcanzan una solución empresarial viable, sea o no finalmente una sociedad laboral.

Cuadro 13.9. Cuadro de mando de creación y consolidación

Etapa	Indicador orientativo	Pregunta de gestión
Detección	Proyectos/equipos identificados.	¿Dónde se originan las oportunidades?
Información	Proyectos informados.	¿La opción llega al público adecuado?
Diagnóstico	Proyectos evaluados y adecuados.	¿Qué proporción encaja realmente?
Preparación	Equipos con plan empresarial y societario.	¿Dónde aparecen déficits de capacidad?
Financiación	Proyectos con estructura financiera cerrada.	¿Qué brecha impide avanzar?
Constitución	Sociedades creadas.	¿Cuántos proyectos llegan a formalizarse?
Consolidación	Supervivencia, empleo y socios a 1/3/5 años.	¿La creación se convierte en empresa sostenible?

Una infraestructura de creación eficaz debe segmentar los itinerarios porque las necesidades de un equipo que parte de una idea, de varios autónomos que ya colaboran, de trabajadores que estudian continuar una empresa o de jóvenes procedentes de Formación Profesional no son equivalentes. La segmentación no implica multiplicar burocracia, sino reconocer que cada punto de partida concentra riesgos distintos. En la nueva creación resulta central validar mercado y complementariedad; en la transformación de colaboraciones profesionales, definir qué se integra y qué permanece individual; en el relevo, valorar la empresa, negociar la transmisión y financiarla; en los equipos jóvenes, reforzar experiencia empresarial y capacidad financiera. Un mismo dispositivo puede compartir metodología, pero debe adaptar diagnóstico, tiempos, contenidos y red de apoyos.

También debe diferenciarse entre captación abierta y captación dirigida. La primera permite que cualquier proyecto interesado acceda a información y orientación; la segunda utiliza evidencia sectorial, territorial y empresarial para localizar situaciones donde el modelo podría tener una utilidad específica. Esta segunda vía es especialmente importante en relevo generacional, cooperación entre profesionales, actividades técnicas y territorios con pérdida potencial de empresas. La prospección activa no debe confundirse con presión para constituir una forma concreta: su función es hacer llegar una alternativa allí donde existe una situación compatible y permitir que sea evaluada con criterios comparables.

Cuadro 13.10. Itinerarios diferenciados de activación

Punto de partida	Necesidad dominante	Itinerario específico
Idea compartida	Validar oportunidad y equipo.	Mercado → roles → gobernanza → financiación.
Autónomos que colaboran	Decidir qué actividad se integra.	Diagnóstico de cooperación → proyecto común → estructura.
Empresa sin relevo	Preservar una capacidad viable.	Valoración → continuadores → financiación → transición.
Equipo joven / FP	Compensar menor experiencia y patrimonio.	Mentoría → validación → financiación → acompañamiento.
Proyecto rural	Superar baja densidad y acceso desigual a servicios.	Mercado supramunicipal → red territorial → apoyo híbrido.

La evaluación de la política de creación debe evitar indicadores que premien únicamente volumen de actividad institucional —jornadas, asistentes, consultas o expedientes— sin relacionarlo con la evolución de los proyectos. Esos datos son útiles para conocer alcance, pero no permiten saber si el sistema transforma conocimiento en decisiones empresariales de calidad. Resulta más informativo observar tasas de paso entre etapas, tiempo medio de maduración, causas de abandono, perfil de los equipos, necesidades financieras detectadas y resultados posteriores. La conversión debe interpretarse con prudencia: una tasa elevada de constitución no es necesariamente positiva si el filtro de viabilidad es débil, mientras que un diagnóstico que detiene proyectos inviables puede mejorar la calidad global del sistema.

La trazabilidad de los proyectos permitiría además aprender de manera acumulativa. Si se registra de forma anonimizada el origen del proyecto, perfil del equipo, sector, territorio, barreras, apoyos utilizados y resultado, ASLABCAM podría identificar patrones recurrentes: qué canales generan iniciativas mejor preparadas, dónde aparecen déficits de financiación, qué colectivos necesitan más tiempo de acompañamiento o qué sectores concentran oportunidades de continuidad. La información de gestión se convertiría así en conocimiento estratégico, siempre diferenciando el seguimiento de proyectos atendidos de cualquier pretensión de representar estadísticamente al conjunto del emprendimiento regional.

Cuadro 13.11. Lectura de resultados: actividad, conversión y calidad

Nivel	Qué mide	Limitación / valor
Actividad	Acciones, consultas, participantes.	Mide alcance, no resultado empresarial.
Conversión	Paso entre detección, diagnóstico, financiación y constitución.	Localiza pérdidas del proceso.
Calidad	Viabilidad, adecuación, preparación del equipo.	Evita identificar éxito con altas indiscriminadas.
Consolidación	Supervivencia, empleo, socios y evolución.	Conecta creación con permanencia.
Aprendizaje	Barreras y patrones acumulados.	Permite ajustar instrumentos y prescripción.

De todo lo anterior pueden extraerse varios principios de intervención. Primero, neutralidad diagnóstica: la sociedad laboral debe recomendarse cuando encaje y no como objetivo administrativo en sí mismo. Segundo, anticipación: el conocimiento del modelo debe llegar antes de que las decisiones jurídicas estén cerradas o de que una empresa viable alcance una situación irreversible de falta de relevo. Tercero, especialización distribuida: no todos los actores necesitan dominar todos los aspectos, pero la red debe saber detectar, orientar y derivar. Cuarto, acompañamiento longitudinal: la atención no termina con la escritura o la calificación, sino que alcanza la puesta en marcha y la consolidación. Quinto, evaluación: cada instrumento debe poder relacionarse con una barrera o condición concreta, de modo que sea posible aprender qué funciona y para quién.

Estos principios permiten reconciliar dos objetivos que a veces se presentan como contradictorios: aumentar la presencia de las sociedades laborales y mantener exigencia empresarial. La expansión sostenible del modelo no procede de reducir filtros de viabilidad, sino de ampliar el número de personas y equipos que conocen la opción, mejorar la capacidad de detectar proyectos adecuados y disminuir fricciones evitables de información, asesoramiento, financiación o acompañamiento. El crecimiento cuantitativo, si se produce, debe ser consecuencia de una infraestructura de creación más competente y no de una relajación del diagnóstico.

13.10. CRITERIOS DE INTERVENCIÓN

La creación de sociedades laborales debe interpretarse como el resultado de una secuencia de condiciones y decisiones, no como un fenómeno explicado por una única variable. Motivación, conocimiento, prescripción, equipo, gobernanza, financiación, territorio y acompañamiento interactúan entre sí. Una barrera temprana puede impedir que el proyecto llegue a fases posteriores, mientras que una buena orientación puede descartar a tiempo una opción inadecuada y redirigir recursos hacia proyectos con mayor probabilidad de consolidación. Esta perspectiva desplaza el foco desde la promoción indiscriminada hacia la calidad del proceso emprendedor.

El principal reto estratégico consiste en hacer visible la sociedad laboral en los momentos en que puede aportar una solución empresarial concreta: creación de proyectos compartidos, transformación de colaboraciones profesionales, continuidad de empresas viables, incorporación de jóvenes y mujeres a la propiedad, desarrollo de equipos técnicos y emprendimiento en territorios donde la cooperación permite alcanzar escala. La oportunidad no reside en presentar el modelo como respuesta universal, sino en construir la capacidad institucional para reconocer cuándo encaja, preparar adecuadamente a las personas promotoras y acompañar el paso desde la intención hasta la consolidación.

CUADERNO

CAPÍTULO 13

13.1. MAPA DEL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

La creación de una sociedad laboral no ocurre en un único momento. Recorre una cadena de decisiones en la que cada fase puede tener una barrera dominante, un actor capaz de desbloquearla, un servicio adecuado y un resultado verificable. El viaje convierte esa cadena en una herramienta de intervención.

FASE	BARRERA A OBSERVAR	SERVICIO	RESULTADO
1 · DESCUBRIR	Desconocimiento	Información inicial	Modelo entra en el universo de opciones
2 · VALORAR	Complejidad percibida / información insuficiente	Diagnóstico de idoneidad	Decisión informada
3 · FORMAR EQUIPO	Socios / confianza / capacidades	Conexión y diagnóstico	Equipo viable
4 · DISEÑAR	Indefinición / conflictos	Acompañamiento empresarial y societario	Proyecto estructurado
5 · FINANCIAR	Capital / garantías / preparación	Orientación e intermediación	Plan viable
6 · CONSTITUIR	Trámites / documentación / tiempos	Apoyo jurídico-administrativo	Sociedad constituida
7 · LANZAR	Ventas / tesorería / organización	Primeros 100 días	Operación efectiva
8 · CONSOLIDAR	Mercado / gestión / conflictos	Mentoría y seguimiento	Empresa estable

LECTURA ESTRATÉGICA

El punto de llegada relevante no es la escritura de constitución, sino la consolidación. Un sistema de creación de calidad debe saber acompañar, pero también madurar o descartar proyectos cuando no son viables.

13.2. MATRIZ INTEGRAL DEL VIAJE

La matriz permite registrar un proyecto real sin perder la lógica del proceso. Cada fila puede ampliarse con fecha de entrada, salida, incidencia, derivación y resultado, haciendo posible reconstruir itinerarios y localizar cuellos de botella.

FASE	PRESCRIPTOR / ACTOR	SERVICIO	INSTRUMENTO	RESULTADO
Descubrir	Asesoría / universidad / FP / servicios / ASLABCAM	Información inicial	Difusión / orientación	Modelo conocido
Valorar	ASLABCAM / asesoría	Diagnóstico inicial	Ficha de idoneidad	Decisión informada
Formar equipo	ASLABCAM / redes	Conexión y diagnóstico	Dinámicas de equipo	Equipo viable
Diseñar	ASLABCAM / especialistas	Empresarial + societario	Plan de negocio y gobernanza	Proyecto diseñado
Financiar	Entidades / ASLABCAM	Orientación financiera	Financiación / garantías	Plan viable
Constituir	Asesoría / administración	Acompañamiento jurídico	Ventanilla / tramitación	Sociedad constituida
Lanzar	Mentores / ASLABCAM	Primeros 100 días	Seguimiento intensivo	Operación efectiva
Consolidar	ASLABCAM / red	Mentoría y seguimiento	Servicios de consolidación	Empresa estable

USO

No es una tabla descriptiva: es una ficha longitudinal de seguimiento. Su utilidad aparece cuando el mismo proyecto puede observarse desde el primer contacto hasta su consolidación o descarte.

13.3. EMBUDO DE CREACIÓN

El embudo distingue interés, conocimiento, consideración, acompañamiento, viabilidad, constitución y consolidación. No presupone que toda pérdida sea negativa: descartar a tiempo un proyecto no viable puede ser una señal de calidad del sistema.

NIVEL	ESTADO	LECTURA
NIVEL 1	Personas con idea	Universo potencial
NIVEL 2	Personas que conocen el modelo	Brecha posible: visibilidad
NIVEL 3	Personas que lo consideran adecuado	Conocer no equivale a encajar
NIVEL 4	Equipos que reciben asesoramiento	Brecha posible: cobertura de servicio
NIVEL 5	Proyectos viables	Separar interés de viabilidad
NIVEL 6	Sociedades constituidas	Creación efectiva
NIVEL 7	Sociedades consolidadas	Resultado empresarial relevante

TASAS PARA ACTIVAR CUANDO EXISTA SEGUIMIENTO

TASA	FÓRMULA
Conocimiento	Conocen / personas con idea
Consideración	Consideran / conocen
Asesoramiento	Asesorados / consideran
Viabilidad	Viables / asesorados
Constitución	Constituidas / viables
Consolidación	Consolidadas / constituidas

INTERPRETACIÓN DE CAÍDAS

Idea alta + conocimiento bajo: visibilidad. Consideración alta + asesoramiento bajo: acompañamiento. Viabilidad alta + constitución baja: barrera financiera, jurídica o administrativa. Constitución alta + consolidación baja: sostenibilidad empresarial.

13.4. MATRIZ DE ACTIVACIÓN DE NUEVAS SOCIEDADES

La pregunta operativa deja de ser "¿por qué hay pocas sociedades?" y pasa a ser "¿qué condición concreta está fallando y qué respuesta corresponde?". La matriz evita aplicar la misma política a problemas diferentes.

CONDICIÓN	BRECHA A COMPROBAR	ACCIÓN
Conocimiento	Visibilidad / comprensión insuficiente	Campaña segmentada e información inicial
Prescripción	El modelo no se recomienda o se deriva mal	Formación y red de prescriptores
Equipo	Faltan socios, confianza o capacidades	Conexión, diagnóstico y preparación
Viabilidad	El proyecto no está maduro	Diagnóstico, maduración o descarte
Financiación	Proyecto viable bloqueado	Intermediación, garantías e instrumentos
Acompañamiento	Cobertura incompleta del itinerario	Servicio integral por fases
Constitución	Fricción jurídica o administrativa	Simplificación y apoyo jurídico
Consolidación	Empresa creada pero frágil	Mentoría, seguimiento y primeros 100 días

REGLA

No aumentar ayudas finales cuando el problema es conocimiento; no acelerar la constitución cuando el equipo es débil; no forzar conversión cuando la viabilidad es baja; no celebrar únicamente las altas cuando falla la consolidación.

13.5. RED DE PRESCRIPTORES

La elección de una forma societaria no depende sólo del promotor. En distintos momentos intervienen actores capaces de introducir, explicar, recomendar, derivar o bloquear de hecho la opción. El producto organiza esa red por función, sin atribuir una capacidad "actual" que todavía no está medida.

ACTOR	MOMENTO	FUNCIÓN OPERATIVA
Asesorías / gestorías	Descubrir · valorar · constituir	Detectar encaje, explicar y derivar
Profesionales jurídicos	Diseñar · constituir	Seguridad societaria y formalización
Servicios públicos / ADL	Descubrir · valorar	Orientación y detección temprana
Organizaciones empresariales	Descubrir · consolidar	Difusión, red y servicios empresariales
Sindicatos	Descubrir · continuidad	Detección de equipos trabajadores
Universidades / FP	Descubrir · formar equipo	Sensibilización y proyectos colectivos
Entidades financieras	Financiar	Evaluación e instrumentación financiera
ASLABCAM	Todo el itinerario	Diagnóstico, acompañamiento, derivación y seguimiento

PRODUCTO ASOCIADO

Registro de prescriptores: actor · territorio · colectivo atendido · fase de intervención · derivaciones · proyectos generados · resultado. Sólo con ese registro tendrá sentido comparar capacidad de prescripción y conversión por canal.

13.6. ARQUITECTURA DE ACOMPAÑAMIENTO

El acompañamiento se diseña como una secuencia de servicios y no como una consulta aislada. Cada fase tiene una necesidad distinta; confundirlas puede producir exceso de tramitación en proyectos inmaduros o falta de apoyo después de constituir.

NECESIDAD	FASE	SERVICIO	RESULTADO
Información	Descubrir	Visibilidad / explicación inicial	Entrada en universo de opciones
Diagnóstico	Valorar	Diagnóstico de idoneidad	Decisión informada
Diseño	Formar equipo / diseñar	Empresarial + societario	Proyecto estructurado
Financiación	Financiar	Orientación + intermediación	Plan viable
Constitución	Constituir	Jurídico-administrativo	Sociedad constituida
Lanzamiento	Lanzar	Primeros 100 días	Puesta en marcha efectiva
Consolidación	Consolidar	Mentoría + seguimiento	Empresa estable

PRINCIPIO

ACOMPAÑAR NO ES TRAMITAR. El servicio debe empezar antes de la constitución y continuar después de ella. La calidad se mide por la adecuación del proyecto y su consolidación, no sólo por el número de altas.

13.7. FINANCIACIÓN: MAPA DE NECESIDADES Y BLOQUEOS

Sin datos de uso observado no procede ordenar fuentes ni afirmar qué instrumento es dominante. Sí puede construirse un mapa funcional que conecte necesidad, instrumento y barrera potencial, útil para diagnosticar dónde se bloquea un proyecto viable.

FUENTE	NECESIDAD	BARRERA POTENCIAL	RESPUESTA
Aportaciones	Capital / constitución	Capacidad de aportación	Preparar estructura de capital
Crédito	Inversión / circulante	Garantías / preparación	Plan financiero y bancabilidad
Ayudas	Inversión / lanzamiento	Conocimiento / tiempos	Calendario y elegibilidad
Capitalización	Constitución / empleo	Elegibilidad / información	Orientación temprana
Garantías	Acceso a crédito	Coste / requisitos	Intermediación
Instrumentos específicos	Relevo / crecimiento	Conocimiento / disponibilidad	Derivación especializada

BRECHA FINANCIERA

Debe medirse sobre proyectos viables bloqueados por financiación. Un proyecto inviable que no obtiene recursos no constituye, por sí mismo, evidencia de una brecha financiera del modelo.

13.8. NUEVOS PERFILES Y POTENCIAL DE CREACIÓN

El capítulo identifica perfiles que pueden ampliar la base promotora, pero no les asigna pesos ni probabilidades sin evidencia. El producto sirve para orientar prospección y adaptar servicios, no para proclamar de antemano dónde "hay más potencial".

PERFIL	MOTIVACIÓN POTENCIAL	BARRERA A CONTRASTAR	SERVICIO ACTIVADOR
Jóvenes profesionales	Emprendimiento colectivo / empleo	Equipo, financiación, conocimiento	Información + formación de equipo
Mujeres	Emprendimiento / participación	A determinar con evidencia específica	Servicio adaptado a la brecha medida
Autónomos que se agrupan	Escala / cooperación	Gobernanza y confianza	Diagnóstico de agrupación
Equipos tecnológicos	Proyecto compartido	Propiedad / gobernanza / capital	Diseño societario + financiación
Profesionales creativos	Cooperación y autonomía	Formalización del equipo	Diseño de modelo colectivo
Equipos de FP / universitarios	Proyecto común	Experiencia empresarial / capital	Preincubación y mentoría
Emprendedores rurales	Actividad y arraigo	Mercado / servicios / financiación	Itinerario territorial
Trabajadores continuadores	Continuidad empresarial	Transmisión / financiación / roles	Itinerario de relevo

CRUCE DE OPORTUNIDAD

PERFIL × SECTOR × TERRITORIO × FASE DEL PROYECTO. La baja implantación territorial, por sí sola, no demuestra oportunidad; debe combinarse con base económica, promotores, viabilidad y capacidad de acompañamiento.

13.9. MAPA DE CREACIÓN ASLABCAM 2026

El mapa definitivo requiere georreferenciar proyectos, prescriptores, servicios, constituciones y resultados. Hasta disponer de esa base, el producto territorial legítimo es su arquitectura de capas: especifica qué debe observarse y con qué fuente, sin asignar puntuaciones a municipios concretos.

CAPA	PREGUNTA	FUENTE
Conocimiento	¿El modelo entra en el universo de opciones?	Encuesta / prescriptores
Prescripción	¿Existen actores capaces de recomendarlo correctamente?	Red de prescriptores
Proyectos	¿Existe flujo real de iniciativas?	Registro de proyectos
Barreras	¿Qué bloquea la conversión?	Seguimiento / encuesta
Acompañamiento	¿Existe cobertura en todas las fases?	Servicios ASLABCAM / ecosistema
Financiación	¿Los proyectos viables acceden a recursos?	Seguimiento financiero
Constituciones	¿Cuántos proyectos llegan a empresa?	Registros
Consolidación	¿Cuántas empresas permanecen?	Panel / seguimiento

FRONTERA DE EVIDENCIA

MAPA PLANIFICADO ≠ MAPA PRODUCIDO. La versión municipal sólo debe cerrarse cuando cada capa tenga localización, periodo, universo y definición homogéneos. Hasta entonces, la arquitectura evita convertir ausencia de datos en una falsa geografía de oportunidades.

13.10. CUADRO DE MANDO DEL ECOSISTEMA DE CREACIÓN

La radiografía del ecosistema no se resume en una puntuación única. Se observa como cadena: visibilidad, prescripción, demanda, acompañamiento, viabilidad, financiación, constitución, consolidación, perfiles y territorio. La actualización periódica permitirá comparar cohortes, canales y ámbitos.

DIMENSIÓN	INDICADOR	FRECUENCIA	USO
Visibilidad	13.A · Conocimiento operativo	Anual	Comunicación
Prescripción	13.B · Capacidad de prescripción	Anual	Red de prescriptores
Demanda	Proyectos identificados	Trimestral	Prospección
Barreras	13.C · Frecuencia × intensidad × fase	Trimestral	Corrección de cuellos
Acompañamiento	13.D · Cobertura por fase	Trimestral	Servicios
Financiación	13.E · Proyectos viables bloqueados	Trimestral	Intermediación
Conversión	13.F · Paso entre niveles	Trimestral	Gestión del embudo
Constitución	13.G · Constituidas / viables	Anual	Conversión
Consolidación	13.H · Consolidadas / constituidas	Anual	Seguimiento
Perfiles	13.I · Peso de perfiles emergentes	Anual	Diversificación
Territorio	13.J · Perfil + sector + territorio	Anual	Focalización

TESIS DEL CAPÍTULO

PASAR DE CONTAR NUEVAS SOCIEDADES LABORALES A COMPRENDER Y GESTIONAR EL PROCESO QUE LAS HACE POSIBLES. El gran producto es la combinación de VIAJE DEL EMPRENDEDOR + EMBUDO DE CREACIÓN + MATRIZ DE ACTIVACIÓN + MAPA DE CREACIÓN.

IDENTIFICAR → CODIFICAR → SEGUIR → MEDIR → COMPARAR → VALIDAR → CARTOGRAFIAR → INTERVENIR → EVALUAR → VERSIONAR

RESULTADO

Problema + fase + actor + servicio + instrumento + resultado. Esa es la unidad de gestión que permite convertir la creación de sociedades laborales en un proceso observable, evaluable y mejorable.

CAPÍTULO 14

COOPERAR PARA COMPETIR

14. COOPERAR PARA COMPETIR

La cooperación empresarial constituye una respuesta potencialmente relevante a una característica estructural del tejido de sociedades laborales de Castilla-La Mancha: el predominio de unidades empresariales de pequeña dimensión. En este contexto, cooperar no debe interpretarse como una alternativa a competir ni como una apelación genérica a la acción colectiva, sino como una estrategia para construir capacidades que, por razones de escala, coste, especialización o dispersión territorial, resultan difíciles de sostener individualmente. La cuestión analítica no es, por tanto, determinar si la cooperación es deseable en abstracto, sino identificar qué problemas empresariales pueden resolverse mejor mediante actuaciones conjuntas, qué condiciones deben concurrir para que esas actuaciones sean viables y qué resultados permiten distinguir una cooperación efectiva de una mera relación formal.

Desde esta perspectiva, el capítulo examina la cooperación como un continuo que va desde los intercambios informales y las colaboraciones puntuales hasta los proyectos conjuntos, las redes estables y las estructuras compartidas. El interés reside tanto en conocer la experiencia existente como en detectar la cooperación latente: empresas que comparten necesidades, mercados o restricciones, pero que todavía no han convertido esa proximidad en capacidad colectiva. Esta lectura obliga a considerar simultáneamente el tamaño, el sector, el territorio, la intensidad de las relaciones, la gobernanza de los proyectos y la evidencia de resultados, evitando asumir que la mera pertenencia a una organización representativa implica cooperación económica real.

CUADRO 14.1. Arquitectura analítica del capítulo

Dimensión	Pregunta central
Experiencia	¿Cómo cooperan hoy las sociedades laborales y con qué intensidad?
Ámbitos	¿Qué problemas pueden resolverse mediante capacidades compartidas?
Barreras	¿Qué impide transformar el interés en proyectos reales?
Condiciones	¿Qué hace viable y sostenible una actuación conjunta?
Aplicaciones	¿Dónde existe mayor potencial comercial, innovador y de servicios?
Redes	¿Cómo convertir relaciones puntuales en infraestructura estable?
ASLABCAM	¿Qué papel puede desempeñar como nodo, facilitador y acompañante?

14.1. EXPERIENCIA DE COOPERACIÓN: DE LA RELACIÓN INFORMAL A LA CAPACIDAD COMPARTIDA

La cooperación empresarial adopta formas mucho más diversas de lo que sugiere la noción convencional de “acuerdo de cooperación”. Una parte relevante de las relaciones entre pequeñas empresas puede producirse sin estructuras jurídicas específicas: intercambio de información sobre proveedores y mercados, derivación de clientes, apoyo técnico, prestación cruzada de servicios, participación conjunta en proyectos o utilización ocasional de recursos complementarios. Si el análisis se limitara a preguntar por convenios formalizados, una parte de ese capital relacional quedaría invisibilizada. Por ello, resulta más adecuado trabajar con una escala de intensidad que permita distinguir ausencia de cooperación, relación informal, colaboración puntual, proyecto conjunto, red estable y estructura compartida.

Esta gradación tiene una implicación metodológica importante: no basta con medir cuántas empresas cooperan, sino que es necesario observar con quién lo hacen, para qué, con qué frecuencia, mediante qué fórmula y con qué resultados. También debe distinguirse entre cooperación interna —con otras sociedades laborales— y cooperación abierta con pymes, autónomos, cooperativas, entidades de economía social, proveedores, clientes, universidades, centros de formación u otros actores. La forma jurídica puede generar afinidades y confianza inicial, pero la complementariedad empresarial es la condición decisiva para que la relación produzca valor.

El cruce entre cooperación y tamaño empresarial resulta especialmente significativo. Las microempresas pueden ser las que más necesitan compensar limitaciones de escala, pero también las que disponen de menos tiempo, personal y capacidad de coordinación para organizar una actuación conjunta. Las pequeñas empresas con cierta estructura interna pueden encontrarse en una posición particularmente favorable: siguen necesitando escala para acceder a determinados mercados o capacidades, pero cuentan con recursos organizativos suficientes para sostener proyectos más estratégicos. Esta tensión aconseja no interpretar una baja cooperación como falta de interés; puede reflejar, precisamente, insuficiencia de capacidad para cooperar.

CUADRO 14.2. Escalera de intensidad cooperativa

Nivel	Forma	Rasgo dominante
0	Sin cooperación	La empresa resuelve individualmente sus necesidades.
1	Relación informal	Intercambio, recomendación o apoyo sin estructura específica.
2	Colaboración puntual	Respuesta conjunta a una necesidad concreta y limitada.
3	Proyecto conjunto	Objetivo, recursos y responsabilidades compartidas.
4	Red estable	Relaciones recurrentes, confianza y coordinación continuada.
5	Estructura compartida	Servicios, recursos o funciones institucionalizados.

14.2. ÁMBITOS DE COOPERACIÓN: DÓNDE PUEDE GENERARSE CAPACIDAD COLECTIVA

La cooperación sólo adquiere sentido empresarial cuando se vincula a una necesidad identificable. En términos analíticos, los ámbitos de cooperación pueden agruparse en cinco grandes familias: reducir costes, vender más, mejorar capacidades, complementar procesos productivos y reforzar continuidad y arraigo. Esta clasificación permite desplazar el debate desde una pregunta demasiado genérica —si las empresas desean cooperar— hacia otra operativa: qué función concreta resulta demasiado costosa, compleja o limitada para una empresa individual y podría prestarse mejor mediante agregación de demanda, complementariedad o reparto de recursos.

La reducción de costes puede articularse mediante compras agrupadas, servicios recurrentes, formación, seguros, energía, logística o determinadas soluciones tecnológicas. La cooperación comercial puede incorporar promoción, canales, fuerza de ventas, catálogos, derivación de clientes, ofertas integradas, licitaciones o internacionalización. La mejora de capacidades comprende acceso a talento especializado, asesoramiento, digitalización, innovación, financiación o conocimiento externo. En el plano productivo, la colaboración puede conectar especialidades, compartir equipamientos, aprovechar capacidad ociosa o desarrollar soluciones conjuntas. Finalmente, la cooperación puede contribuir a sostener actividad y empleo mediante redes territoriales, procesos de relevo y estructuras de representación o acompañamiento.

La dimensión territorial añade una capa específica. En áreas rurales, la cooperación puede compensar mercados locales reducidos, escasez de servicios profesionales y mayores costes de desplazamiento, pero la escala funcional de los proyectos no tiene por qué coincidir con el municipio ni siquiera con la provincia. En muchos casos, la comarca, el corredor económico o un conjunto de municipios próximos pueden constituir la escala adecuada. La investigación debe, por tanto, combinar sector, tamaño y territorio para localizar brechas entre utilidad percibida y cooperación realmente existente.

CUADRO 14.3. Cinco familias de cooperación

Familia	Finalidad	Aplicaciones
Reducir costes	Ganar eficiencia	Compras, logística, servicios, formación.
Vender más	Ampliar mercado	Comercialización, marketing, licitaciones, internacionalización.
Mejorar capacidades	Acceder a recursos	Tecnología, talento, asesoramiento, conocimiento.
Producir	Complementar procesos	Especialización, capacidad productiva, proyectos conjuntos.
Continuar y arraigar	Sostener actividad	Relevo, redes territoriales, representación y servicios de proximidad.

14.3. BARRERAS: LOS COSTES DE ENCONTRARSE, CONFIAR Y ORGANIZARSE

La distancia entre cooperación potencial y cooperación efectiva no puede explicarse mediante una referencia genérica a la "cultura empresarial". Los obstáculos son concretos y operan en fases distintas. Algunos impiden que el proyecto llegue a comenzar: falta de tiempo, desconocimiento de posibles socios, percepción de competencia, ausencia de liderazgo o incertidumbre sobre el retorno. Otros aparecen una vez iniciada la colaboración: reparto desigual de cargas y beneficios, problemas de coordinación, asimetrías entre empresas, conflictos sobre información sensible, costes administrativos, diferencias de ritmo o experiencias previas negativas.

La confianza ocupa una posición central, pero no debe entenderse como una condición puramente personal. Se construye mediante cumplimiento, reglas, experiencias previas y resultados observables. Una estrategia razonable consiste en comenzar con proyectos de bajo riesgo y elevada reversibilidad, de modo que una primera experiencia satisfactoria reduzca la incertidumbre de actuaciones posteriores más complejas. Del mismo modo, la existencia de competencia entre empresas no excluye toda cooperación: pueden competir por clientes y colaborar en ámbitos precompetitivos como formación, compras, tecnología o conocimiento.

También debe incorporarse el coste de coordinación, frecuentemente invisible en los presupuestos. Reunirse, diseñar, negociar, documentar, hacer seguimiento y resolver incidencias consume tiempo directivo y capacidad organizativa. En microempresas, este coste puede ser suficiente para bloquear proyectos con potencial económico. De ahí que la facilitación externa, la definición previa de indicadores y la existencia de un liderazgo claro sean elementos especialmente relevantes. En Castilla-La Mancha, además, la dispersión territorial obliga a seleccionar cuidadosamente la escala del proyecto y a combinar herramientas digitales con encuentros presenciales cuando resulte necesario.

CUADRO 14.4. Barreras y facilitadores

Barrera	Facilitador
Falta de tiempo	Diseño sencillo, tareas acotadas y coordinación externa.
Falta de confianza	Pilotos de bajo riesgo, cumplimiento y reglas claras.
No saber con quién cooperar	Intermediación y mapa de capacidades.
Falta de liderazgo	Empresa tractora o facilitador neutral.
Retorno incierto	Objetivos e indicadores definidos antes de comenzar.
Asimetrías	Reglas proporcionales de aportación, uso y beneficio.
Distancia territorial	Escala funcional y herramientas digitales.

14.4. CONDICIONES DE ÉXITO: CONVERTIR LA VOLUNTAD EN PROCESO EMPRESARIAL

La cooperación funciona con mayor probabilidad cuando parte de un objetivo concreto, ofrece un beneficio reconocible para cada participante, reúne capacidades compatibles, dispone de confianza suficiente, establece reglas proporcionadas a su complejidad y cuenta con liderazgo y seguimiento. El objetivo debe formularse en términos empresariales: reducir un coste, acceder a un mercado, cubrir una capacidad, desarrollar una solución o resolver una necesidad territorial. “Cooperar más” no constituye por sí mismo un objetivo operativo.

La gobernanza debe aclarar responsabilidades, aportaciones, derechos, uso de información, decisiones, entrada y salida de participantes y mecanismos para resolver desacuerdos. No todos los proyectos necesitan el mismo grado de formalización: una compra conjunta ocasional requiere menos arquitectura que una estructura comercial estable o una inversión tecnológica compartida. La regla general debería ser utilizar tanta formalización como sea necesaria para proteger el proyecto y tan poca como permita mantener agilidad.

Otro elemento decisivo es la secuencia de maduración. Conocer, probar, medir, consolidar y, sólo cuando resulte útil, escalar. Los resultados tempranos —un ahorro verificable, un cliente, una solución implantada, una mejora de proceso— ayudan a transformar la cooperación de promesa en evidencia. La sostenibilidad exige, además, que el proyecto no dependa indefinidamente de una subvención: la financiación pública puede reducir el coste de arranque, pero la continuidad debe apoyarse en valor empresarial suficiente, cuotas, pago por uso, ingresos del proyecto u otras fórmulas compatibles con su naturaleza.

MATRIZ 14.1. Condiciones de preparación de un proyecto cooperativo

Condición	Pregunta de contraste	Riesgo si falta
Objetivo	¿Qué problema u oportunidad se resolverá?	Reuniones sin dirección.
Beneficio	¿Qué obtiene cada empresa?	Pérdida de compromiso.
Compatibilidad	¿Las capacidades y ritmos encajan?	Fricción operativa.
Confianza	¿Existe base suficiente para compartir?	Bloqueo o retención de información.
Reglas	¿Quién hace, paga, decide y recibe qué?	Conflicto y percepción de injusticia.
Liderazgo	¿Quién impulsa y hace seguimiento?	Inmovilidad.
Masa crítica	¿Hay suficiente escala sin hacer ingobernable el grupo?	Ineficiencia.

14.5. COOPERACIÓN COMERCIAL: VENDER MEJOR SIN PERDER AUTONOMÍA

La cooperación comercial presenta un potencial particularmente visible porque permite vincular la actuación conjunta con resultados próximos al mercado. Para muchas micro y pequeñas empresas, la limitación no se encuentra en la calidad del producto o servicio, sino en la dificultad para sostener una función comercial profesional, acceder a grandes clientes, entrar en nuevos territorios, participar en ferias de elevado coste, concurrir a determinadas licitaciones o mantener canales digitales con suficiente continuidad. La cooperación puede distribuir esos costes sin exigir la integración completa de las ventas ni la pérdida de identidad empresarial.

Las modalidades abarcan desde la recomendación y venta cruzada hasta catálogos, canales compartidos, fuerza comercial común, ofertas integradas, licitaciones o internacionalización. Una marca o plataforma colectiva sólo tiene sentido cuando existe coherencia de oferta, estrategia de mercado, actualización y estándares de calidad; una herramienta digital, por sí sola, no genera ventas. El orden analítico debe ser mercado, estrategia, proceso comercial e instrumento, no al contrario.

En el medio rural, la cooperación comercial puede ayudar a superar mercados locales estrechos y permitir que empresas localizadas en pequeños municipios orienten su actividad hacia espacios de demanda más amplios. La digitalización puede reducir parte de la distancia, pero debe acompañarse de prospección, seguimiento y capacidad de respuesta. La evaluación debe centrarse en clientes, oportunidades, ventas, mercados alcanzados y costes de captación, no en el número de acciones promocionales realizadas.

CUADRO 14.5. Modalidades de cooperación comercial

Modalidad	Objetivo	Resultado esperado
Canal compartido	Acceso	Nuevos clientes.
Catálogo o marca colectiva	Visibilidad	Mayor notoriedad y oferta reconocible.
Fuerza comercial compartida	Prospección	Más oportunidades con coste distribuido.
Venta cruzada	Ampliar oferta	Derivaciones y soluciones integradas.
Licitación conjunta	Escala	Acceso a contratos de mayor complejidad.
Internacionalización	Mercado exterior	Presencia comercial y aprendizaje compartido.

14.6. INNOVACIÓN COMPARTIDA: CONVERTIR APRENDIZAJE INDIVIDUAL EN CAPACIDAD DE RED

La innovación empresarial de las sociedades laborales no debe reducirse a I+D formal, patentes o grandes inversiones tecnológicas. En micro y pequeñas empresas, innovar puede significar rediseñar un proceso, automatizar una tarea, mejorar un producto, crear un servicio, adoptar una herramienta, abrir un canal comercial, reducir consumos o profesionalizar la organización. La cooperación amplía estas posibilidades al repartir costes de experimentación, combinar conocimiento complementario y facilitar acceso a universidades, formación profesional, centros tecnológicos y especialistas.

La innovación compartida puede desarrollarse en producto, proceso, servicio, tecnología, organización y modelo de negocio. Su lógica más útil consiste en partir de un problema empresarial común y buscar después la solución adecuada. Varias empresas que necesitan automatizar una misma función, mejorar eficiencia energética o incorporar una determinada capacidad digital pueden probar conjuntamente, comparar resultados y reducir el riesgo de implantación. El aprendizaje generado por el piloto puede convertirse en un activo colectivo reutilizable por otras empresas de la red.

Los proyectos de mayor intensidad requieren especial atención a propiedad de resultados, confidencialidad, responsabilidades y derechos de uso. También debe diferenciarse entre adquisición conjunta de tecnología y prestación compartida de un servicio tecnológico, opciones con exigencias de gobernanza muy distintas. Para ASLABCAM, el mayor potencial puede residir en identificar retos comunes, agrupar demanda de innovación, conectar conocimiento externo y organizar pilotos medibles antes de escalar.

CUADRO 14.6. Planos de innovación compartida

Plano	Aplicación
Producto	Desarrollo o mejora conjunta de soluciones.
Proceso	Eficiencia, automatización y digitalización.
Servicio	Nuevas combinaciones de capacidades y atención.
Tecnología	Acceso compartido a herramientas, soporte o infraestructuras.
Organización	Profesionalización, gobernanza y participación.
Conocimiento	Universidades, FP, centros tecnológicos, expertos y comunidades de práctica.

14.7. SERVICIOS COMUNES: PROFESIONALIZAR SIN INTERNALIZAR TODAS LAS FUNCIONES

Los servicios comunes constituyen una de las expresiones más concretas de la cooperación para empresas de pequeña dimensión. El tamaño reducido no implica necesitar menos capacidades en finanzas, administración, recursos humanos, marketing, tecnología, prevención, calidad o asesoramiento; implica, con frecuencia, no poder sostener internamente perfiles especializados a tiempo completo. La demanda agregada ofrece una tercera vía entre internalizar todas las funciones y renunciar a ellas: compartir una capacidad profesional, contratar colectivamente un servicio o acceder a una red de especialistas.

El diseño debe combinar economías de escala y adaptación. Algunas funciones admiten un núcleo estandarizado y una intervención individualizada; otras requieren una relación específica con cada empresa. El valor no debe medirse únicamente en reducción de precio: un servicio compartido puede ser útil porque mejora calidad, especialización, continuidad o acceso territorial. En áreas rurales, esta dimensión resulta especialmente relevante cuando determinados perfiles profesionales no existen en el entorno inmediato.

La construcción de una cartera de servicios debe partir de demanda demostrada. Antes de crear estructuras permanentes conviene pilotar una o dos capacidades, medir utilización, satisfacción, ahorro o mejora obtenida y comprobar disposición a continuar. Una Bolsa de Expertos puede ir más allá de un directorio si conecta necesidades concretas con capacidades verificadas, agrega demanda cuando varias empresas comparten el mismo problema y permite evaluar el resultado de la intervención.

CUADRO 14.7. Servicios comunes con mayor potencial

Servicio	Valor para micro y pequeñas empresas
Administración y finanzas	Profesionalización sin estructura propia completa.
Jurídico-laboral	Acceso recurrente a especialización.
Marketing y comercial	Capacidad profesional con coste distribuido.
Digitalización y ciberseguridad	Mayor nivel técnico y soporte continuado.
Calidad y prevención	Cumplimiento y mejora de procesos.
Formación y talento	Demanda agrupada y acceso a perfiles especializados.
Financiación y relevo	Acompañamiento experto en necesidades puntuales complejas.

14.8. REDES EMPRESARIALES: DEL DIRECTORIO AL CAPITAL RELACIONAL

Una red empresarial no es una lista de empresas ni una sucesión de encuentros. Existe cuando las relaciones se repiten, circula información útil, se acumula confianza y esas conexiones generan proyectos, clientes, aprendizaje, servicios o soluciones. La red conserva capacidad más allá de una actuación puntual: reduce el tiempo necesario para encontrar un socio, un proveedor, un experto o una oportunidad y convierte relaciones individuales en un activo colectivo. Esta dimensión puede conceptualizarse como capital relacional del ecosistema.

Las redes pueden organizarse por sector, cadena de valor, territorio o reto compartido. En Castilla-La Mancha, las redes territoriales no deben quedar encerradas en límites administrativos si las relaciones económicas reales operan a escala comarcal o funcional. Las redes temáticas —digitalización, sostenibilidad, relevo, mujeres, jóvenes, innovación— pueden ser útiles cuando existe un problema común, pero deben mantenerse conectadas con el conjunto del ecosistema para evitar compartimentos aislados. Del mismo modo, una red de sociedades laborales puede reforzar identidad y conocimiento mutuo sin convertirse en un circuito cerrado: la cooperación abierta con otras pymes, autónomos, cooperativas, universidades, FP y actores territoriales amplía la complementariedad disponible.

El análisis de red debe superar los indicadores de pertenencia. Resulta más informativo conocer cuántas relaciones activas mantiene una empresa, con qué intensidad, qué función cumplen y qué valor producen. Ello permite identificar nodos, empresas puente, subredes territoriales y situaciones de aislamiento empresarial. Una plataforma digital puede facilitar la circulación de oportunidades, pero no sustituye la dinamización: primero debe existir una comunidad con necesidades y actividad; después, una herramienta que reduzca sus costes de interacción.

MATRIZ 14.2. De contacto a red empresarial

Estadio	Contenido	Indicador útil
Contacto	Las empresas se conocen.	Empresas conectadas.
Relación	Intercambian información o referencias.	Relaciones activas.
Colaboración	Realizan una actuación conjunta.	Proyectos u oportunidades generadas.
Repetición	La relación se mantiene y produce confianza.	Frecuencia y continuidad.
Red	Las conexiones facilitan nuevas capacidades.	Densidad, nodos, derivaciones y resultados.

14.9. ASLABCAM COMO INFRAESTRUCTURA ESPECIALIZADA DE COOPERACIÓN

El análisis anterior conduce a una función estratégica para ASLABCAM que complementa su papel representativo: actuar como infraestructura de conectividad empresarial. Esto no significa sustituir decisiones empresariales, comprar, vender o innovar por las empresas, sino reducir los costes que impiden que capacidades complementarias lleguen a encontrarse y organizarse. La organización puede aportar escucha sistemática, conocimiento del tejido, intermediación de confianza, facilitación inicial, conexión con recursos externos y acumulación de aprendizaje sobre qué proyectos funcionan y por qué.

La primera pieza sería un mapa vivo de capacidades y necesidades, distinto de un simple directorio. Su utilidad consistiría en responder no sólo quién existe, sino qué puede aportar cada empresa y qué necesita. Sobre esa base, ASLABCAM debe realizar matching entre necesidades compatibles, convocar grupos orientados a problemas concretos y facilitar pilotos acotados. Una segunda pieza sería una red empresarial activa para intercambiar oportunidades, derivaciones, conocimiento y socios. Una tercera, una plataforma de servicios comunes y expertos basada en demanda real. Una cuarta, un sistema de seguimiento que permita aprender de los proyectos, evitar que cada iniciativa comience desde cero y consolidar únicamente aquello que produzca resultados.

La secuencia operativa puede sintetizarse en seis funciones: detectar, conectar, facilitar, acompañar, medir y escalar. Detectar significa identificar necesidades compartidas; conectar, localizar empresas y capacidades compatibles; facilitar, traducir el interés en objetivo, reglas y responsabilidades; acompañar, sostener la fase inicial y resolver fricciones; medir, comprobar valor y continuidad; y escalar, ampliar sólo aquellas experiencias cuya utilidad haya sido demostrada. El criterio de éxito no debe ser el número de reuniones, sino las relaciones empresariales nuevas, los proyectos generados, las capacidades incorporadas y la continuidad de las iniciativas después del impulso inicial.

CUADRO 14.8. Funciones de ASLABCAM como infraestructura de cooperación

Función	Contenido	Producto posible
Detectar	Necesidades y oportunidades compartidas.	Diagnóstico y retos de cooperación.
Conectar	Empresas y capacidades complementarias.	Mapa de capacidades y matching.
Facilitar	Objetivos, reglas, confianza y diseño.	Plan o piloto de cooperación.
Acompañar	Puesta en marcha y resolución de fricciones.	Seguimiento técnico.
Medir	Resultados, continuidad y aprendizaje.	Indicadores y observatorio operativo.
Escalar	Extender lo que demuestra valor.	Servicio, red o proyecto consolidado.

14.10. SISTEMA DE INDICADORES Y LECTURA ESTRATÉGICA

La medición debe distinguir actividad, intensidad y resultado. Contabilizar empresas inscritas, reuniones o eventos ofrece información de gestión, pero no permite saber si la cooperación ha creado capacidad. Resultan más relevantes la proporción de empresas con relaciones activas, el número y tipo de proyectos conjuntos, la frecuencia de interacción, la consolidación temporal, los clientes o mercados alcanzados, los ahorros obtenidos, las soluciones implantadas, los servicios compartidos utilizados y las oportunidades convertidas en relación empresarial. Cuando los datos disponibles no permitan cuantificar resultados económicos, debe mantenerse una lectura prudente y diferenciar evidencia observada, percepción empresarial y potencial de intervención.

MATRIZ 14.3. Indicadores para el seguimiento de la cooperación

Dimensión	Indicadores orientativos
Cobertura	Empresas con al menos una relación de cooperación; participación por tamaño, sector y territorio.
Intensidad	Frecuencia, duración, formalización y recursos compartidos.
Red	Número medio de relaciones, empresas puente, densidad y aislamiento.
Comercial	Oportunidades derivadas, clientes, mercados y ventas asociadas.
Innovación	Pilotos, soluciones implantadas y aprendizaje transferido.
Servicios	Empresas usuarias, horas, ahorro, calidad y continuidad de uso.
Consolidación	Proyectos activos tras el piloto y continuidad a 12 meses.
Fricción	Barreras experimentadas, tiempo de coordinación y causas de abandono.

CUADERNO

CAPÍTULO 14

14.1. MAPA DE NECESIDADES COMPARTIBLES

La cooperación empieza por una necesidad concreta, no por la voluntad abstracta de colaborar. Este mapa ordena los ámbitos en los que varias empresas pueden compartir demanda y señala la modalidad de respuesta que debe contrastarse antes de activar un proyecto.

NECESIDAD	PROBLEMA COMPARTIBLE	MODALIDAD	ESCALA A CONTRASTAR
Compras	Escala / precio / condiciones	Compra conjunta	Local · comarcal · sectorial
Comercialización	Acceso a clientes y mercados	Acción comercial / red	Sectorial · regional
Marketing	Visibilidad y capacidad técnica	Servicio compartido	Sectorial · regional
Digitalización	Herramientas y conocimiento	Servicio común	Regional
Formación	Capacidades recurrentes	Programa conjunto	Regional · sectorial
Innovación	Producto / proceso / sostenibilidad	Piloto compartido	Sectorial
RR.HH.	Captación / gestión especializada	Bolsa o servicio	Territorial · sectorial
Financiación	Acceso y preparación	Intermediación / instrumento	Regional
Relevo	Continuidad empresarial	Itinerario compartido	Territorial

REGLA

"Varias empresas necesitan X" todavía no es un proyecto. Hace falta comprobar masa crítica, escala, modalidad viable, disposición real y una coordinación capaz de convertir coincidencia en acción.

14.2. MAPA DE CAPACIDADES EMPRESARIALES

El giro conceptual del capítulo consiste en observar simultáneamente lo que cada empresa necesita y lo que puede aportar. La red adquiere valor cuando una capacidad disponible encuentra una necesidad compatible y puede convertirse en intercambio, piloto o proyecto.

DIMENSIÓN	PREGUNTA	REGISTRO
Oferta interna	¿Qué puede aportar?	Capacidad productiva · comercial · técnica · digital · conocimiento · contactos
Demanda	¿Qué necesita?	Marketing · tecnología · financiación · personal · mercado · relevo
Complementariedad	¿Con quién encaja?	Sector · territorio · necesidad · capacidad · disponibilidad
Brecha de capacidad	¿Qué no cubre la red?	Necesidad agregada sin oferta interna suficiente

MOTOR DE MATCHING

CAPACIDAD A → NECESIDAD B → MATCHING → CONTACTO → PILOTO → PROYECTO

UNIDAD DE INFORMACIÓN

EMPRESA · SECTOR · TERRITORIO · PUEDE APORTAR · NECESITA · DISPONIBILIDAD · COOPERACIÓN POSIBLE. Sin esa ficha mínima no existe un verdadero mapa de capacidades, sólo un directorio.

14.3. MATRIZ DE COOPERACIÓN POTENCIAL

La matriz transforma necesidades empresariales comunes en hipótesis ejecutables. No puntúa oportunidades sin datos: especifica qué debe comprobarse y qué modalidad de cooperación puede activarse cuando exista demanda suficiente.

ÁMBITO	CONDICIÓN A COMPROBAR	MODALIDAD	COORDINACIÓN
Compras	Masa crítica + compatibilidad	Compra conjunta	Empresas / ASLABCAM
Comercialización	Oferta complementaria + mercado	Acción comercial / red	ASLABCAM / estructura común
Digitalización	Demanda homogénea	Servicio compartido	Proveedor coordinado
Formación	Necesidad recurrente	Programa conjunto	ASLABCAM
Innovación	Problema compartido + capacidad	Proyecto piloto	Empresas + experto
Marketing	Demanda agregable	Servicio compartido	Estructura común
Financiación	Proyectos preparados	Intermediación / instrumento	ASLABCAM + entidad
RR.HH.	Necesidad compatible	Bolsa / servicio	ASLABCAM
Relevo	Casos detectados	Itinerario compartido	ASLABCAM + agentes

CONVERSIÓN

NECESIDAD COMÚN + MASA CRÍTICA + COMPLEMENTARIEDAD + ESCALA + COORDINACIÓN = PROYECTO POTENCIAL. Si falta alguno de esos elementos, la coincidencia todavía no debe presentarse como oportunidad activable.

14.4. ESCALERA DE COOPERACIÓN

Cooperar no es una variable binaria. La intensidad debe crecer sólo cuando la necesidad lo justifica y la relación puede sostener el coste de coordinación. La escalera permite empezar con formatos ligeros y construir confianza sin exigir integraciones innecesarias.

NIVEL	CONTENIDO	EJEMPLOS	EXIGENCIA
1	Informarse juntas	Normativa · oportunidades · proveedores	Muy baja
2	Compartir experiencias	Visitas · buenas prácticas · comunidades	Baja
3	Comprar o formarse juntas	Compra común · curso	Baja-media
4	Compartir servicios	Marketing · finanzas · digitalización	Media
5	Comercializar juntas	Promoción · canal · comercial	Media-alta
6	Innovar juntas	Soluciones · inversión compartida	Alta
7	Proyecto empresarial conjunto	Estructura · inversión · gobernanza	Muy alta

PRINCIPIO DE PROGRESIVIDAD

NO TODAS LAS EMPRESAS TIENEN QUE LLEGAR AL NIVEL 7. El nivel óptimo es el que resuelve la necesidad concreta con un coste de coordinación y un riesgo proporcionados.

14.5. BARRERAS → RESPUESTA DE ACTIVACIÓN

Las barreras no deben ordenarse por intuición. Hasta disponer de frecuencia e intensidad verificables, el producto útil es conectar cada obstáculo plausible con una respuesta operativa y con la condición que permitiría comprobar si esa respuesta funciona.

BARRERA A CONTRASTAR	RESPUESTA	VERIFICACIÓN
Falta de tiempo	Coordinación y formatos ligeros	Participación sostenida
Falta de confianza	Pilotos de bajo riesgo	Continuidad / repetición
Desconocimiento de socios	Matching empresarial	Conexiones útiles
Miedo a compartir información	Reglas + confidencialidad	Intercambio seguro
Percepción de competencia	Cooperación precompetitiva	Ámbito compatible
Falta de liderazgo	Coordinación neutral	Responsable identificado
Costes de coordinación	Servicios compartidos	Coste asumible / retorno
Distancia territorial	Formatos híbridos / digitales	Cobertura efectiva

CONDICIONES DE ÉXITO

OBJETIVO CONCRETO + BENEFICIO RECONOCIBLE + CONFIANZA + COMPLEMENTARIEDAD + REGLAS + COORDINACIÓN NEUTRAL + RESULTADO TEMPRANO + MEDICIÓN.

14.6. SERVICIOS COMPARTIDOS: FILTRO DE ACTIVACIÓN

Un servicio es compartible cuando existe demanda agregable, una frecuencia suficiente y una modalidad que reduzca coste o amplíe capacidad sin deteriorar la calidad. La tabla no asigna prioridad sin datos: define el filtro para decidirla.

SERVICIO	COMPARTIBILIDAD TEÓRICA	CONDICIÓN PARA ACTIVAR
Administración	Alta	Demanda + recurrencia + estandarización
Finanzas	Alta	Demanda + especialización
RR.HH.	Media-alta	Volumen + compatibilidad
Marketing	Alta	Demanda + objetivos comunes
Digitalización	Alta	Necesidad homogénea + proveedor
Ciberseguridad	Alta	Riesgo común + escala
Protección de datos	Alta	Obligación + recurrencia
Compras	Media-alta	Volumen + especificaciones compatibles
Formación	Alta	Necesidad común + cohortes
Financiación	Media	Casos + preparación
Relevo	Media-alta	Casos detectados + acompañamiento

CRITERIO

COMPARTIBILIDAD ≠ PRIORIDAD. La prioridad sólo puede establecerse cuando se conozcan demanda real, frecuencia, número de empresas, coste de coordinación y valor esperado.

14.7. RED ASLABCAM

La Red ASLABCAM no se concibe como un directorio estático. Su función es transformar información empresarial en relaciones productivas: registrar quién existe, qué sabe hacer, qué necesita, con quién puede encajar y qué proyectos generan valor.

CAPA	PREGUNTA	RESULTADO
1 · Información	Quién existe	Directorio inteligente
2 · Capacidades	Qué sabe hacer	Mapa de oferta interna
3 · Necesidades	Qué necesita	Mapa de demanda
4 · Conexión	Con quién puede cooperar	Matching empresarial
5 · Proyecto	Qué puede hacer conjuntamente	Pilotos y proyectos consolidados

DETECTAR → CONECTAR → DISEÑAR → PROBAR → MEDIR → CONSOLIDAR → ESCALAR

INDICADOR REALMENTE IMPORTANTE

UNA RED CON MUCHAS EMPRESAS REGISTRADAS PERO SIN RELACIONES ACTIVAS ES UN DIRECTORIO. La medida decisiva es cuántas relaciones productivas genera, cuántas llegan a proyecto y qué resultados producen.

14.8. MAPA DE COOPERACIÓN ASLABCAM 2026

El mapa definitivo debe mostrar conexiones reales, complementariedades potenciales y proyectos activables. Para ello necesita seis capas validadas. Mientras no exista la Base Maestra empresarial, la arquitectura de capas es el producto legítimo; no se dibujan relaciones inexistentes.

CAPA	VARIABLE	LECTURA
Empresas	Localización + sector	Dónde existe base de red
Capacidades	Qué puede aportar cada empresa	Oferta interna
Necesidades	Qué demanda	Demanda agregable
Relaciones	Conexiones activas	Densidad de red
Proyectos	Pilotos / consolidados	Cooperación efectiva
Territorio	Escala local · comarcal · provincial · regional	Geografía de cooperación

FRONTERA DE EVIDENCIA

MAPA DISEÑADO ≠ MAPA CARTOGRAFIADO. La versión definitiva requiere localización, capacidades, necesidades y relaciones validadas. No se incorporan conexiones ficticias ni se interpreta ausencia de información como ausencia de cooperación.

14.9. SISTEMA DE INDICADORES DE COOPERACIÓN

El sistema mide el paso desde la relación ocasional hasta el valor generado. Ningún indicador se completa hasta disponer del denominador, periodo y universo correspondientes; así se evita confundir registro administrativo con cooperación efectiva.

CÓDIGO	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERATIVA
14.A	Tasa de cooperación	Empresas con alguna relación / empresas observadas
14.B	Intensidad de cooperación	Nivel medio de la Escalera de Cooperación
14.C	Cobertura de capacidades	Capacidades mapeadas respecto a necesidades
14.D	Tasa de matching	Conexiones activadas / complementariedades detectadas
14.E	Conversión a piloto	Pilotos / conexiones realizadas
14.F	Consolidación cooperativa	Proyectos consolidados / pilotos iniciados
14.G	Densidad relacional	Relaciones activas por empresa o red
14.H	Brecha de capacidad	Necesidades sin oferta interna suficiente
14.I	Valor económico cooperativo	Ahorro · ventas · inversión · capacidad generada

SECUENCIA DE EVALUACIÓN

EMPRESA → CONEXIÓN → INTERCAMBIO → PILOTO → PROYECTO → RESULTADO. La densidad de red sólo es relevante si ayuda a explicar relaciones útiles y resultados, no como cifra ornamental.

14.10. CUADRO DE MANDO Y PROTOCOLO DE RED

La cooperación se convierte en política empresarial cuando puede seguirse en el tiempo. El cuadro de mando integra demanda, oferta, matching, pilotos, consolidación y resultados; el protocolo asegura que sólo se escalen experiencias que demuestren valor.

DIMENSIÓN	INDICADOR	PROCESO	USO
Demanda	Necesidades detectadas	Recoger y normalizar	Prospección
Oferta	Capacidades mapeadas	Mapear	Directorio inteligente
Matching	Conexiones realizadas	Cruzar complementariedades	Activación
Pilotos	Proyectos piloto	Priorizar + probar	Experimentación
Consolidación	Proyectos consolidados	Medir + acompañar	Continuidad
Red	Densidad relacional	Registrar relaciones	Aprendizaje
Valor	Resultado económico cooperativo	Medir ahorro/ventas/inversión/capacidad	Evaluación

RECOGER → NORMALIZAR → MAPEAR → DETECTAR COMPLEMENTARIEDADES → PRIORIZAR → ACTIVAR PILOTOS → MEDIR → ESCALAR

PRODUCTO SÍNTESIS

RED ASLABCAM = DIRECTORIO INTELIGENTE + MAPA DE CAPACIDADES + NECESIDADES + OPORTUNIDADES + PROYECTOS DE COOPERACIÓN.

CAPÍTULO 15

SOCIEDADES LABORALES Y RELEVO GENERACIONAL

15. SOCIEDADES LABORALES Y RELEVO GENERACIONAL

El relevo generacional debe analizarse, en primer término, como un problema de continuidad empresarial y no como la mera consecuencia administrativa de la jubilación de una persona. La salida de quien concentra propiedad, dirección, relaciones comerciales o conocimiento puede poner en riesgo una estructura económica que, aun siendo viable, carece de una sucesión preparada. En ese supuesto no desaparece únicamente una titularidad: pueden perderse simultáneamente actividad, puestos de trabajo, saber hacer, clientela, relaciones con proveedores y presencia productiva en el territorio. El interés analítico reside, por tanto, en distinguir el envejecimiento de la propiedad del riesgo efectivo de cierre y en identificar qué empresas disponen todavía de tiempo y condiciones para organizar una continuidad ordenada.

Desde esta perspectiva, la sociedad laboral adquiere una relevancia específica porque permite explorar una vía de continuidad basada en la transformación de trabajadores con conocimiento interno en socios continuadores. Esta posibilidad no constituye una solución automática ni debe idealizarse: exige que la empresa sea viable y transmisible, que exista un grupo realmente dispuesto a asumir propiedad y riesgo, que puedan reunirse capacidades de gestión y financiación y que la transferencia de funciones y conocimiento se produzca con tiempo suficiente. El capítulo actúa, por ello, como un radar de oportunidades: localiza el problema, ordena sus variables y señala sectores y territorios donde conviene prospectar, dejando al estudio específico de relevo la metodología detallada de intervención.

CUADRO 15.1. Arquitectura analítica del capítulo

Dimensión	Pregunta central
Problema	¿Qué empresas viables pueden quedar expuestas al cierre por falta de continuidad?
Oportunidad	¿Qué parte de ese riesgo puede convertirse en continuidad, renovación y empleo preservado?
Trabajadores	¿Cuándo puede la plantilla convertirse en grupo continuador mediante una sociedad laboral?
Sectores	¿En qué actividades conviene buscar primero empresas viables y transmisibles?
Territorios	¿Dónde tiene mayor impacto preservar actividad y empleo?
Complementariedad	¿Cómo se conecta el radar del Informe 3 con la metodología operativa del Informe 2?

15.1. EL PROBLEMA: DE LA JUBILACIÓN PERSONAL A LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL

La edad constituye una variable de exposición, pero no una medida suficiente del riesgo. Una empresa con socios de edad avanzada puede disponer de una sucesión perfectamente preparada, mientras que otra con titulares más jóvenes puede carecer por completo de una alternativa de continuidad. La lectura rigurosa exige combinar edad con sucesión, dependencia de personas clave, viabilidad, transmisibilidad, empleo afectado, relevancia territorial y tiempo disponible. Sólo la concurrencia de estas dimensiones permite aproximarse a un riesgo empresarial real y evita convertir el envejecimiento en una alarma automática.

CUADRO 15.2. Exposición al relevo: variables de diagnóstico

Variable	Lectura analítica
Edad	Delimita exposición potencial; no implica por sí sola necesidad inmediata de relevo.
Sucesión	Permite conocer si existe una alternativa preparada o identificada.
Dependencia personal	Mide cuánto valor, clientela o conocimiento puede perderse con la salida del titular.
Transmisibilidad	Evalúa si la empresa puede seguir funcionando bajo nueva propiedad y dirección.
Empleo	Cuantifica puestos potencialmente preservables.
Territorio	Introduce el impacto relativo del cierre sobre el tejido local.
Tiempo	Determina el margen real para preparar continuadores, financiación y transferencia.

La distinción decisiva es la que separa el cierre por inviabilidad del cierre por falta de continuidad. En el primer caso, el problema principal reside en la incapacidad del negocio para sostenerse económicamente; en el segundo, la actividad podría continuar, pero no existe todavía una persona o equipo capaz de asumirla. Esta segunda categoría abre un espacio específico para la política empresarial, porque una parte de esos cierres puede ser potencialmente evitable si se detecta la situación con antelación, se verifica la viabilidad y se organiza una transmisión razonable. Debe añadirse, sin embargo, una cautela: viabilidad y transmisibilidad no son sinónimos. Una empresa rentable puede depender de tal manera de la persona propietaria que su continuidad exija documentar procesos, transferir relaciones, redistribuir funciones y reducir concentraciones de conocimiento antes de cualquier cambio de propiedad.

El concepto de empleo potencialmente preservable permite ampliar la lectura del relevo. Las políticas económicas suelen valorar la creación de nuevos puestos de trabajo, pero evitar la destrucción de empleo viable constituye igualmente una intervención relevante. Esta lógica adquiere especial importancia en microempresas y municipios pequeños, donde cuatro o cinco puestos pueden representar una fracción significativa de las oportunidades laborales locales. A ello se suma la conservación de activos intangibles: conocimiento práctico, memoria organizativa, relaciones con clientes y proveedores, reputación, procedimientos y soluciones construidas durante años. La desaparición de una empresa puede destruir estos recursos de manera mucho más rápida de lo que sería posible reconstruirlos.

El tiempo es una variable estructural del proceso. Cuando la necesidad de relevo se detecta pocos meses antes de la salida del titular, las alternativas se reducen: hay menos margen para identificar continuadores, formar al equipo, construir una operación financiable y transferir clientela o conocimiento. Cuando la detección se produce con suficiente antelación, la empresa puede comparar vías de continuidad y preparar gradualmente la transición. De ahí que una política de relevo madura no deba comenzar cuando alguien anuncia el cierre, sino mediante sistemas de detección temprana capaces de identificar señales como ausencia de sucesión, concentración de funciones, conocimiento no documentado o falta de planificación.

MATRIZ 15.1. Situaciones de continuidad y prioridad de diagnóstico

Situación	Lectura	Respuesta
Continuidad preparada	Existe sucesión o plan suficientemente definido.	Seguimiento y apoyo puntual.
Continuidad pendiente	Existe tiempo, pero no una solución cerrada.	Diagnóstico y comparación de alternativas.
Continuidad urgente	La salida está próxima y faltan piezas relevantes.	Intervención acelerada y priorización.
Riesgo de cierre	No existe continuador y el tiempo es muy limitado.	Evaluar viabilidad de rescate o cierre ordenado.

15.2. LA OPORTUNIDAD: PRESERVAR Y RENOVAR EMPRESAS EXISTENTES

El relevo no debe formularse exclusivamente en términos defensivos. Una empresa existente aporta una base económica que una iniciativa de nueva creación todavía debe construir: mercado, historial de ventas, activos, relaciones comerciales, organización y, en muchos casos, empleo. Esto no elimina el riesgo -pueden existir deuda, obsolescencia, dependencia de clientes o necesidad de inversión-, pero permite evaluar la operación sobre datos reales y no únicamente sobre proyecciones. La continuidad puede convertirse así en una modalidad de emprendimiento sobre una estructura ya contrastada, siempre que el diagnóstico sea exigente y no confunda antigüedad con viabilidad futura.

CUADRO 15.3. Del riesgo a la oportunidad

Riesgo asociado al cierre	Oportunidad mediante relevo
Desaparición de la empresa	Continuidad de actividad y relaciones económicas.
Pérdida de empleo	Preservación de puestos existentes.
Pérdida de conocimiento	Transferencia, aprendizaje y documentación.
Gestión envejecida	Renovación, profesionalización y digitalización.
Debilitamiento territorial	Mantenimiento de actividad económica local.

La continuidad tampoco significa reproducir de manera intacta el negocio anterior. El relevo puede funcionar como una ventana de modernización: permite revisar procesos, incorporar herramientas digitales, profesionalizar la gestión, separar funciones, abrir canales comerciales y actualizar productos o mercados. Preservar significa mantener aquello que conserva valor y transformar aquello que compromete la competitividad futura. Esta lectura resulta especialmente útil para jóvenes y mujeres que ya trabajan en la empresa y pueden disponer de experiencia técnica o conocimiento interno, pero que no han sido considerados tradicionalmente como posibles propietarios. El relevo puede ampliar el universo de continuadores, aunque cualquier afirmación sobre participación efectiva deberá apoyarse en información específica y no en una presunción normativa.

En territorios rurales y municipios pequeños, la oportunidad posee además una dimensión funcional. Conservar una empresa viable puede resultar más realista que intentar recrear posteriormente la misma actividad desde cero. Ello no permite afirmar que el relevo revierta por sí solo la despoblación, pero sí que puede contribuir a mantener condiciones económicas de permanencia, especialmente cuando preserva empleo, servicios o capacidades productivas difíciles de sustituir. La política de relevo se sitúa así en la intersección entre política empresarial, política de empleo, modernización productiva y cohesión territorial.

15.3. RELEVO MEDIANTE TRABAJADORES: DE LA EXPERIENCIA INTERNA A LA PROPIEDAD COMPARTIDA

La continuidad mediante los propios trabajadores constituye una vía particularmente vinculada al modelo de sociedad laboral. La plantilla puede conocer procesos, ritmos, problemas, clientes, proveedores, cultura organizativa y saber hacer difícil de documentar. Esta acumulación de conocimiento reduce parte de la incertidumbre que afrontaría un comprador completamente externo y puede disminuir la disrupción para clientes, proveedores y el resto del personal. La sociedad laboral permite, además, que la continuidad no dependa necesariamente de un comprador individual, sino de un grupo capaz de distribuir capital, riesgo y responsabilidades.

CUADRO 15.4. Diagnóstico dual del relevo mediante trabajadores

Empresa	Equipo continuador
Viabilidad económica	Compromiso real con la continuidad.
Mercado futuro	Capacidades de gestión y visión empresarial.
Deuda e inversión necesaria	Capacidad financiera y acceso a recursos.
Dependencia del titular	Liderazgo, cohesión y complementariedad.
Transmisibilidad	Disposición a asumir propiedad y riesgo.
Tiempo disponible	Preparación para la transición y aprendizaje.

El cambio de trabajador a socio continuador implica, sin embargo, una transformación profunda de posición. La persona deja de observar la empresa principalmente desde la tarea y el salario y pasa a participar en decisiones sobre tesorería, inversión, estrategia, gobierno, comercialización y riesgo. Por ello, varias personas interesadas no constituyen todavía un equipo empresarial. Deben evaluarse cohesión, complementariedad, liderazgo, capacidad de decisión y voluntad de asumir responsabilidades. El diagnóstico debe ser necesariamente dual: una buena empresa con un equipo insuficientemente preparado puede fracasar, del mismo modo que un equipo competente no convierte en sostenible una empresa estructuralmente inviable.

La financiación representa una condición relevante, pero no la única. Los trabajadores pueden disponer de conocimiento interno y, al mismo tiempo, carecer del capital necesario para adquirir participaciones, financiar activos, afrontar inversiones o sostener el circulante de la nueva etapa. La operación debe analizar no sólo el precio de transmisión, sino la capacidad de la empresa resultante para soportar la estructura financiera posterior. A ello se añade la transición: el relevo no debería plantearse como un cambio instantáneo de una dirección a otra cuando la complejidad de la empresa exige transferir progresivamente funciones, relaciones y conocimiento. Debe existir un periodo de aprendizaje y acompañamiento, pero también un final claro que permita al nuevo equipo adquirir autonomía efectiva.

MATRIZ 15.2. Potencial de continuidad interna

Tipología	Condiciones	Lectura
Alto potencial	Empresa viable + grupo preparado + tiempo suficiente.	Caso prioritario para estructurar la transmisión.
Potencial con necesidades	Empresa viable + grupo identificado, pero faltan capacidades o financiación.	Intervención preparatoria intensiva.
Potencial no activado	Empresa viable, sin grupo continuador identificado.	Prospección interna y externa.
Baja viabilidad	Problemas estructurales relevantes en empresa o mercado.	No confundir continuidad deseable con continuidad sostenible.

La firma jurídica no constituye el final del proceso. Tras la transmisión pueden aparecer tensiones de tesorería, conflictos internos, reacción de clientes o dificultades de gobierno. Por ello conviene distinguir entre relevo formalizado y relevo consolidado. La segunda categoría exige comprobar que la empresa continúa funcionando bajo la nueva propiedad, que el grupo es capaz de decidir y que la dirección no depende indefinidamente del antiguo titular. La cadena completa puede sintetizarse como detectar, evaluar, identificar, preparar, financiar, transmitir, acompañar y consolidar; su desarrollo operativo corresponde al estudio específico de relevo.

15.4. SECTORES POTENCIALES: DÓNDE CONVIENE MIRAR PRIMERO

La dimensión sectorial debe utilizarse como filtro de prospección y no como ranking de actividades supuestamente aptas para el relevo. La unidad decisiva sigue siendo la empresa concreta. El sector permite anticipar patrones de capital, conocimiento, dependencia del titular, estructura de mercado o presencia de plantillas capaces de formar un núcleo continuador. Por ello, la pregunta pertinente no es cuál es el mejor sector para el relevo, sino en qué actividades resulta más probable encontrar empresas viables, con empleo y conocimiento preservables, cuya continuidad pueda organizarse mediante nuevos propietarios o trabajadores.

CUADRO 15.5. Criterios para identificar sectores con potencial

Criterio	Pregunta de análisis
Viabilidad	¿La empresa puede sostenerse económicamente en el mercado futuro?
Capital	¿Qué recursos exige la transmisión y la inversión posterior?
Conocimiento	¿Cuánto valor reside en saber hacer acumulado y difícil de sustituir?
Plantilla	¿Existe un núcleo potencial de continuadores?
Dependencia del titular	¿Qué parte del negocio desaparecería con su salida?
Mercado futuro	¿La demanda tiene continuidad razonable?
Importancia territorial	¿Qué impacto tendría el cierre en el entorno?

La pequeña industria puede presentar interés cuando combina conocimiento técnico, instalaciones, cartera estable y trabajadores experimentados, aunque sus necesidades de capital y modernización pueden elevar la complejidad financiera. En construcción e instalaciones, la transmisibilidad puede apoyarse en oficio, experiencia, relaciones comerciales y equipos relativamente reducidos, especialmente en actividades técnicas como mantenimiento, electricidad, climatización o rehabilitación. El comercio ofrece otra lógica: la ubicación, las condiciones del local y el vínculo personal con la clientela pueden determinar la viabilidad de la transmisión, mientras que en municipios pequeños la continuidad puede preservar además un servicio de proximidad.

Los servicios profesionales dependen en gran medida del grado en que la relación comercial esté institucionalizada o vinculada personalmente al titular. Transporte y logística añaden requisitos de equipamiento, autorizaciones y financiación; hostelería exige especial prudencia por su sensibilidad a localización, renta, márgenes y dependencia de la figura propietaria. Los oficios especializados concentran un activo distinto: conocimiento práctico acumulado durante años, a menudo difícil de codificar. En agroindustria, por su parte, pueden combinarse instalaciones, conocimiento productivo y vínculos con proveedores locales. En todos los casos, el sector orienta la búsqueda, pero la decisión requiere verificar empresa, mercado, transmisibilidad y personas.

MATRIZ 15.3. Lectura sectorial orientativa

Ámbito	Activo a preservar	Condicionantes principales
Pequeña industria	Capacidad productiva, empleo y conocimiento técnico.	Capital, activos, modernización y dependencia directiva.
Construcción e instalaciones	Oficio, cartera y equipos técnicos.	Organización, cualificaciones y financiación de equipos.
Comercio	Clientela, ubicación y servicio local.	Local, renta y personalización de la clientela.
Servicios profesionales	Cartera y capital humano.	Confianza, reputación y dependencia personal.
Oficios especializados	Saber hacer difícilmente sustituible.	Transferencia del oficio y capacidad empresarial.
Agroindustria	Instalaciones, producto y red territorial.	Inversión, mercado y continuidad de suministros.
Servicios de proximidad	Función económica y social local.	Escala de mercado y sostenibilidad real.

15.5. TERRITORIOS POTENCIALES: DEL ENVEJECIMIENTO AL MAPA DE OPORTUNIDADES

La relevancia del relevo varía sustancialmente según el territorio. La desaparición de una empresa puede tener un impacto limitado en un entorno con elevada densidad empresarial, múltiples alternativas de empleo y amplia oferta de servicios, mientras que el mismo cierre puede representar en un pequeño municipio la pérdida simultánea de puestos de trabajo, un servicio, un oficio y una parte significativa del tejido productivo. La dimensión territorial obliga, por tanto, a combinar número absoluto de empresas con peso relativo, estructura sectorial, vulnerabilidad demográfica y capacidad local para detectar y acompañar procesos.

CUADRO 15.6. Variables del mapa territorial de oportunidad

Capa	Qué aporta
Envejecimiento empresarial	Aproxima la exposición futura, sin equivaler a riesgo automático.
Densidad de pymes	Delimita el universo potencial de intervención.
Estructura sectorial	Permite anticipar transmisibilidad y necesidades diferenciadas.
Empleo	Identifica puestos potencialmente preservables.
Vulnerabilidad demográfica	Introduce la importancia territorial relativa de la continuidad.
Presencia de sociedades laborales	Mide implantación actual y existencia de referentes.
Ecosistema de apoyo	Aproxima capacidad para detectar, prescribir y acompañar procesos.

Los territorios rurales y demográficamente vulnerables merecen una lectura específica, pero sin asumir que toda empresa rural presenta problemas de continuidad. Deben verificarse sector, mercado, viabilidad y sucesión. En áreas con pocas empresas, cada cierre puede pesar más y sustituir posteriormente la actividad desaparecida puede resultar especialmente difícil. También deben observarse municipios intermedios y áreas industriales maduras, donde pueden coincidir cohortes de empresas creadas décadas atrás, plantillas estables y necesidades simultáneas de relevo. La escala municipal no siempre será suficiente: los mercados de trabajo, clientes y continuadores pueden operar en espacios comarcales o funcionales más amplios.

La presencia actual de sociedades laborales constituye otra capa relevante. Un territorio con implantación previa puede disponer de referentes, asesorías familiarizadas con la fórmula y empresas capaces de actuar como mentoras. Pero una baja presencia no debe interpretarse automáticamente como falta de adecuación. Allí donde coincidan tejido empresarial, necesidad de continuidad y escasa implantación del modelo puede existir una brecha de oportunidad asociada al desconocimiento o a la debilidad de la prescripción. De este modo, el mapa útil no es un mapa de empresarios mayores, sino una superposición de envejecimiento, pymes, sectores, empleo, vulnerabilidad, presencia del modelo y ecosistema de apoyo.

MATRIZ 15.4. Tipologías territoriales para la prospección

Tipología	Rasgos	Orientación
Rural vulnerable	Pocas empresas, alta importancia relativa de cada cierre.	Detección temprana y continuidad de servicios/empleo.
Industrial madura	Empresas con trayectoria, plantillas y conocimiento técnico.	Prospección de cohortes y relevo interno.
Municipio intermedio	Centro comercial o de servicios para un entorno amplio.	Dispositivo comarcal de detección y acompañamiento.
Brecha de implantación	Tejido empresarial y necesidades, pero pocas sociedades laborales.	Información, prescripción y casos demostrativos.
Ecosistema consolidado	Presencia del modelo y actores de apoyo.	Red, mentoría y aceleración de procesos.

15.6. DEL RADAR A LA INTERVENCIÓN: COMPLEMENTARIEDAD CON EL ESTUDIO ESPECÍFICO

La delimitación entre ambos trabajos es esencial para evitar duplicaciones. El presente Informe debe responder principalmente a cuánto, dónde, en qué sectores y con qué potencial aparece el reto. No pretende desarrollar de manera exhaustiva valoración empresarial, negociación, financiación específica, transformación jurídica, transición o acompañamiento posterior. Esas cuestiones corresponden al estudio dedicado al relevo generacional. La complementariedad convierte dos informes en piezas de una misma infraestructura: el Informe aporta inteligencia territorial y empresarial; el Informe sobre Relevo de ASLABCAM transforma esa inteligencia en un itinerario operativo aplicado a casos concretos.

CUADRO 15.7. Complementariedad entre Informe actual y el Informe sobre Relevo de ASLABCAM

Informe 3: radar	Informe 2: intervención
Diagnóstico macro y territorial	Diagnóstico empresarial individual.
Sectores y territorios de prospección	Evaluación de viabilidad y transmisibilidad.
Empresas potencialmente expuestas	Preparación de continuadores.
Mapa de oportunidades	Financiación, transmisión y transición.
Sistema de inteligencia	Acompañamiento y consolidación.

El sistema integrado puede concebirse como una cadena de aprendizaje. Los datos agregados permiten focalizar territorios y sectores; la red de prescriptores ayuda a identificar empresas concretas; el diagnóstico verifica si existe una oportunidad real; el modelo de relevo prepara continuadores y estructura la transmisión; y los casos resultantes alimentan de nuevo el sistema de información. De esta forma, la investigación no termina en el diagnóstico. La intervención genera conocimiento adicional sobre barreras, tiempos, financiación, perfiles continuadores y condiciones de éxito, mejorando progresivamente la capacidad de detección y acompañamiento de ASLABCAM.

MATRIZ 15.5. Trazabilidad del sistema de relevo

Fase	Pregunta	Resultado esperado
Detectar	¿Dónde conviene mirar?	Territorios, sectores y perfiles prioritarios.
Identificar	¿Qué empresas presentan necesidad real?	Cartera de casos potenciales.
Diagnosticar	¿Son viables y transmisibles?	Decisión fundada sobre continuidad.
Conectar	¿Quién puede continuar?	Personas o equipos continuadores.
Preparar y transmitir	¿Cómo se estructura el cambio?	Operación viable y transición ordenada.
Acompañar	¿La nueva propiedad funciona con autonomía?	Relevo consolidado y empleo preservado.
Aprender	¿Qué enseña el caso al sistema?	Mejora de indicadores y metodología.

CUADERNO

CAPÍTULO 15

15.1. SEMÁFORO DE SEÑALES DE CONTINUIDAD

Una señal aislada no diagnostica un relevo. El producto ordena las evidencias que justifican —o no— profundizar en una empresa.

DIMENSIÓN	SEÑAL	FUNCIÓN
Edad / titularidad	Proximidad potencial a una salida	Alerta inicial; nunca diagnóstico
Horizonte	Jubilación o salida prevista	Determina el tiempo disponible
Sucesión	Continuador identificado	Reduce incertidumbre si existe capacidad
Funciones	Dependencia de personas clave	Detecta vulnerabilidad funcional
Viabilidad	Mercado, resultados, deuda e inversión	Condición de entrada
Continuidad	Síntesis cualitativa	Decide si procede diagnóstico específico

REGLA DE LECTURA
VIABILIDAD + SUCESIÓN + TIEMPO + DEPENDENCIA DE PERSONAS CLAVE. El semáforo detecta casos que merecen profundización; no convierte la edad en pronóstico.

15.2. MATRIZ DE PROSPECCIÓN SECTORIAL

Los sectores sirven para decidir dónde prospectar, no para declarar automáticamente qué empresas tendrán relevo.

ÁMBITO	SEÑAL A OBSERVAR	PROSPECCIÓN
Pequeña industria	Conocimiento técnico + plantilla experimentada	Alta si coincide con relevo próximo
Construcción / instalaciones	Oficios + cartera + relaciones	Selectiva
Comercio	Titularidad madura + servicio local	Territorial
Servicios profesionales	Dependencia del titular	Caso a caso
Transporte	Licencias / activos + continuidad operativa	Selectiva
Hostelería	Localización + clientela + equipo	Caso a caso
Oficios	Saber hacer acumulado	Alta si existe aprendiz / plantilla
Agroindustria	Actividad productiva + arraigo	Alta en territorios adecuados
Servicios de proximidad	Valor local	Territorial

IDEA: SECTOR = FILTRO DE PROSPECCIÓN, NO VEREDICTO. La empresa concreta sigue siendo la unidad decisiva del diagnóstico.

15.3. MATRIZ DE PROSPECCIÓN TERRITORIAL

TIPO DE TERRITORIO	CRUCE NECESARIO	SEÑAL
Municipios rurales	Envejecimiento + pymes + empleo + servicios	Continuidad con alto valor local
Zonas vulnerables	Vulnerabilidad + base empresarial	Evitar pérdida adicional de actividad viable
Baja diversificación	Dependencia de pocas actividades	Mayor impacto relativo de un cierre
Áreas industriales	Pymes + empleo + conocimiento	Impacto laboral relevante
Municipios intermedios	Tejido + centralidad	Articulación supramunicipal
Territorios con SL	Experiencia del modelo	Proximidad institucional

TERRITORIO COMO MULTIPLICADOR: Una empresa pequeña puede tener poco peso regional y, al mismo tiempo, un valor local elevado. La prioridad territorial exige cruzar continuidad empresarial e impacto local.

15.4. MAPA LÓGICO RIESGO × OPORTUNIDAD

Hasta disponer de las capas territoriales homogéneas, el producto correcto no es una cartografía ficticia, sino la arquitectura que define qué debe superponerse.

CAPA	VARIABLE	LECTURA
1	Envejecimiento empresarial	Proximidad potencial a salidas
2	Micro y pequeñas empresas	Base susceptible de transmisión
3	Estructura sectorial	Transmisibilidad / conocimiento
4	Empleo preservable	Impacto laboral potencial
5	Vulnerabilidad demográfica	Valor territorial de continuidad
6	Presencia de sociedades laborales	Conexión con el modelo

LEYENDA CONCEPTUAL
RIESGO = discontinuidad que merece observación. OPORTUNIDAD = condiciones para preservar actividad viable. Un territorio puede registrar simultáneamente riesgo y oportunidad elevados.

15.5. RUTA DE CONTINUIDAD MEDIANTE TRABAJADORES

01 · EMPRESA VIABLE
¿Existe negocio que merezca continuar?

02 · NECESIDAD REAL DE RELEVO
¿Existe salida real y tiempo suficiente?

03 · TRABAJADORES CON CONOCIMIENTO
¿Hay personas con conocimiento e interés?

04 · EVALUACIÓN DEL GRUPO
¿Pueden asumir propiedad y gestión?

05 · PREPARACIÓN EMPRESARIAL
¿Qué capacidades y gobernanza deben reforzarse?

06 · FINANCIACIÓN
¿La operación es sostenible?

07 · TRANSMISIÓN
¿Cómo cambia propiedad y responsabilidad?

08 · TRANSICIÓN
¿Cómo se transfiere el conocimiento?

09 · CONSOLIDACIÓN
¿Funciona tras el cambio?

CONOCER EL NEGOCIO NO BASTA PARA CONTINUARLO.

15.6. MATRIZ DE OPORTUNIDAD DE RELEVO

Producto central. No puntúa empresas: obliga a comprobar qué condición existe, cuál falta y qué debe hacerse después.

DIMENSIÓN	PREGUNTA CRÍTICA	CONDICIÓN
Empresa	¿Puede continuar económicamente?	Viabilidad
Titularidad	¿Cuándo se producirá la salida?	Tiempo
Plantilla	¿Existe quién pueda asumirla?	Continuadores
Sector	¿Es transmisible la actividad?	Adecuación
Territorio	¿Qué se perdería con el cierre?	Impacto local
Financiación	¿Puede financiarse sin dañar la empresa?	Sostenibilidad

RESULTADO	LECTURA	SIGUIENTE PASO
Potencial alto	Condiciones principales presentes	Preparar y transmitir
Potencial condicionado	Faltan capacidades / financiación / reducir dependencia	Resolver condición crítica
Potencial no activado	Empresa viable y relevo, sin continuador	Buscar y conectar
Baja oportunidad	Problemas estructurales o baja transmisibilidad	No forzar; diagnóstico alternativo

NO ES UN RANKING: La matriz ordena decisiones; no crea una clasificación competitiva entre empresas.

15.7. MODELO ASLABCAM DE RELEVO · 7 ETAPAS

ETAPA	PREGUNTA	RESULTADO
1 · Identificar	¿Dónde existe necesidad potencial?	Empresa detectada
2 · Diagnosticar	¿Es viable y transmisible?	Diagnóstico
3 · Conectar	¿Existe continuador o grupo?	Personas identificadas
4 · Preparar	¿Están preparadas?	Plan de preparación
5 · Transmitir	¿Cómo se formaliza?	Cambio de propiedad / responsabilidad
6 · Acompañar	¿Cómo se produce la transición?	Transferencia de funciones / conocimiento
7 · Consolidar	¿Funciona bajo nueva propiedad?	Continuidad real

15.8. ÁRBOL DE DECISIÓN · DE LA MATRIZ A LA INTERVENCIÓN

SITUACIÓN OBSERVADA	DECISIÓN
Empresa viable, sin continuador	BUSCAR Y CONECTAR
Continuador identificado, faltan capacidades	PREPARAR
Equipo preparado, falta financiación	ESTRUCTURAR LA OPERACIÓN
Empresa + personas + financiaciones preparadas	INICIAR TRANSMISIÓN
Transmisión formalizada	ACOMPAÑAR LA TRANSICIÓN
Nueva propiedad operando	CONSOLIDAR Y EVALUAR

DETECTAR → DIAGNOSTICAR → CONECTAR → PREPARAR → TRANSMITIR → ACOMPAÑAR → CONSOLIDAR

CRITERIO DE SALIDA

No toda detección debe acabar en transmisión. Un buen sistema también sabe detener procesos cuando la viabilidad, la transmisibilidad o la sostenibilidad financiera no están acreditadas.

15.9. FICHA DE PREDIAGNÓSTICO DE CONTINUIDAD

CAMPO	RESPUESTA / EVIDENCIA
Empresa / código	_____
Sector / territorio	_____
Viabilidad aparente	Alta / media / baja / por evaluar
Horizonte de salida	<2 años / 2–5 / >5 / no definido
Continuador	Sí / no / potencial
Conocimiento crítico en plantilla	Sí / no / parcial
Dependencia del titular	Alta / media / baja
Valor territorial	Alto / medio / bajo
Necesidad de financiación	Alta / media / baja / no evaluada
Potencial de relevo	Alto / condicionado / no activado / bajo
Siguiente paso	Identificar / diagnosticar / conectar / preparar / transmitir

USO

Instrumento de entrada al itinerario. No sustituye el diagnóstico empresarial; permite decidir si el caso debe estudiarse y con qué prioridad de trabajo.

15.10. RADIOGRAFÍA DE OPORTUNIDADES DE CONTINUIDAD 2026

PREGUNTA	RESPUESTA DEL SISTEMA
¿Dónde existe exposición?	Territorios, sectores y empresas con señales de relevo
¿Dónde existe oportunidad?	Casos viables y transmisibles
¿Qué empleo puede preservarse?	Volumen y relevancia territorial
¿Dónde hay continuadores?	Plantillas, socios o equipos con conocimiento e interés
¿Qué impide avanzar?	Capacidad, financiación, dependencia, búsqueda u otra barrera
¿Qué debe hacer ASLABCAM?	Detectar, diagnosticar, conectar, preparar, transmitir o acompañar

PRODUCTO SÍNTESIS
MAPA + MATRIZ DE OPORTUNIDADES DE CONTINUIDAD

EMPRESA VIABLE + NECESIDAD REAL + PERSONAS CAPACES + SECTOR TRANSMISIBLE + VALOR TERRITORIAL + OPERACIÓN FINANCIABLE

RIESGO → OPORTUNIDAD → DIAGNÓSTICO → CONTINUIDAD

No toda empresa sin sucesión debe cerrar; tampoco toda empresa próxima a un relevo constituye una oportunidad real.

CAPÍTULO 16

DÓNDE PUEDEN CRECER LAS SOCIEDADES LABORALES

16.1. QUÉ ENTENDEMOS POR POTENCIAL

El potencial debe entenderse como una realidad multidimensional. Existe una dimensión empresarial, asociada a la densidad y estructura del tejido productivo; una dimensión emprendedora, relacionada con la capacidad de generar equipos y nuevos proyectos; una dimensión de transformación y relevo, vinculada a empresas existentes que pueden evolucionar hacia estructuras participadas; una dimensión sectorial, que considera la compatibilidad entre actividades y modelo; una dimensión humana, referida a experiencia, cualificación y disponibilidad de personas; una dimensión territorial, que incorpora ruralidad, accesibilidad y vulnerabilidad; y una dimensión institucional, relacionada con redes, prescriptores y capacidad de acompañamiento. La utilidad de esta descomposición reside en que dos territorios con un nivel agregado semejante pueden tener tipos de potencial radicalmente distintos y, por tanto, necesitar políticas diferentes.

CUADRO 16.2. DIMENSIONES DEL POTENCIAL

Dimensión	Contenido principal	Lectura
Empresarial	Tejido, tamaño, empleo, mercado	Base económica sobre la que construir.
Emprendedora	Altas, equipos, iniciativa	Capacidad de activar proyectos nuevos.
Transformación y relevo	Empresas maduras, continuidad, plantillas	Potencial de convertir actividad existente.
Sectorial	Especialización y actividades compatibles	Dónde la estructura productiva favorece oportunidades.
Humana	Experiencia, jóvenes, mujeres, cualificación	Disponibilidad de personas y capacidades.
Territorial	Ruralidad, despoblación, accesibilidad	Importancia y condiciones espaciales.
Institucional	Redes, asesoramiento, prescriptores	Capacidad de activar el potencial latente.

16.2. VARIABLES DE ANÁLISIS: DE LA INTUICIÓN TERRITORIAL A UN SISTEMA REPLICABLE

La construcción del mapa exige convertir dimensiones conceptuales en variables observables sin caer en la acumulación indiscriminada de indicadores. El criterio rector debe ser la parsimonia: utilizar el menor número de variables capaz de representar adecuadamente cada dimensión, con información suficientemente reciente, homogénea y territorialmente comparable. Una variable teóricamente perfecta que no exista a escala municipal, presente una cobertura incompleta o utilice definiciones incompatibles entre territorios no mejora el modelo; lo debilita. De ahí que el proceso deba documentar explícitamente la secuencia variable → indicador → fuente → escala → normalización → ponderación → interpretación, diferenciando variables núcleo, variables complementarias y variables exploratorias.

Las familias básicas abarcan implantación, demografía, empresa y trabajo, dinamismo, personas, territorio e instituciones. Dentro de ellas pueden aparecer indicadores absolutos —número de sociedades o empresas— y relativos —sociedades por población, por tejido empresarial o empleo—, además de variables de estructura sectorial, creación empresarial, capital humano, envejecimiento, ruralidad, despoblación, accesibilidad y ecosistema. La selección final no debe realizarse hasta conocer la calidad real de las fuentes. Tampoco conviene sumar indicadores que miden prácticamente lo mismo, porque la correlación entre variables puede sobreponderar inadvertidamente una dimensión. Más variables no significan necesariamente más rigor; en índices territoriales complejos, la transparencia explicativa es una condición de calidad.

MATRIZ 16.1. FAMILIAS DE VARIABLES Y FUNCIÓN ANALÍTICA

Familia	Ejemplos	Función
Implantación	Sociedades, empleo, intensidad	Medir presencia actual.
Demografía	Población, densidad, edad, evolución	Contextualizar escala y vulnerabilidad.
Empresa y trabajo	Empresas, tamaño, autónomos, empleo	Aproximar base productiva.
Dinamismo	Altas, constituciones, evolución	Detectar renovación empresarial.
Personas	Edad activa, cualificación, mujeres, jóvenes	Aproximar capital humano.
Territorio	Ruralidad, despoblación, accesibilidad	Incorporar estructura espacial.
Instituciones	Redes, recursos, prescriptores	Valorar capacidad de activación.

La escala territorial constituye otra decisión crítica. El municipio ofrece la máxima precisión y permite detectar diferencias ocultas en los promedios provinciales, pero los denominadores pequeños producen volatilidad: una sola empresa puede modificar de forma extrema una tasa. Por ello, el análisis debe combinar municipio, área funcional y provincia cuando sea necesario, utilizar percentiles o mecanismos de suavizado cuando estén justificados y, sobre todo, no confundir valores extremos con estructuras consolidadas. Los datos ausentes tampoco deben imputarse sin fundamento: cuando la información sea insuficiente, la categoría correcta será “no evaluable con suficiente robustez”, no “bajo potencial”.

16.3. ÍNDICE DE IMPLANTACIÓN TERRITORIAL (IIT)

El Índice de Implantación Territorial tiene una función estrictamente presente: medir hasta qué punto el modelo se encuentra insertado en la estructura de cada territorio. No pretende evaluar productividad, rentabilidad, calidad de gestión ni impacto social global. Su aportación consiste en superar la clasificación por número absoluto de sociedades, inevitablemente sesgada hacia los espacios más poblados y con mayor tejido empresarial, combinando presencia, intensidad relativa, empleo, capilaridad y, cuando la serie temporal lo permita, persistencia o dinamismo. La implantación se entiende, así como una estructura territorial y no como un simple recuento.

CUADRO 16.3. COMPONENTES POSIBLES DEL IIT

Componente	Indicador orientativo	Precaución
Presencia	Número de sociedades laborales	Condicionado por tamaño territorial.
Intensidad demográfica	SL por 10.000 habitantes	Ratios extremas en municipios pequeños.
Intensidad empresarial	SL sobre total de empresas	Exige denominadores compatibles.
Intensidad laboral	Empleo SL sobre empleo comparable	Depende de disponibilidad homogénea.
Capilaridad	Municipios/áreas con presencia	No equivale a intensidad económica.
Persistencia/dinamismo	Serie histórica y nuevas constituciones	Módulo temporal si la fuente es robusta.

La normalización es obligatoria porque los componentes utilizan unidades diferentes. La elección entre percentiles, tipificaciones o escalas min–max deberá depender de la distribución real y del comportamiento de los valores extremos. La ponderación, a su vez, debe ser explícita y sometida a análisis de sensibilidad: si la posición de un territorio cambia radicalmente al modificar razonablemente los pesos, el resultado debe presentarse con mayor incertidumbre. Esta lógica permite distinguir un IIT básico, construido sólo con variables sólidas y homogéneas, de un IIT ampliado que incorpore persistencia, dinamismo u otras dimensiones cuando la información lo permita.

Especial atención merecen los municipios pequeños. Una sociedad en un municipio de pocos cientos de habitantes puede producir una tasa demográfica excepcional sin que exista una implantación estructural comparable a la de un área con varias empresas, empleo y continuidad temporal. El índice compuesto reduce ese riesgo, pero no lo elimina. La solución metodológica no consiste en excluir estos municipios —precisamente pueden ser territorialmente relevantes—, sino en tratarlos con cautela, documentar los denominadores y contrastar los resultados. El producto final debe conservar el valor continuo y utilizar categorías únicamente para la representación cartográfica, evitando etiquetas como “bueno”, “malo”, “exitoso” o “fracasado”.

16.4. ÍNDICE DE POTENCIAL DE CREACIÓN (IPC)

El IPC introduce una pregunta distinta de la implantación: dónde existen condiciones comparativamente favorables para que puedan surgir nuevas sociedades laborales o procesos de continuidad. La palabra decisiva es “condiciones”. El índice no identifica proyectos viables ni garantiza resultados; prioriza territorios para la búsqueda, la información, la prescripción y el acompañamiento. Su construcción debe integrar base empresarial, dinamismo, estructura sectorial, capital humano, oportunidades de relevo y ecosistema, manteniendo separada la prioridad territorial de la capacidad empresarial. Una zona muy vulnerable puede merecer atención pública, pero la vulnerabilidad no debe elevar artificialmente un índice que pretende aproximar condiciones de creación.

MATRIZ 16.2. ARQUITECTURA CONCEPTUAL DEL IPC

Bloque	Qué aproxima	Pregunta
Base empresarial	Densidad, micro y pequeñas empresas	¿Existe suficiente actividad sobre la que construir?
Dinamismo	Altas y renovación empresarial	¿Se generan proyectos y actividad nueva?
Adecuación sectorial	Especialización y actividades compatibles	¿La estructura productiva ofrece vías plausibles?
Capital humano	Edad activa, perfiles, equipos, género	¿Existen personas capaces de activar proyectos?
Relevo	Empresas maduras y continuidad	¿Puede crecer el modelo transformando actividad existente?
Ecosistema	Redes, asesorías, instituciones	¿Existe capacidad para convertir potencial en proyecto?

El IPC debe someterse a escenarios alternativos de ponderación —equilibrado, empresarial, capital humano, continuidad— para identificar qué territorios aparecen de forma robusta y cuáles dependen de una dimensión específica. Esta sensibilidad no constituye un defecto: permite conocer la naturaleza del potencial. Un territorio puede destacar por densidad de pequeñas empresas; otro por capital humano; otro por una concentración de empresas maduras susceptibles de relevo. El contraste cualitativo con ASLABCAM, agentes de desarrollo, asesorías y empresas no debe utilizarse para alterar resultados incómodos, sino para interpretar discrepancias y detectar potencial latente bloqueado por desconocimiento, falta de prescripción o ausencia de acompañamiento.

16.5. TERRITORIOS CON BAJA IMPLANTACIÓN: DISTINGUIR AUSENCIA DE BRECHA

La baja implantación sólo adquiere significado estratégico cuando se compara con las condiciones del territorio. Un municipio sin sociedades laborales puede reflejar simplemente una base empresarial mínima, escasa población o ausencia de equipos; en ese caso, la falta de implantación es coherente con la estructura observada. En cambio, si la baja presencia coincide con tejido empresarial relevante, dinamismo, sectores compatibles, capital humano u oportunidades de relevo, aparece una brecha que merece investigación. La brecha de implantación debe entenderse como diferencia conceptual entre presencia observada y presencia potencialmente esperable dadas las características territoriales, no necesariamente como una resta aritmética entre dos índices de naturaleza distinta.

CUADRO 16.4. LECTURA ESTRATÉGICA DEL CRUCE IIT × IPC

Implantación	Potencial	Lectura	Respuesta dominante
Alta	Alto	Ecosistema favorable	Consolidar y expandir.
Alta	Bajo/moderado	Base implantada con menor margen	Consolidar, modernizar y preparar relevo.
Baja	Alto	Brecha de implantación	Prospectar, prescribir y acompañar.
Baja	Bajo/moderado	Base estructural limitada	Fortalecer condiciones y actuar selectivamente.

La investigación de la brecha debe diferenciar, además, ausencia histórica, retroceso y desconexión entre dinamismo empresarial y elección de la forma laboral. Un territorio que nunca desarrolló el modelo plantea preguntas distintas de otro que perdió sociedades o empleo. También es relevante comparar áreas con estructura empresarial y sectorial semejante, pero niveles de implantación diferentes: estos pares territoriales pueden revelar la importancia de referentes, prescriptores, redes o trayectorias institucionales. El resultado cuantitativo detecta la anomalía; la investigación cualitativa debe intentar explicarla sin convertir hipótesis en conclusiones.

16.6. TERRITORIOS CON OPORTUNIDAD EMPRESARIAL

La oportunidad empresarial aparece cuando varias condiciones se refuerzan entre sí: tejido suficiente, dinamismo, sectores compatibles, personas, mercado, accesibilidad y capacidad de apoyo. Ninguna variable aislada basta. La densidad de micro y pequeñas empresas amplía el universo de posibles transformaciones, cooperaciones y relevos, pero una estructura extremadamente atomizada puede carecer de base humana para una sociedad laboral. Del mismo modo, una elevada tasa de nuevas empresas puede reflejar rotación más que dinamismo sostenible. Por eso la oportunidad debe analizarse en ventanas temporales suficientemente amplias y con indicadores relativos, incorporando la naturaleza de las actividades que se crean y no sólo su número.

El capital humano debe tratarse en términos funcionales. La existencia de población en edad laboral, perfiles técnicos, centros de Formación Profesional, universidades próximas o profesionales cualificados sólo se convierte en activo cuando existe relación efectiva con el tejido empresarial. En determinados corredores económicos o áreas industriales, el municipio administrativo puede ser una unidad demasiado estrecha: trabajadores, proveedores, clientes y servicios especializados operan a escala supramunicipal. De ahí la conveniencia de identificar áreas de oportunidad empresarial y no limitar toda la estrategia a puntos aislados del mapa.

MATRIZ 16.3. TIPOS DE OPORTUNIDAD EMPRESARIAL

Tipo dominante	Señales	Intervención preferente
Creación	Equipos, dinamismo, nuevas actividades	Información, formación, diseño y financiación.
Industrial/técnica	Base productiva, FP, servicios auxiliares	Prospección sectorial y conexión de capacidades.
Profesional/digital	Perfiles cualificados, mercados amplios	Formación de equipos y propiedad compartida.
Transformación	Empresas existentes y participación posible	Diagnóstico societario y acompañamiento.
Territorial	Actividad viable con valor local	Acompañamiento reforzado y conexión institucional.

16.7. TERRITORIOS CON OPORTUNIDAD VINCULADA AL RELEVO

La segunda gran puerta de crecimiento del modelo no parte de empresas que todavía no existen, sino de empresas viables que pueden desaparecer si no encuentran continuidad. El mapa territorial debe identificar dónde conviene buscar estos casos antes de que la transmisión sea urgente. La edad del empresariado es una señal de prospección, nunca una prueba de riesgo: una persona de edad avanzada puede tener sucesión preparada y una persona más joven puede carecer por completo de continuidad. La oportunidad surge de la combinación entre empresa madura, pequeña escala, actividad transmisible, empleo preservable, posible base continuadora y relevancia territorial.

La densidad de pequeñas empresas resulta especialmente significativa cuando propiedad, dirección y conocimiento están concentrados en pocas personas. Si además existe plantilla estable, aparece una doble oportunidad: preservar puestos de trabajo e identificar posibles continuadores con experiencia productiva. Sin embargo, las estadísticas pueden mostrar empleo, antigüedad o estructura sectorial, pero rara vez voluntad de asumir la propiedad. Por ello, el mapa sólo puede afirmar “aquí merece la pena buscar continuadores”; la existencia de continuadores reales requiere contacto empresarial y diagnóstico. Esta distinción protege el análisis frente a uno de sus riesgos más evidentes: transformar una señal territorial en una conclusión sobre empresas concretas.

CUADRO 16.5. OPORTUNIDAD TERRITORIAL DE RELEVO

Dimensión	Señal	Interpretación
Edad empresarial	Cohortes próximas a retirada	Intensifica prospección, no predice cierre.
Estructura	Micro y pequeñas empresas con organización	Amplía universo transmisible.
Sector	Actividades con activos, clientela y conocimiento	Mejora plausibilidad de continuidad.
Empleo	Plantillas y puestos existentes	Aproxima empleo potencialmente preservable.
Personas	Trabajadores con experiencia	Señal de posible continuidad interna.
Territorio	Ruralidad o centralidad funcional	Aumenta relevancia local de la continuidad.

16.8. TERRITORIOS CON OPORTUNIDAD VINCULADA AL RETO DEMOGRÁFICO

El cruce entre potencial empresarial y reto demográfico exige especial disciplina conceptual. Un territorio puede perder población, envejecer y presentar baja densidad y, al mismo tiempo, carecer de mercado suficiente, demanda solvente o capacidades emprendedoras. La vulnerabilidad debe actuar como una capa de relevancia territorial, no como sustituto de la viabilidad. Además, la definición de vulnerabilidad debe ser la misma utilizada en el capítulo específico de despoblación: cambiar de criterio dentro del informe introduciría una incoherencia metodológica difícil de justificar.

La pregunta correcta no es dónde existe más despoblación, sino dónde coinciden vulnerabilidad y una base económica, empresarial y humana suficiente para que una estrategia de creación, continuidad o cooperación tenga sentido real. En estos espacios, preservar una empresa puede tener una importancia relativa muy elevada, especialmente cuando mantiene empleo, presta servicios de proximidad o forma parte de una red productiva local. También pueden aparecer oportunidades en agroindustria, economía verde, mantenimiento, cuidados o actividades digitales, pero cada una debe superar la prueba del mercado: una necesidad social no genera por sí sola un modelo de negocio sostenible, y un recurso territorial no constituye demanda hasta que se identifica quién compra, financia o contrata.

MATRIZ 16.4. VULNERABILIDAD × BASE EMPRESARIAL

Vulnerabilidad	Base empresarial	Lectura	Política
Alta	Suficiente	Oportunidad territorial real	Crear, continuar o cooperar con acompañamiento.
Alta	Débil	Necesidad superior a capacidad empresarial	Políticas estructurales + proyectos selectivos.
Moderada	Suficiente	Oportunidad empresarial ordinaria	Promoción según IPC y motores.
Baja	Suficiente	Capacidad empresarial sin prioridad demográfica	Estrategia empresarial general.

La sociedad laboral debe entenderse aquí como instrumento empresarial dentro de una estrategia territorial más amplia, no como política demográfica autónoma. Puede crear o preservar empleo, sostener actividad, mantener determinados servicios y evitar cierres por falta de relevo; por esa vía puede mejorar condiciones de permanencia. Pero la permanencia también depende de vivienda, movilidad, educación, cuidados, conectividad y otros factores que exceden la forma jurídica de la empresa. Esta precisión no reduce la relevancia del modelo: la sitúa en el plano en el que puede evaluarse con rigor.

16.9. DE LOS MAPAS A UNA ARQUITECTURA DE INTERVENCIÓN TERRITORIAL

La aportación final del capítulo consiste en convertir la cartografía en una arquitectura de decisión. El cruce entre implantación y potencial produce cuatro situaciones estratégicas —consolidación, expansión, oportunidad prioritaria y base insuficiente—, pero esta clasificación no debe interpretarse como un ranking. Cada tipo describe una estructura distinta y exige una política diferente. Además, el potencial puede proceder de motores diversos: creación de nuevos proyectos, relevo de empresas existentes, relevancia territorial o especialización sectorial. Un mismo territorio puede combinar varios motores y, precisamente por ello, requerir una intervención híbrida.

MATRIZ 16.5. GRAN MATRIZ DE INTERVENCIÓN TERRITORIAL ASLABCAM 2026

Tipo	Situación	Motor posible	Estrategia
A · Consolidación	IIT alto / IPC bajo-medio	Relevo, modernización	Consolidar, innovar, preparar continuidad.
B · Expansión	IIT alto / IPC alto	Creación, sector, relevo	Expandir, diversificar y escalar referentes.
C · Oportunidad prioritaria	IIT bajo / IPC alto	Creación, relevo, territorio, sector	Activar prescriptores, prospectar y acompañar.
D · Base insuficiente	IIT bajo / IPC bajo-medio	Proyectos concretos	Fortalecer base y actuar selectivamente.

CUADERNO

CAPÍTULO 16

16.1. Cadena territorial de decisión

Cada producto añade una pregunta y evita que la estrategia dependa de una sola variable.

NIVEL	PREGUNTA	PRODUCTO
1 · Base	¿Qué datos utilizamos?	Variables + fuentes + calidad
2 · Implantación	¿Dónde está hoy el modelo?	IIT
3 · Potencial	¿Dónde existen condiciones?	IPC
4 · Brecha	¿Dónde hay potencial no activado?	IPC − IIT
5 · Estrategia	¿Qué intervención corresponde?	A/B/C/D + C/R/T/S

DÓNDE ESTÁ → DÓNDE PODRÍA CRECER → QUÉ BRECHA EXISTE → POR QUÉ → QUÉ HACER

TRAZABILIDAD: Toda variable debe conservar definición, fuente, año, escala, unidad, cobertura, calidad y función. El mapa final sólo es defendible si cada clasificación puede reconstruirse desde sus componentes.

16.2. ÍNDICE DE IMPLANTACIÓN TERRITORIAL · IIT

El IIT mide implantación relativa combinando volumen, intensidad y extensión territorial. No confunde tamaño municipal con implantación estructural.

COMPONENTE	INDICADOR ORIENTATIVO	FUNCIÓN
Presencia absoluta	Nº sociedades laborales	Captura volumen real
Intensidad poblacional	SL / 10.000 habitantes	Corrige tamaño demográfico
Intensidad empresarial	SL / 10.000 empresas	Relaciona modelo y tejido
Intensidad laboral	Empleo SL / base laboral	Introduce capacidad laboral
Capilaridad	Cobertura / dispersión	Mide extensión territorial
Persistencia / dinamismo	Serie temporal / constituciones	Distingue stock de vitalidad

FORMA GENERAL: $IIT_i = \Sigma (w_j \times N_{ij}) \cdot \Sigma w = 1$. Pesos y normalización se fijan sólo después de analizar distribución, cobertura, correlaciones y estabilidad.

CORRECCIÓN NECESARIA

Una ratio extrema provocada por un denominador municipal mínimo no puede convertirse automáticamente en “implantación muy alta”. Percentiles, agrupación funcional, suavizado o winsorización deberán documentarse cuando proceda.

16.3. ÍNDICE DE POTENCIAL DE CREACIÓN · IPC

El IPC estima condiciones comparativamente favorables. No predice constituciones ni convierte necesidad territorial en oportunidad empresarial.

DIMENSIÓN	NÚCLEO	PREGUNTA
Base empresarial	Densidad + diversidad	¿Existe tejido que sostenga proyectos?
Micro / pyme	Peso + empresa familiar	¿Existe base potencial de transformación?
Dinamismo	Nuevas empresas + supervivencia	¿Existe capacidad emprendedora?
Estructura sectorial	Adecuación + especialización	¿Existe encaje productivo?
Capital humano	Actividad + cualificación	¿Existe capacidad de gestión?
Relevo	Empresas + plantillas continuadoras	¿Existe continuidad activable?
Territorio	Accesibilidad + ruralidad + vulnerabilidad	¿Qué condiciones y relevancia existen?
Ecosistema	Prescriptores + financiación + redes	¿Puede activarse el potencial?

REGLA

POTENCIAL ≠ PREDICCIÓN. Un IPC alto justifica prospección y contraste; no asegura que vaya a constituirse una sociedad laboral.

16.4. MATRIZ IMPLANTACIÓN × POTENCIAL

La comparación IIT–IPC transforma dos índices en una decisión territorial legible.

TIPO	IMPLANTACIÓN	POTENCIAL	LÓGICA	ORIENTACIÓN
A · Consolidación	Alta	Media	El modelo existe y debe fortalecerse	CONSOLIDAR
B · Expansión	Alta	Alta	Existe ecosistema y capacidad adicional	EXPANDIR
C · Oportunidad prioritaria	Baja	Alta	Existe potencial no activado	ACTIVAR
D · Base insuficiente	Baja	Baja	Faltan condiciones de base	ACTUAR SELECTIVAMENTE

BRECHA ESTRATÉGICA

IIT BAJO + IPC ALTO → POTENCIAL NO ACTIVADO. La brecha identifica dónde mirar; por sí sola no recomienda crear una empresa.

A/B/C/D ORDENA EL SIGUIENTE PASO; NO SUSTITUYE EL DIAGNÓSTICO.

16.5. MOTORES DE OPORTUNIDAD · C / R / T / S

La tipología dice qué estrategia corresponde. Los motores explican por qué existe la oportunidad.

CÓDIGO	MOTOR	PREGUNTA	EJEMPLOS
C	Creación	¿Existe base para nuevas sociedades?	Emprendimiento · transformación · nuevos proyectos
R	Relevo	¿Existe continuidad empresarial activable?	Empresa viable · plantilla continuadora · sucesión
T	Territorio	¿La continuidad tiene especial valor local?	Ruralidad · servicios · vulnerabilidad · arraigo
S	Sector	¿Existe oportunidad productiva concreta?	Industria · servicios · cuidados · economía verde

COMBINACIONES
Un territorio puede combinar motores: C+S · R+T · C+R · C+R+T+S. La combinación evita reducir una oportunidad compleja a una sola etiqueta.

FAMILIA	QUÉ IDENTIFICA	USO
Empresarial	Base para nuevas iniciativas	Promoción / creación
Relevo	Dónde buscar continuidad	Prospección
Demográfica	Dónde necesidad y capacidad coinciden	Arraigo / continuidad selectiva

LÍMITE
NECESIDAD TERRITORIAL ≠ OPORTUNIDAD EMPRESARIAL. La vulnerabilidad demográfica no sustituye una base económica suficiente.

16.6. MAPA DE OPORTUNIDADES ASLABCAM 2026 · ARQUITECTURA

Hasta que la Base Maestra municipal esté cerrada, el producto riguroso es la arquitectura cartográfica: capas, preguntas, reglas y salida. No se dibujan oportunidades ficticias.

CAPA	CONTENIDO	PREGUNTA
1 · Implantación	IIT	¿Cuánto hay hoy?
2 · Potencial	IPC	¿Cuánto podría haber?
3 · Brecha	IPC – IIT	¿Dónde existe potencial latente?
4 · Motor	C / R / T / S	¿Por qué existe oportunidad?
5 · Estrategia	A / B / C / D	¿Qué hacer?

MAPA DE OPORTUNIDADES = IIT + IPC + BRECHA + MOTOR + ESTRATEGIA

REGLA CARTOGRÁFICA
Cada mapa deberá declarar unidad territorial, variable, leyenda, fuente, fecha y método de clasificación. “0” y “no disponible” deben representarse de forma distinta.

NO ES UNA CARTOGRAFÍA DE AUSENCIA
El mapa final debe distinguir baja implantación estructural, retroceso y brecha; y separar territorios de consolidación de aquellos con capacidad de expansión o activación.

16.7. FICHA TERRITORIAL DE OPORTUNIDAD

La ficha es el puente entre cartografía y programación: obliga a convertir una clasificación territorial en una actuación trazable.

CAMPO	CONTENIDO
Territorio	Municipio / área funcional
IIT	Valor + nivel + componentes principales
IPC	Valor + nivel + perfil de potencial
Brecha	Diferencia implantación–potencial
Tipo	A / B / C / D
Motor	C / R / T / S
Sectores	Actividades prioritarias / compatibles
Relevo	Exposición / oportunidad
Contexto	Ruralidad · densidad · vulnerabilidad
Barrera principal	Condición que impide activar potencial
Intervención	Acción / siguiente paso
Seguimiento	Indicador posterior a la intervención

CARTOGRAFÍA → FICHA TERRITORIAL → PROGRAMACIÓN

FUNCIÓN
La ficha evita que el mapa termine en una imagen. Cada territorio debe poder explicar qué evidencia sustenta su clasificación y qué decisión concreta deriva de ella.

16.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESTABILIDAD

Una clasificación territorial sólo es útil si no cambia radicalmente por pequeñas decisiones metodológicas. Por eso el sistema debe probar escenarios alternativos.

ESCENARIO	CAMBIO	QUÉ COMPRUEBA
Base	Ponderaciones seleccionadas	Clasificación principal
Igualitario	Pesos equivalentes	Dependencia de pesos
Territorial	Más intensidad / capilaridad	Sensibilidad territorial
Empresarial	Más tejido / empleo / dinamismo	Sensibilidad económica
Relevo	Más peso a continuidad	Sensibilidad al motor R

CRITERIO DE ROBUSTEZ
RESULTADO ROBUSTO = LA INTERPRETACIÓN CAMBIA POCO CUANDO CAMBIAN RAZONABLEMENTE LOS PESOS.

CAMBIO OBSERVADO	LECTURA	COMPROBACIÓN
C → B	Potencial convertido en implantación	Nuevas sociedades · empleo · IIT
A/B con IIT descendente	Pérdida de implantación	Bajas · empleo · continuidad
IPC alto sin proyectos	Posible sobreestimación / barrera oculta	Revisar variables y pesos
Motor R activado	Prospección genera continuidad	Empresas detectadas · procesos

16.9. GRAN MATRIZ DE INTERVENCIÓN TERRITORIAL

Ésta es la tabla de trabajo que integra el capítulo. No se rellena con ejemplos inventados: se activa territorio a territorio cuando IIT, IPC y motores estén calculados.

CAMPO	FUNCIÓN
Territorio	Unidad de programación
IIT	Implantación observada
IPC	Potencial estimado
Brecha	Potencial no activado
Tipo A/B/C/D	Estrategia general
Motor C/R/T/S	Origen de la oportunidad
Sector	Encaje productivo
Barrera	Condición que frena activación
Intervención	Siguiente paso operativo

REGLA DE RESPALDO

Cada fila debe estar respaldada por una Ficha Territorial y por los componentes observables de IIT e IPC. La matriz sirve para prospección, programación, asignación de recursos y diálogo con administraciones.

TERRITORIO + EVIDENCIA + BARRERA + INTERVENCIÓN

16.10. SISTEMA VIVO 2026 → 2028 → 2030

El valor del Mapa de Oportunidades aumenta cuando deja de ser una fotografía y aprende de sus propios resultados.

FASE	OPERACIÓN CLAVE	CONTROL
Base	Cerrar Base Maestra municipal	Geocodificación · universos · fechas · duplicidades
Denominadores	Integrar población, empresas y empleo	Homogeneidad territorial
Indicadores	Construir ratios simples	Extremos · cobertura · denominadores
Normalización	Seleccionar método	Distribución observada
Índices	Calcular IIT e IPC	Conservar contribuciones parciales
Sensibilidad	Probar ponderaciones	Estabilidad
Brecha / motores	Asignar C/R/T/S	Reglas explícitas
Tipología	Asignar A/B/C/D	Revisar fronterizos
Productos	Mapas + fichas	Metadatos completos
Validación	Contraste cualitativo	ASLABCAM + conocimiento territorial
Publicación	Versionar	Fecha + ficha metodológica

PRODUCTO SÍNTESIS
DATOS → VARIABLES → IIT → IPC → BRECHA → A/B/C/D → C/R/T/S → MAPA → INTERVENCIÓN

CUÁNTO HAY ↓ CUÁNTO PODRÍA HABER ↓ POR QUÉ ↓ QUÉ HACER

CAPÍTULO 17

SECTORES DE OPORTUNIDAD

17. SECTORES DE OPORTUNIDAD

El análisis sectorial constituye el segundo gran movimiento de la parte prospectiva del Informe. Si el capítulo anterior respondió a la pregunta territorial —dónde existen condiciones para una mayor implantación del modelo—, éste desplaza el foco hacia la estructura productiva y pregunta en qué actividades pueden aparecer oportunidades empresariales razonables para crear, transformar, continuar o consolidar sociedades laborales. El cambio de escala es importante: no se trata de elaborar una lista de sectores "con futuro", ni de trasladar automáticamente tendencias generales de crecimiento económico al ámbito de las sociedades laborales. La unidad decisiva continúa siendo el proyecto empresarial concreto, entendido como combinación de mercado, viabilidad, capacidades humanas, financiación, organización, territorio y adecuación de una estructura de propiedad participada por quienes trabajan en la empresa.

La noción de oportunidad que se utiliza en este capítulo es, por tanto, deliberadamente exigente. Un sector puede estar creciendo y, sin embargo, ofrecer poca adecuación a una sociedad laboral; del mismo modo, una actividad madura o tradicional puede albergar oportunidades muy sólidas cuando existe una empresa viable, una plantilla con conocimiento productivo y un problema de continuidad no resuelto. La prospección sectorial debe distinguir al menos cuatro vías de desarrollo: nueva creación, transformación o modernización de empresas existentes, continuidad mediante relevo y cooperación para superar restricciones de escala. Estas vías no son excluyentes. En numerosos casos se superponen: un relevo puede exigir modernización, una nueva empresa puede nacer para prestar servicios compartidos y una actividad territorialmente necesaria puede requerir una escala supramunicipal para ser viable.

La principal aportación del capítulo consiste en someter sectores muy distintos a una lógica común de evaluación. Servicios de proximidad, industria, comercio, cuidados, servicios profesionales, economía verde, digitalización y tecnología, turismo y nichos emergentes presentan condiciones de producción, demanda, capital, empleo y territorio muy diferentes. Precisamente por ello no deben compararse mediante intuiciones genéricas, sino mediante preguntas homogéneas: quién demanda, qué problema se resuelve, qué capacidades existen, qué escala mínima requiere la actividad, qué inversión y financiación son necesarias, qué empleo crea o preserva, qué posibilidad existe de participación de trabajadores en propiedad y gobierno, y qué relevancia territorial adquiere el proyecto. Esta homogeneidad metodológica permite pasar de la descripción sectorial a una cartera de oportunidades concretas y, finalmente, a una arquitectura de intervención.

Cuadro 17.1. Arquitectura general de oportunidades

Ámbito	Núcleo de oportunidad	Cautela principal
Servicios de proximidad	Demanda local o supramunicipal, relevo, servicios B2B	Necesidad territorial no equivale a mercado.
Industria y manufactura	Conocimiento, cadenas de valor, relevo y modernización	La industria en abstracto no determina adecuación.
Comercio	Continuidad, diferenciación, digitalización y cooperación	La función territorial no sustituye viabilidad.
Cuidados	Demanda, profesionalización, escala, financiación y participación	Envejecimiento no equivale a demanda solvente.
Servicios profesionales	Equipos complementarios, conocimiento y mercado ampliado	Reunir profesionales no basta: hace falta empresa.
Economía verde	Transición energética, circularidad, servicios técnicos	La etiqueta verde no crea oportunidad.
Digitalización y tecnología	Problemas empresariales, talento, escalabilidad	Tecnología sin cliente no es modelo de negocio.
Turismo y servicios territoriales	Producto, comercialización, cooperación y relevo	Recurso territorial no equivale a producto.
Nichos emergentes	Señales cuantitativas, cualitativas e híbridas	Evitar modas y extrapolaciones anecdóticas.

17.1. SERVICIOS DE PROXIMIDAD

Los servicios de proximidad condensan de manera especialmente visible la relación entre empresa, territorio y necesidades cotidianas. Su rasgo distintivo no es que sean actividades pequeñas o tradicionales, sino que existe una relación recurrente entre el servicio, la clientela y un espacio de prestación relativamente próximo. Reparación, mantenimiento, instalaciones, determinados servicios personales y una parte importante de los servicios dirigidos a microempresas pueden operar bajo esta lógica. En municipios pequeños y áreas rurales su relevancia puede aumentar porque la desaparición de una empresa no sólo reduce el tejido productivo, sino que puede ampliar distancias, tiempos y costes para hogares y negocios. Esta importancia territorial, sin embargo, no elimina el requisito empresarial fundamental: la necesidad debe convertirse en demanda suficiente, recurrente y financiable.

La principal variable crítica es la escala. Un municipio puede necesitar un servicio y, aun así, no generar por sí solo un mercado viable. Por ello, el análisis debe abandonar la identificación automática entre municipio administrativo y mercado efectivo. En muchas actividades, la unidad económica correcta será un área funcional formada por varios municipios conectados por tiempos de desplazamiento razonables. La prestación supramunicipal, la organización de rutas, la atención a hogares y empresas de varios núcleos y la combinación de distintos tipos de cliente pueden transformar una demanda fragmentada en un mercado suficiente. La sociedad laboral resulta especialmente coherente cuando esta escala exige varios perfiles, cobertura temporal, reparto de funciones y una organización que no dependa de una única persona.

La continuidad constituye una segunda vía relevante. Muchos servicios de proximidad no necesitan ser creados desde cero: ya disponen de clientela, reputación, equipamiento y conocimiento del territorio, pero pueden encontrarse expuestos a una salida del titular sin sucesión. Cuando existe plantilla o un grupo profesional capaz de asumir el negocio, la continuidad bajo una estructura participada merece ser explorada. La intervención debe seguir una secuencia clara: identificar el servicio o empresa en riesgo, estimar la demanda real, definir la escala adecuada, comprobar capacidades, evaluar la viabilidad y sólo entonces determinar si la sociedad laboral es una fórmula pertinente. La política de oportunidad no consiste en "rellenar vacíos", sino en convertir necesidades económicamente activables en proyectos sostenibles.

Matriz sintética de oportunidad

Dimensión	Qué debe comprobarse
Demanda	Volumen, recurrencia y capacidad de pago
Escala	Mercado municipal o supramunicipal
Accesibilidad	Distancias, rutas y costes de prestación
Equipo	Perfiles complementarios y cobertura suficiente
Relevo	Negocios viables con continuidad pendiente

17.2. INDUSTRIA Y MANUFACTURA

La industria y la manufactura mantienen una conexión histórica con las sociedades laborales, pero la lectura contemporánea debe evitar cualquier enfoque nostálgico. La oportunidad no se encuentra en "la industria" como categoría agregada, sino en ramas concretas donde coincidan mercado, conocimiento técnico, equipo, inversión y posibilidad real de participación de los trabajadores en la propiedad. La pequeña industria y las empresas auxiliares merecen atención especial porque suelen combinar proximidad entre propiedad y plantilla, saber productivo acumulado y relaciones estables con clientes. En estas empresas, el conocimiento tácito —procesos, máquinas, calidad, proveedores y especificaciones— puede constituir un activo tan importante como los equipos físicos.

Las cadenas de valor industriales amplían el campo de oportunidad. Mantenimiento, instalaciones, mecanizado, fabricación especializada, logística técnica, servicios de ingeniería o digitalización industrial pueden generar nichos para equipos profesionales que trabajen para mercados regionales o nacionales desde municipios intermedios o rurales. La agroindustria añade una lógica específica: transformar recursos cerca de su origen puede capturar mayor valor territorial, pero sólo cuando existen materia prima, escala, logística, inversión y mercado. La misma cautela se aplica a la transformación local: no es preferible por definición; debe demostrar eficiencia económica y capacidad comercial.

El relevo industrial aparece como una de las vías de crecimiento más sólidas del modelo. La combinación empresa viable + plantilla experimentada + titular sin sucesión + necesidad de modernización permite pensar en procesos de continuidad colectiva. La transición, sin embargo, exige que el conocimiento productivo se complemente con competencias empresariales: finanzas, comercialización, gobierno, estrategia e inversión. En muchos casos será necesario financiar simultáneamente la transmisión y la modernización. La Formación Profesional y los perfiles técnicos jóvenes pueden desempeñar una función decisiva si se conectan con empresas maduras y cadenas productivas. La oportunidad industrial del futuro depende, en suma, de convertir conocimiento acumulado y capacidad técnica en empresas participadas capaces de competir y renovarse.

Matriz sintética de oportunidad

Dimensión	Qué debe comprobarse
Mercado	Demanda diversificada y posición en cadenas de valor
Conocimiento	Saber técnico y experiencia productiva
Equipo	Plantilla o grupo profesional con capacidad empresarial
Financiación	Adquisición, circulante y modernización
Participación	Sentido real de la propiedad laboral

17.3. COMERCIO

El comercio debe analizarse simultáneamente como actividad empresarial y como infraestructura cotidiana del territorio. En ciudades y municipios intermedios sostiene actividad urbana, ocupación de locales y circulación económica; en pequeños municipios puede representar una parte significativa de la oferta disponible. Esa función territorial no debe ocultar la variable central: un comercio necesita clientela, margen, gestión, financiación y capacidad de adaptación. Por ello, la oportunidad comercial no se define por la mera ausencia de establecimientos, sino por la existencia de un mercado suficiente y un modelo de negocio capaz de sostenerse.

La continuidad es especialmente relevante en negocios especializados, establecimientos con cartera estable y comercios maduros cuyo problema principal no es la demanda, sino la ausencia de relevo. Cuando existe una plantilla con conocimiento de clientes, proveedores y operativa, puede explorarse una transmisión colectiva. No todos los comercios cumplen esta condición: muchos dependen exclusivamente del titular y no disponen de base humana suficiente para una sociedad laboral. La detección debe identificar precisamente esa diferencia y evitar presentar la fórmula societaria como solución universal.

La modernización comercial amplía las oportunidades de continuidad. Digitalización de gestión, CRM, comercio electrónico complementario, logística, nuevos servicios, especialización y cooperación pueden reforzar negocios existentes. En territorios con poca escala, la cooperación comercial puede compartir marketing, tecnología, compras, distribución o identidad territorial. El objetivo no es digitalizar por moda, sino reducir dependencia de un mercado estrictamente local y mejorar la propuesta de valor. La combinación mercado + viabilidad + equipo + modernización + relevo define una oportunidad comercial más robusta que cualquier diagnóstico basado únicamente en densidad de establecimientos.

Matriz sintética de oportunidad

Dimensión	Qué debe comprobarse
Mercado	Clientela local o ampliada y competencia
Viabilidad	Margen, costes, ubicación, stock e inversión
Relevo	Negocio viable con continuidad pendiente
Modernización	Capacidad digital, omnicanal y de gestión
Cooperación	Servicios y escala compartidos cuando aporten valor

17.4. ECONOMÍA DE LOS CUIDADOS

La economía de los cuidados reúne condiciones que justifican una atención específica, pero también exige uno de los mayores esfuerzos de delimitación del capítulo. El envejecimiento y determinadas transformaciones familiares incrementan necesidades de apoyo, acompañamiento y autonomía personal, aunque necesidad social y demanda empresarial no son equivalentes. La viabilidad depende de quién financia el servicio —hogares, sector público o fórmulas mixtas—, de la regulación aplicable, de la disponibilidad de profesionales, de la densidad territorial de la demanda y de la organización del trabajo. Por ello, el análisis debe descender desde la etiqueta general "cuidados" a servicios concretos y modelos de prestación verificables.

La atención domiciliaria muestra con claridad la tensión entre necesidad y escala. En áreas rurales puede existir una demanda social elevada, pero muy dispersa geográficamente, lo que aumenta tiempos improductivos, desplazamientos y costes. La escala supramunicipal, la planificación de rutas y la coordinación entre profesionales pueden ser condiciones de sostenibilidad. La tecnología puede mejorar agendas, turnos, registros y coordinación, pero no sustituye el componente humano del servicio. La contratación pública puede constituir una fuente relevante de demanda, aunque introduce exigencias de solvencia, gestión y riesgo de dependencia de un único contrato.

La dimensión de género es central. El interés no reside sólo en crear empleo femenino, sino en analizar si las profesionales pueden participar también en propiedad, gobierno y valor empresarial. La sociedad laboral puede ofrecer una estructura coherente cuando existe un equipo estable, cualificado y con voluntad de compartir responsabilidades empresariales. Ello exige capital, competencias de gestión y una organización sólida. La oportunidad en cuidados debe reunir demanda financiable, profesionalización, equipo, escala y participación. Cuando esas condiciones se cumplen, el sector puede vincular empleo, cualificación y liderazgo empresarial femenino sin convertir la forma societaria en una promesa automática de mejora laboral.

Matriz sintética de oportunidad

Dimensión	Qué debe comprobarse
Demanda	Necesidad efectiva y financiación pública/privada
Regulación	Acreditaciones y requisitos de prestación
Equipo	Profesionales suficientes y coordinados
Escala	Densidad de demanda y diseño supramunicipal
Participación	Propiedad y gobierno compartidos cuando sea coherente

17.5. SERVICIOS PROFESIONALES

Los servicios profesionales permiten actualizar de manera especialmente clara la imagen de la sociedad laboral. En estas actividades el principal activo suele ser el conocimiento de las personas, no la infraestructura física. Consultoría, ingeniería, servicios técnicos, comunicación, diseño, formación y servicios B2B pueden organizarse mediante equipos reducidos, trabajar para clientes supraterritoriales y construir ventajas competitivas a partir de la complementariedad. La oportunidad aparece cuando varios profesionales dejan de sumar colaboraciones puntuales y construyen una empresa compartida capaz de asumir estrategia, comercialización, costes y decisiones.

La transición desde el trabajo autónomo individual hacia una estructura común merece especial atención. Muchos profesionales operan de manera fragmentada, duplican costes y carecen de capacidad comercial o de escala para acceder a proyectos mayores. Una empresa compartida puede integrar perfiles técnicos, comerciales, de gestión y comunicación, siempre que exista una propuesta de valor que el mercado reconozca. La baja intensidad de capital de algunas actividades reduce barreras de entrada, pero no elimina las más importantes: cartera de clientes, reputación, organización y tiempo. El conocimiento puede ser el principal activo y, al mismo tiempo, un riesgo si se concentra en una sola persona.

La dimensión territorial es distinta a la de los servicios de proximidad: cuanto más especializada y digitalizable sea la actividad, menor puede ser la dependencia del mercado local. Esto abre posibilidades en ciudades intermedias y municipios no metropolitanos siempre que existan conectividad, talento, redes y capacidad comercial. Universidades, FP y espacios de emprendimiento pueden actuar como nodos de detección y prescripción. La oportunidad profesional combina mercado, conocimiento, complementariedad, organización y voluntad de participación. Su valor estratégico reside también en presentar la sociedad laboral como una opción de primera elección para equipos contemporáneos, no sólo como mecanismo de recuperación de empresas.

Matriz sintética de oportunidad

Dimensión	Qué debe comprobarse
Mercado	Demanda B2B, profesional o institucional
Equipo	Perfiles complementarios y compromiso empresarial
Especialización	Conocimiento y propuesta de valor diferenciada
Organización	Gestión, comercialización y trabajo estable
Participación	Coherencia entre generación de valor y propiedad compartida

17.6. ECONOMÍA VERDE

La economía verde ofrece oportunidades tanto para nuevas actividades como para la transformación competitiva de empresas ya existentes. Precisamente por su amplitud, debe evitarse que “verde” se convierta en una etiqueta capaz de justificar cualquier proyecto. El análisis debe centrarse en actividades concretas vinculadas a eficiencia energética, instalaciones, rehabilitación, circularidad, reparación, reutilización, servicios ambientales, gestión forestal o transformación productiva sostenible. En todos los casos, la oportunidad depende de un mercado identificable, capacidades técnicas, escala, inversión y una relación clara con cadenas de valor reales.

Una parte importante del potencial se encuentra en la especialización de empresas existentes. Construcción e instalaciones pueden evolucionar hacia rehabilitación energética; empresas industriales pueden incorporar eficiencia, trazabilidad o circularidad; servicios técnicos pueden desarrollar líneas ambientales; negocios maduros pueden combinar relevo y modernización verde. Esta combinación es especialmente relevante porque la transmisión de una empresa no debería limitarse a conservar lo existente cuando la competitividad exige inversión y cambio tecnológico. Continuidad y transformación pueden formar parte de una misma operación.

Las oportunidades rurales vinculadas a recursos naturales deben analizarse con la misma disciplina. La existencia de biomasa, superficie forestal, recursos agroalimentarios o residuos no crea por sí misma un mercado. Es necesario identificar quién compra, qué volumen requiere la actividad, qué costes logísticos existen y qué equipos pueden desarrollarla. La cooperación puede ser decisiva para compartir maquinaria, tecnología, compras o comercialización. En síntesis, la oportunidad verde surge cuando se combinan recurso o necesidad, mercado, capacidad técnica, escala, financiación y participación; su función estratégica es conectar actividades tradicionales con nuevas capacidades y mercados, no sustituir el análisis empresarial por una etiqueta de modernidad.

Matriz sintética de oportunidad

Dimensión	Qué debe comprobarse
Mercado	Demanda asociada a transición energética o circularidad
Capacidades	Perfiles técnicos y conocimiento aplicable
Inversión	Equipamiento, certificaciones y financiación
Territorio	Recursos y cadenas de valor concretas
Cooperación	Escala compartida cuando sea necesaria

17.7. DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA

La digitalización y la tecnología constituyen uno de los ámbitos con mayor capacidad para demostrar que la sociedad laboral puede organizar empresas contemporáneas basadas en talento. Desarrollo de software, servicios tecnológicos, ciberseguridad, datos, automatización y soluciones digitales para pymes pueden funcionar con menor dependencia de activos físicos y con mercados geográficamente amplios. La coherencia potencial del modelo reside en una relación directa entre quienes generan el principal activo —conocimiento, creatividad y capacidad técnica— y quienes participan en la propiedad y dirección de la empresa.

La oportunidad tecnológica debe comenzar siempre en un problema y un cliente, no en la tecnología. Inteligencia artificial, automatización, datos o comercio electrónico sólo adquieren sentido empresarial cuando resuelven necesidades concretas y alguien está dispuesto a pagar por la solución. La especialización sectorial puede ser una ventaja decisiva: tecnología aplicada a industria, comercio, cuidados o agroindustria puede combinar conocimiento técnico y conocimiento del proceso empresarial. Esta lógica reduce el riesgo de proyectos construidos alrededor de modas tecnológicas sin mercado verificable.

Los equipos distribuidos y el trabajo remoto amplían la geografía posible del emprendimiento tecnológico, aunque no eliminan la necesidad de conectividad, talento, coordinación, redes y comercialización. Universidades, centros de FP, viveros y áreas empresariales pueden funcionar como nodos de oportunidad. La escalabilidad introduce además una cuestión propia de la sociedad laboral: cómo crecer manteniendo una relación coherente entre trabajo, propiedad y gobierno. La oportunidad tecnológica se resume así en problema + solución + mercado + talento + equipo + escalabilidad + participación. Cuando esas piezas encajan, la sociedad laboral puede presentarse como forma de construir empresas del futuro y no únicamente de preservar empresas del pasado.

Matriz sintética de oportunidad

Dimensión	Qué debe comprobarse
Problema	Necesidad empresarial concreta
Mercado	Clientes suficientes y ampliables
Talento	Capacidades digitales y técnicas
Equipo	Complementariedad y gobernanza
Escalabilidad	Crecimiento compatible con participación

17.8. TURISMO Y SERVICIOS TERRITORIALES

El turismo exige una cautela singular porque casi cualquier territorio puede identificar paisaje, patrimonio, gastronomía o tradición, pero no todo recurso es un producto y no todo producto genera demanda suficiente. La oportunidad turística debe construirse a partir de visitantes o clientes identificables, una oferta comercializable, accesibilidad, diferenciación y capacidad empresarial. La pregunta no es qué posee el territorio, sino qué puede vender, a quién, durante cuánto tiempo y con qué estructura profesional. La estacionalidad, la competencia y la comercialización deben incorporarse desde el inicio, no tratarse como problemas posteriores.

La oportunidad puede residir en alojamiento, restauración, turismo activo, cultura, naturaleza o servicios de guía e interpretación, pero con frecuencia el verdadero valor aparece en la integración de recursos dispersos. Alojamiento + gastronomía + actividad + cultura puede conformar un producto más sólido que cada servicio por separado. Esa integración exige coordinación, reservas, comercialización digital, calidad de servicio y cooperación entre empresas. En algunos territorios, la cooperación no es un complemento sino una parte del modelo de negocio territorial.

El relevo constituye también una vía relevante: negocios con reputación, clientela o posicionamiento pueden desaparecer por falta de continuidad, aunque mantengan mercado. Cuando existe plantilla o un grupo profesional capaz de asumir y modernizar la actividad, la sociedad laboral puede explorarse como estructura de continuidad. La oportunidad turística combina demanda, producto, accesibilidad, diferenciación, profesionalización, comercialización y cooperación. Sólo cuando estas condiciones están presentes puede hablarse de una oportunidad empresarial real; la necesidad de actividad económica o la existencia de patrimonio, por sí solas, no son suficientes.

Matriz sintética de oportunidad

Dimensión	Qué debe comprobarse
Demanda	Flujo verificable de visitantes o usuarios
Producto	Experiencia comercializable, no mero recurso
Accesibilidad	Conectividad física y digital
Diferenciación	Propuesta reconocible y profesionalizada
Cooperación	Integración de servicios cuando aporte valor

17.9. OTROS NICHOS Y SEÑALES EMERGENTES

El último bloque sectorial cumple una función metodológica distinta: evitar que la investigación encuentre únicamente aquello que decidió buscar desde el principio. Las categorías anteriores son hipótesis razonadas de oportunidad, no una lista cerrada. Los datos empresariales, el contraste cualitativo, las cadenas de valor y las transformaciones tecnológicas o regulatorias pueden revelar actividades pequeñas pero dinámicas, combinaciones híbridas o necesidades empresariales no previstas.

La existencia de este bloque protege al Informe frente a un sesgo de confirmación sectorial y permite que el sistema de oportunidades continúe siendo actualizable.

La detección debe combinar evidencia cuantitativa y cualitativa. Crecimiento sostenido de empresas o empleo, concentración territorial, repetición de nuevas altas, aparición de demandas empresariales recurrentes, servicios que actualmente se contratan fuera del territorio o necesidades detectadas por asesores y empresas pueden funcionar como señales. Una única experiencia interesante no basta para declarar un nicho regional, del mismo modo que una tendencia mediática no demuestra un mercado. Las actividades híbridas —por ejemplo, tecnología aplicada a industria, rehabilitación energética, comercialización digital agroalimentaria o servicios especializados derivados de nueva regulación— requieren descender de las etiquetas generales a problemas, clientes y capacidades concretas.

Para incorporar un nicho al mapa de oportunidades debe superar un filtro mínimo: demanda o necesidad traducible en demanda, capacidades disponibles, viabilidad económica preliminar, adecuación a una estructura participada y localización o entorno donde la actividad tenga especial sentido. El nivel de evidencia debe explicitarse: alto cuando existe soporte cuantitativo, cualitativo y mercado identificable; medio cuando las señales son consistentes pero incompletas; exploratorio cuando la hipótesis requiere contraste adicional. Esta lógica puede alimentar un Radar ASLABCAM de oportunidades revisable periódicamente, de forma que el Informe no termine con un catálogo cerrado, sino con un método para seguir descubriendo oportunidades a medida que cambia el tejido empresarial.

Cuadro 17.9. Filtro de incorporación de nuevos nichos

Criterio	Pregunta de control	Resultado
Demanda	¿Existe mercado o necesidad activable?	Sin demanda no entra en cartera.
Capacidades	¿Hay personas/empresas capaces de desarrollarlo?	Determina materialización.
Viabilidad	¿Puede sostener un modelo económico?	Evita modas o casos anecdóticos.
Adecuación	¿Tiene sentido una empresa participada?	Conecta oportunidad con sociedad laboral.
Territorio	¿Dónde existe una ventaja, necesidad o base específica?	Permite localizar la intervención.
Evidencia	¿Qué solidez tienen los datos y contrastes?	Alta / media / exploratoria.

17.10. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE OPORTUNIDAD SECTORIAL (MEOS)

La principal corrección metodológica necesaria para cerrar el capítulo consiste en separar la evaluación común de los sectores del bloque de “otros nichos”. Esta metodología no pertenece sólo al epígrafe 17.9: es el instrumento transversal que permite comparar todas las oportunidades analizadas. La Matriz de Evaluación de Oportunidad Sectorial —MEOS— se concibe como un perfil multidimensional, no como una puntuación única. Su función es obligar a formular las mismas preguntas a actividades muy diferentes y, al mismo tiempo, conservar las diferencias estructurales entre ellas.

La MEOS debe integrar demanda, tejido empresarial, empleo, capital humano, inversión, modelo laboral, emprendimiento, relevo, territorio, género, jóvenes, cooperación y transformación. No todas las dimensiones tendrán el mismo peso en todos los sectores; de hecho, ésa es precisamente una de las utilidades del perfil. En industria pueden dominar inversión, conocimiento y relevo; en cuidados, demanda financiable, regulación y escala; en servicios profesionales, complementariedad y mercado; en tecnología, talento y escalabilidad. La matriz no debería producir una nota global que oculte esas diferencias. Resulta más informativo construir perfiles comparables en los que se visualicen fortalezas, barreras y niveles de evidencia.

Cada dimensión debe acompañarse de una valoración de evidencia. Esto permite diferenciar lo que está sustentado por datos robustos, lo que deriva de información parcial combinada con contraste cualitativo y lo que permanece como hipótesis exploratoria. La transparencia sobre la evidencia es especialmente importante en un capítulo prospectivo: el objetivo no es presentar certeza allí donde sólo existen condiciones favorables, sino organizar la prospección y la intervención. La MEOS convierte así el análisis sectorial en una herramienta reproducible, actualizable y capaz de incorporar nuevos datos sin alterar su arquitectura conceptual.

Cuadro 17.10. MEOS — Dimensiones comunes

Dimensión	Pregunta central
Demanda	¿Existe mercado suficiente, recurrente y activable?
Tejido empresarial	¿Existe base de empresas, proveedores o clientes relacionada?
Empleo	¿Puede crear o preservar empleo significativo?
Capital humano	¿Existen perfiles, experiencia y cualificaciones?
Inversión	¿Qué barreras de entrada, equipamiento y financiación existen?
Modelo laboral	¿Tiene sentido que quienes trabajan participen en propiedad?
Emprendimiento	¿Permite construir proyectos colectivos nuevos?
Relevo	¿Existen empresas viables susceptibles de continuidad?
Territorio	¿Dónde presenta mejores condiciones y mayor relevancia?
Género	¿Puede ampliar propiedad, liderazgo y participación femenina?
Jóvenes	¿Ofrece vías de incorporación generacional?
Cooperación	¿Puede ganar escala mediante redes o servicios compartidos?
Transformación	¿Puede modernizar o diversificar empresas existentes?

17.11. CUATRO VÍAS DE DESARROLLO: CONSOLIDACIÓN, TRANSFORMACIÓN, CREACIÓN Y CONTINUIDAD

Una vez evaluadas las oportunidades mediante la MEOS, el capítulo necesita traducirlas a vías de desarrollo. Esta clasificación evita que todas las recomendaciones terminen reducidas a “crear nuevas sociedades laborales”. La evidencia acumulada muestra que el futuro del modelo puede avanzar por cuatro mecanismos diferentes. La consolidación se orienta a empresas ya existentes que necesitan reforzar competitividad, cooperación o capacidades; la transformación se refiere a sociedades laborales o empresas existentes que incorporan nuevas líneas, tecnología, digitalización o transición verde; la creación comprende nuevos equipos y proyectos colectivos; y la continuidad aborda empresas viables cuya transmisión puede preservar empleo, conocimiento y actividad mediante la participación de trabajadores u otros equipos continuadores.

Estas vías permiten leer de forma más precisa cada sector. La industria combina con especial fuerza continuidad y transformación; los servicios profesionales y la tecnología destacan por creación; el comercio articula continuidad, modernización y cooperación; los cuidados pueden combinar creación y profesionalización de estructuras existentes; la economía verde tiene un fuerte componente de transformación; y los servicios territoriales pueden requerir creación, cooperación o relevo según el caso. La clasificación no pretende ordenar sectores de mejor a peor, sino identificar el mecanismo mediante el cual una oportunidad puede convertirse en proyecto empresarial.

Cuadro 17.11. Vías de desarrollo del modelo

Vía	Qué persigue	Instrumentos principales
I. Consolidación	Fortalecer sociedades laborales existentes	Gestión, cooperación, financiación, comercialización, capacidades.
II. Transformación	Modernizar o diversificar empresas	Digitalización, transición verde, nuevos mercados, innovación.
III. Creación	Impulsar nuevos proyectos colectivos	Prospección, equipos, diseño, financiación y constitución.
IV. Continuidad	Preservar empresas viables y empleo	Detección temprana, diagnóstico, transmisión, financiación y transición.

17.12. DEL SECTOR A LA INTERVENCIÓN: MATRIZ TERRITORIO–SECTOR–VÍA

El Capítulo 16 construye la geografía de la oportunidad; el Capítulo 17 construye su estructura sectorial. Ambos sólo adquieren plena utilidad cuando se cruzan. El resultado debe ser una matriz territorio–sector–vía que responda de manera secuencial a cuatro preguntas: dónde existe potencial, en qué actividad, mediante qué mecanismo de desarrollo y con qué intervención. Esta arquitectura permite abandonar afirmaciones genéricas —"los cuidados tienen potencial", "la digitalización es estratégica", "hay que apoyar el comercio"— y sustituirlas por diagnósticos operativos vinculados a territorios, perfiles promotores, barreras y herramientas concretas.

La priorización debe apoyarse en evidencia y no convertirse en un ranking simplista. Un cruce territorio–sector puede considerarse de prioridad alta cuando coinciden oportunidad territorial, oportunidad sectorial y evidencia suficientemente sólida; de prioridad media cuando existen condiciones favorables, pero también barreras relevantes; y exploratorio cuando aparecen señales que requieren investigación adicional. Esta clasificación sirve para organizar recursos, intensidad de prospección y profundidad del acompañamiento. No significa que un sector sea "mejor" que otro, ni que un territorio quede permanentemente etiquetado. La oportunidad puede cambiar con el mercado, la demografía, la aparición de equipos o la evolución de las empresas existentes.

El producto final del capítulo no debe ser una lista, sino una cartera estructurada de oportunidades. Cada ficha debería recoger actividad concreta, necesidad o demanda, territorio, perfil promotor, vía de desarrollo, escala mínima, barreras, financiación, cooperación necesaria, nivel de evidencia e intervención recomendada. Esta cartera constituye el puente natural con los capítulos de políticas y estrategia: permite diseñar instrumentos diferenciados para informar, detectar, formar, financiar, conectar, transformar, consolidar o acompañar relevos. De este modo, el análisis sectorial deja de ser una descripción temática y se convierte en inteligencia aplicable a la acción institucional.

Cuadro 17.12. Matriz territorio–sector–vía–intervención

Pregunta	Variable	Resultado operativo
¿Dónde?	IIT, IPC, brecha y tipología territorial	Territorio o área funcional priorizable.
¿En qué?	MEOS y estructura productiva	Actividad o nicho concreto.
¿Por qué vía?	I–IV: consolidar, transformar, crear, continuar	Mecanismo de desarrollo.
¿Quién?	Equipo, plantilla, autónomos, jóvenes, mujeres, profesionales	Perfil promotor/continuador.
¿Qué barrera?	Mercado, escala, financiación, capacidades, regulación	Cuello de botella principal.
¿Qué hacer?	Instrumentos de apoyo y acompañamiento	Intervención diferenciada.

Cuadro 17.13. Lectura comparada de los sectores de oportunidad

Ámbito	Motor dominante	Vías más plausibles	Barreras críticas
Servicios de proximidad	Demanda territorial y escala	III / IV / cooperación	Dispersión, escala y disponibilidad de equipos
Industria	Conocimiento y cadenas de valor	IV / II / III	Capital, relevo, gestión y modernización
Comercio	Continuidad y diferenciación	IV / II / cooperación	Margen, demanda, alquiler, transición digital
Cuidados	Demanda profesionalizada	III / II	Financiación, regulación, escala y calidad del empleo
Servicios profesionales	Conocimiento y complementariedad	III	Mercado, comercialización y organización
Economía verde	Transformación y nuevos mercados	II / III / IV	Mercado real, técnica, inversión y escala
Tecnología	Talento y problema empresarial	III / II	Mercado, talento, escalabilidad y gobernanza
Turismo/territorio	Producto y cooperación	III / IV / cooperación	Demanda, estacionalidad y comercialización
Nichos emergentes	Evidencia y cambios estructurales	Según caso	Incertidumbre, escala de evidencia y validación

CAPÍTULO 18.

EL MARCO DE APOYO A LAS SOCIEDADES LABORALES

18. EL MARCO DE APOYO A LAS SOCIEDADES LABORALES

El análisis de las políticas públicas aplicables a las sociedades laborales exige abandonar una lectura puramente administrativa basada en la enumeración de convocatorias. A lo largo del Informe se han identificado problemas y oportunidades que no encajan en un único departamento ni en un solo tipo de ayuda: creación insuficiente de nuevas sociedades, limitada incorporación de trabajadores a la propiedad, necesidades de profesionalización, inversión y digitalización, dificultades de cooperación entre microempresas, envejecimiento empresarial, riesgo de pérdida de negocios viables por falta de relevo y fuertes diferencias territoriales. Cada una de estas cuestiones puede activar instrumentos diferentes. La dificultad real aparece cuando una misma empresa necesita varios de ellos al mismo tiempo.

Por ello, este capítulo adopta una perspectiva funcional. Las políticas se analizan desde la necesidad empresarial y el ciclo de vida de la sociedad laboral, no desde el organigrama de la Administración. La unidad relevante no es la convocatoria, sino el itinerario: qué necesita la empresa, qué instrumentos pueden contribuir a resolverlo, qué barreras impiden utilizarlos y qué acompañamiento es preciso para transformar una ayuda formalmente disponible en un resultado empresarial efectivo. Esta lógica conecta directamente con los capítulos anteriores: el 16 identifica dónde existe potencial territorial; el 17 señala qué oportunidades sectoriales resultan plausibles; el 18 debe determinar con qué arquitectura institucional puede apoyarse su materialización.

La conclusión de partida es doble. Castilla-La Mancha no opera en un vacío institucional: las sociedades laborales pueden relacionarse con instrumentos europeos, estatales y autonómicos, tanto específicos de Economía Social como generales de pyme, empleo, innovación, digitalización, financiación, internacionalización o reto demográfico. Pero amplitud no equivale a accesibilidad. La fragmentación, la complejidad administrativa, la necesidad de cofinanciación, los problemas de liquidez y la falta de capacidad técnica pueden reducir notablemente la utilidad práctica de un sistema formalmente extenso.

Cuadro 18.1. Del catálogo de ayudas al itinerario empresarial

Pregunta	Lectura tradicional	Lectura propuesta
Qué existe	Convocatorias, subvenciones y organismos	Necesidades empresariales y soluciones combinables
Quién accede	Beneficiario formal	Empresa concreta según tamaño, fase, sector y territorio
Cómo se mide	Número de expedientes y gasto ejecutado	Cambios producidos en la empresa
Dónde está la brecha	Ausencia de programa	Ausencia, acceso, adaptación, coordinación o acompañamiento
Resultado	Ayuda concedida	Capacidad empresarial, inversión, participación, continuidad o crecimiento

18.1. UNIÓN EUROPEA: DE LA ECONOMÍA SOCIAL COMO CATEGORÍA A LA ECONOMÍA SOCIAL COMO ECOSISTEMA EMPRESARIAL

El marco europeo ha ampliado significativamente la posición de la Economía Social dentro de la política económica. El Plan de Acción para la Economía Social, adoptado por la Comisión Europea en diciembre de 2021 con horizonte 2030, se articula alrededor de la mejora de las condiciones marco, el acceso a oportunidades, financiación y capacidades, y el reconocimiento del potencial del sector. Su revisión intermedia, publicada en marzo de 2026, confirma la continuidad de esta agenda y refuerza aspectos como gobernanza multinivel, marcos regulatorios, inversión social, competencias y evidencia.

A ello se añade la Recomendación del Consejo de noviembre de 2023 sobre el desarrollo de condiciones marco para la Economía Social, que impulsa su integración en distintos ámbitos de política pública.

Para las sociedades laborales de Castilla-La Mancha, el efecto principal de esta evolución es conceptual y operativo: dejan de aparecer únicamente bajo la etiqueta de "Economía Social" y pueden conectarse con políticas de empresa, pyme, capacitación, transición verde y digital, cohesión territorial, innovación y financiación. Esta doble pertenencia amplía el universo de instrumentos potencialmente aplicables. Una sociedad laboral es una entidad de Economía Social, pero es también una empresa que necesita vender, invertir, digitalizarse, innovar, financiarse y desarrollar capacidades. Limitar la búsqueda de apoyo a programas expresamente rotulados como Economía Social supondría dejar fuera una parte sustancial de las oportunidades disponibles.

Sin embargo, la arquitectura europea también pone de manifiesto un problema de escala y capacidad. Los instrumentos estructurales se canalizan en buena medida a través de programas nacionales o regionales; otros programas competitivos exigen proyectos técnicamente maduros, consorcios o capacidad de gestión; y los instrumentos financieros requieren preparación, elegibilidad y, en ocasiones, estructuras de garantía. Para una microempresa, la principal barrera puede no ser la inexistencia de recursos sino la dificultad para traducir una necesidad empresarial en un proyecto financiable. De ahí que la intermediación especializada tenga valor propio: identificar oportunidades, filtrar lo irrelevante, comprobar elegibilidad y acompañar diseño, ejecución y justificación.

Cuadro 18.2. Marco europeo y necesidades empresariales

Necesidad	Ámbito europeo relacionado	Lectura para sociedades laborales
Crear y escalar	Economía Social, emprendimiento, capacidades	Incubación, apoyo empresarial y financiación de proyectos viables
Digitalizar	FEDER, transición digital, programas de pyme	Modernización de empresas existentes y nuevos modelos de negocio
Formar	FSE+ y políticas de capacidades	Recualificación técnica, digital, verde y de gestión
Innovar	Programas competitivos y cohesión	Innovación propia o colaborativa, conexión con conocimiento
Invertir	FEDER, InvestEU e instrumentos financieros	Activos, productividad, sostenibilidad y crecimiento
Desarrollar territorio	Cohesión y desarrollo local	Diversificación y continuidad empresarial con viabilidad económica

18.2. ESPAÑA: ECONOMÍA SOCIAL, EMPLEO, PYME Y CONTINUIDAD EMPRESARIAL

El nivel estatal aporta un segundo marco decisivo. La Estrategia Española de Economía Social 2023-2027 reconoce expresamente a la Economía Social como un ámbito de política económica y de empleo y articula líneas de actuación orientadas a fortalecer su ecosistema, promover nuevas iniciativas, mejorar competitividad, visibilidad y cohesión territorial. Para las sociedades laborales, su relevancia debe leerse junto con las políticas generales de pyme, empleo, formación, digitalización, innovación y financiación. De nuevo, la doble condición del modelo —Economía Social y empresa participada por trabajadores— exige combinar instrumentos que administrativamente aparecen separados.

El vínculo entre empleo y propiedad tiene especial importancia. La capitalización de la prestación contributiva por desempleo constituye uno de los mecanismos estatales más directamente conectados con la incorporación a sociedades laborales, al permitir, en los supuestos legalmente previstos, movilizar derechos de prestación para adquirir participaciones, constituir una sociedad laboral o incorporarse de forma estable como persona socia trabajadora. El valor de esta herramienta no reside únicamente en facilitar autoempleo: permite convertir una relación laboral potencial o existente en participación societaria. Su alcance, sin embargo, depende de la cuantía disponible y puede ser insuficiente para operaciones de mayor dimensión.

El relevo empresarial muestra con claridad los límites de una política fragmentada. Una empresa viable sin sucesión puede necesitar diagnóstico, valoración, financiación de la transmisión, capitalización de varios trabajadores, garantías, asesoramiento jurídico, formación de los futuros socios y modernización posterior. Ninguno de estos elementos debe analizarse aisladamente. El marco estatal ya reconoce determinados supuestos de adquisición de empresas por sus trabajadores; el reto estratégico consiste en trasladar esa lógica de forma preventiva a empresas viables antes de que la falta de sucesión se transforme en cierre o crisis.

Por tanto, la cuestión estatal no es si existen muchos programas, sino si una empresa puede recorrerlos sin convertirse en especialista en arquitectura administrativa. La fragmentación entre Economía Social, empleo, pyme, financiación y reto demográfico puede convertirse en una barrera por sí misma. Para una microempresa, la calidad del sistema de apoyo depende tanto del instrumento como de la capacidad para localizarlo, entenderlo y combinarlo con otros cuando el problema real exige una respuesta multidimensional.

Cuadro 18.3. Cuatro capas del marco estatal

Capa	Contenido	Función empresarial
1. Economía Social	Estrategia, promoción y apoyo específico	Creación, consolidación, participación y visibilidad
2. Empresa y pyme	Digitalización, innovación, inversión y financiación	Competitividad y transformación
3. Empleo y formación	Capitalización, incorporación, competencias	Paso del empleo a la propiedad y mejora de capacidades
4. Territorio	Reto demográfico y desarrollo local	Adaptación a ruralidad, escala y vulnerabilidad territorial

18.3. CASTILLA-LA MANCHA: EL NIVEL DECISIVO DE ARTICULACIÓN

El ámbito autonómico es el nivel más directamente conectado con la operativa cotidiana de las sociedades laborales castellano-manchegas. Conviven instrumentos específicos dirigidos a cooperativas y sociedades laborales con programas generales de inversión, innovación, digitalización, empleo, internacionalización y desarrollo territorial. Esta coexistencia configura una oportunidad especialmente relevante: la política regional puede actuar sobre el ciclo completo de la empresa, desde la creación y la incorporación de socios hasta la modernización, el crecimiento y la continuidad.

Entre los instrumentos específicos figura el programa autonómico de apoyo a la creación y al empleo en cooperativas y sociedades laborales, regulado por el Decreto 91/2022, junto con líneas para la incorporación indefinida de personas socias trabajadoras y ayudas de modernización.

A ellos se superponen programas empresariales generales —como las distintas líneas de Adelante, los instrumentos de innovación y digitalización y las actuaciones del IPEX— que pueden resultar aplicables cuando la empresa cumple los requisitos. La consecuencia metodológica es importante: una sociedad laboral no debe escoger un instrumento por su etiqueta institucional, sino por su adecuación al problema que pretende resolver.

La política autonómica incorpora además una diferenciación territorial relevante. La Ley 2/2021 frente a la despoblación y la delimitación territorial derivada de ella permiten introducir intensidades, reservas o tratamientos específicos para zonas rurales y demográficamente vulnerables. Esto convierte el territorio en una variable de diseño de política pública, no sólo en un descriptor estadístico. Sin embargo, el principio de viabilidad debe mantenerse: una mayor intensidad de apoyo puede compensar desventajas territoriales, pero no sustituye mercado, equipo, capacidad de gestión o sostenibilidad económica.

El principal margen de mejora reside en la articulación. La misma empresa puede necesitar incorporar un socio, financiar una máquina, implantar un ERP, preparar una certificación, abrir un mercado exterior y resolver un relevo. La Administración organiza cada política por competencias y programas; la empresa experimenta todas esas necesidades como partes de un único proyecto. La calidad del sistema regional dependerá de su capacidad para traducir una cartera especializada de instrumentos en itinerarios comprensibles para empresas concretas.

Cuadro 18.4. Necesidades y familias de instrumentos en Castilla-La Mancha

Necesidad	Instrumento/familia	Tipo	Riesgo de acceso
Crear sociedad laboral	Apoyo específico a creación y empleo	Específico	Conocimiento y prescripción
Incorporar socios	Línea de incorporación de socios trabajadores	Específico	Requisitos y financiación complementaria
Modernizar	Modernización de cooperativas y sociedades laborales	Específico	Inversión previa y justificación
Invertir	Adelante Inversión y programas empresariales	General	Cofinanciación y madurez del proyecto
Digitalizar	Adelante Digitalización y otras líneas	General	Diagnóstico e implementación
Innovar	Innova-Adelante y proyectos colaborativos	General	Diseño técnico y gestión
Internacionalizar	IPEX y acciones sectoriales	General	Escala, producto y capacidad comercial
Actuar en territorio vulnerable	Empleo, emprendimiento y ayudas territorializadas	Transversal	Escala de mercado y asistencia de proximidad

18.4. DE LA PRIMERA A LA SEGUNDA ESTRATEGIA REGIONAL DE ECONOMÍA SOCIAL

Castilla-La Mancha dispone de una Estrategia de Economía Social 2023-2026 estructurada en siete ejes, diecinueve objetivos y 103 medidas, con una senda presupuestaria prevista de doce millones de euros. A comienzos de 2026, el Gobierno regional informó de que aproximadamente el 95 % de sus medidas estaban en ejecución y de que se habían movilizado 9,9 millones de euros, mientras comenzaban los trabajos para la segunda estrategia que debe suceder a la vigente. Esta coincidencia temporal otorga al presente Informe una utilidad singular: sus resultados pueden contribuir a pasar de una política general de promoción a una política más segmentada por necesidades, territorios, perfiles y fases empresariales.

Una estrategia pública no debería evaluarse sólo por el número de medidas ni por el volumen ejecutado. Para el modelo de sociedades laborales interesa conocer qué cambia en el tejido: cuántas sociedades nacen, cuántas sobreviven, cuántos trabajadores se convierten en socios, qué ocurre con la participación de mujeres y jóvenes, cuántas empresas se modernizan, cuántos proyectos de cooperación se consolidan, qué negocios viables continúan mediante relevo y en qué territorios se producen esos resultados. Esta lógica desplaza el seguimiento desde la actividad administrativa hacia el resultado empresarial y territorial.

La segunda estrategia ofrece la oportunidad de incorporar una lectura explícita de las sociedades laborales sin necesidad de construir una estrategia paralela. Bastaría con objetivos, indicadores y medidas reconocibles: creación, competitividad, ampliación de la propiedad laboral, incorporación de mujeres y jóvenes, cooperación, continuidad empresarial y desarrollo territorial. El diagnóstico del Informe permite, además, abandonar tratamientos homogéneos. Los mapas del Capítulo 16 y la evaluación sectorial del Capítulo 17 proporcionan una base para focalizar recursos allí donde existe mayor combinación de necesidad, capacidad y oportunidad.

Cuadro 18.5. Del seguimiento de actividad al seguimiento de resultados

Dimensión	Indicador administrativo	Indicador de segunda generación
Creación	Ayudas concedidas	Nuevas sociedades y supervivencia a 1/3/5 años
Participación	Actuaciones realizadas	Nuevos socios trabajadores
Igualdad	Personas participantes	Mujeres socias y presencia en gobierno
Jóvenes	Contrataciones apoyadas	Jóvenes incorporados a propiedad y relevo
Competitividad	Gasto ejecutado	Empresas modernizadas y resultados de inversión
Cooperación	Encuentros o redes creadas	Proyectos conjuntos sostenidos
Relevo	Expedientes atendidos	Empresas continuadas y empleo preservado
Territorio	Municipios cubiertos	Resultados en territorios prioritarios

18.5. ASISTENCIA TÉCNICA: DE LA INFORMACIÓN A LA CAPACIDAD EMPRESARIAL

Una de las conclusiones más consistentes del Informe es que la financiación, por sí sola, no resuelve muchas de las barreras que afrontan las sociedades laborales. Una microempresa puede disponer de una subvención y carecer de capacidad para diagnosticar qué inversión necesita; puede conocer un programa de digitalización y no saber qué proceso debe transformar; puede identificar un relevo y no disponer de competencias para valorar, financiar y gobernar la transmisión. La asistencia técnica debe entenderse, por tanto, como infraestructura de capacidad empresarial y no como servicio accesorio.

Conviene distinguir tres niveles. La información responde qué opciones existen. El diagnóstico identifica qué necesita realmente la empresa y prioriza problemas. El acompañamiento añade implementación, seguimiento y corrección. Confundir estos niveles conduce a políticas débiles: recibir un informe no implica transformar una empresa. En actuaciones complejas —digitalización, innovación, cooperación o relevo— el valor se concentra precisamente en la capacidad para convertir recomendaciones en cambios aplicados y verificables.

La asistencia debe segmentarse por fase y perfil. Una nueva sociedad necesita diseño societario, viabilidad, financiación y gobernanza; una empresa madura puede necesitar control financiero, comercialización o profesionalización; una empresa industrial requerirá especialistas tecnológicos; una empresa rural puede necesitar servicios desplazados al territorio; y una empresa en relevo exige un equipo multidisciplinar capaz de coordinar valoración, financiación, transmisión de conocimiento y transición de gobierno. ASLABCAM no necesita internalizar todas las especialidades. Su función puede ser actuar como puerta de entrada, diagnóstico inicial, coordinador y garante de continuidad del proceso.

Cuadro 18.6. Tres intensidades de asistencia técnica

Nivel	Contenido	Cuándo resulta adecuado	Resultado
Básica	Información y orientación	Consultas delimitadas y acceso a programas	Decisión informada
Especializada	Diagnóstico y diseño de proyecto	Inversión, digitalización, gobernanza o innovación	Plan operativo
Intensiva	Implementación y seguimiento	Relevo, cooperación o transformación compleja	Cambio aplicado y medido

18.6. INVERSIÓN: AYUDA, FINANCIACIÓN Y CAPACIDAD REAL DE EJECUCIÓN

Las ayudas a inversión deben evaluarse como instrumentos de modernización y no como mecanismos para subvencionar compras. La inversión puede renovar maquinaria, adaptar instalaciones, incorporar tecnología, reducir consumos, ampliar capacidad, desarrollar nuevos productos o facilitar la modernización posterior a un relevo. El criterio central es el resultado esperado: qué problema empresarial resuelve la inversión y qué cambia después de ejecutarla.

Para micro y pequeñas sociedades laborales, la barrera no se limita al porcentaje subvencionado. Importan la parte que debe cofinanciarse, las garantías exigidas, la necesidad de anticipar el gasto, el calendario de la convocatoria, la carga administrativa y la capacidad para justificar correctamente la ejecución. Una ayuda nominalmente atractiva puede resultar inaccesible si la empresa debe financiar por adelantado una inversión que supera su tesorería. De ahí que, en determinados casos, la política eficaz requiera combinar subvención, crédito, garantía, anticipo y asistencia técnica.

El relevo empresarial vuelve a mostrar una necesidad específica. Los futuros socios pueden concentrar su capacidad financiera en adquirir la empresa y quedarse sin recursos para modernizarla. Si la transmisión conserva una estructura productiva obsoleta, la continuidad puede ser únicamente temporal. Por ello, la política de relevo debe contemplar no sólo el precio de adquisición, sino también la inversión posterior necesaria para sostener competitividad, digitalización, eficiencia y mercado.

Cuadro 18.7. Accesibilidad real de una ayuda a la inversión

Variable	Pregunta de evaluación	Riesgo
Intensidad	¿Qué porcentaje cubre el instrumento?	Aportación propia excesiva
Cofinanciación	¿Puede la empresa financiar el resto?	Proyecto viable pero no ejecutable
Liquidez	¿Debe pagarse antes de cobrar?	Tensión de tesorería
Garantías	¿Puede obtener crédito puente o complementario?	Exclusión financiera
Administración	¿Cuál es el coste de solicitar y justificar?	Desincentivo en microempresas
Plazo	¿Encaja con la decisión empresarial?	Pérdida de oportunidad
Asistencia	¿Existe apoyo para diseñar y ejecutar?	Inversión mal orientada

18.7. CAPITALIZACIÓN Y ACCESO DE LOS TRABAJADORES A LA PROPIEDAD

La participación de los trabajadores tiene una dimensión jurídica y cultural, pero también una dimensión financiera. Convertirse en socio exige adquirir una parte del capital y asumir riesgo empresarial. Una persona puede disponer de experiencia, compromiso y conocimiento de la empresa y, sin embargo, carecer del patrimonio necesario para acceder a la propiedad. Si esta barrera no se aborda, la participación puede quedar reducida a una posibilidad formal.

La capitalización de la prestación contributiva constituye un puente directo entre empleo y propiedad, pero no debe presentarse como solución universal. Puede ser suficiente en una nueva empresa de baja intensidad de capital o para una incorporación societaria limitada; puede resultar insuficiente en una operación de relevo industrial o en la adquisición de una empresa con activos relevantes. En esos casos, la estructura financiera deberá combinar recursos propios, capitalización, crédito, garantías y, cuando proceda, ayudas o instrumentos específicos de participación y continuidad.

El problema es especialmente visible en jóvenes con menor acumulación patrimonial y en equipos de trabajadores que pretenden continuar una empresa viable. La agregación de capitalizaciones individuales puede aumentar la capacidad del grupo, pero una operación de adquisición exige además valorar precio, circulante, inversión posterior y riesgo. De ahí la conveniencia de estudiar instrumentos de garantía o financiación específicamente diseñados para desbloquear proyectos viables en los que existe capacidad profesional pero insuficiente capital personal.

Cuadro 18.8. Intensidad financiera según tipo de operación

Situación	Necesidad de capital	Capitalización	Complemento habitual	Acompañamiento
Nueva sociedad de servicios	Baja/Media	Potencialmente relevante	Ahorro/crédito	Alta
Nuevo socio en empresa existente	Baja/Media	Potencialmente relevante	Ayuda de incorporación/crédito	Media
Ampliación de base societaria	Media	Útil para varios trabajadores	Financiación complementaria	Media
Relevo empresarial	Alta/Muy alta	Parcial	Crédito, garantías y posible fondo específico	Muy alta

18.8. POLÍTICAS DE DESPOBLACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL

La relación entre sociedades laborales y despoblación exige especial prudencia. Ninguna forma jurídica puede revertir por sí sola un proceso demográfico complejo. La formulación rigurosa es más limitada y, precisamente por ello, más útil: las sociedades laborales pueden ser una herramienta empresarial para sostener actividad, empleo, servicios, conocimiento y continuidad económica en determinados territorios vulnerables cuando existe una actividad viable. Esta idea es coherente con el marco regional de desarrollo rural y con la Estrategia Regional frente a la Despoblación 2021-2031.

La política territorial debe combinar creación y preservación. En municipios pequeños, perder una empresa viable puede producir un impacto proporcionalmente mayor que en mercados densos. Por ello, detectar con anticipación negocios sin sucesión, apoyar su modernización y explorar continuidad mediante trabajadores puede ser tan importante como promover nuevas iniciativas. Del mismo modo, servicios de proximidad, cuidados, reparación, mantenimiento o determinadas actividades verdes pueden requerir escalas supramunicipales para alcanzar viabilidad suficiente. El municipio administrativo no siempre coincide con el mercado económico relevante.

La diferenciación territorial de incentivos resulta coherente cuando compensa desventajas objetivas de escala, accesibilidad, mercado o disponibilidad de servicios especializados. Pero no debe convertirse en una presunción automática de oportunidad. Un territorio vulnerable puede necesitar políticas estructurales previas si carece de demanda, capital humano o base empresarial. El mapa del Capítulo 16 debe utilizarse precisamente para separar territorios donde existe oportunidad empresarial activable de aquellos donde la intervención empresarial, por sí sola, resultaría insuficiente.

Cuadro 18.9. Cuatro vías de política empresarial territorial

Vía	Objetivo	Ejemplo de intervención
Crear	Generar nueva actividad donde exista oportunidad real	Emprendimiento colectivo con mercado supramunicipal
Consolidar	Evitar pérdida de capacidad existente	Inversión, digitalización y asistencia técnica
Continuar	Evitar cierre de empresa viable sin sucesión	Relevo mediante trabajadores y financiación
Conectar	Construir escala entre municipios o empresas	Servicios compartidos y cooperación supramunicipal

18.9. POLÍTICAS DE EMPRENDIMIENTO: DEL FUNDADOR INDIVIDUAL AL EQUIPO EMPRESARIAL

Las políticas de emprendimiento son uno de los lugares donde se decide si la sociedad laboral aparece como una opción real o queda fuera del radar. El paradigma tradicional se organiza alrededor de una persona, una idea y una empresa. El emprendimiento colectivo parte de otra unidad: un equipo, un proyecto y una estructura compartida de trabajo, propiedad y decisión. Si el modelo societario se introduce únicamente al final, cuando el proyecto ya está diseñado, puede percibirse como una adaptación jurídica artificial. Debe evaluarse desde el momento en que se define quién trabaja, quién aporta, quién decide y quién desea participar en la propiedad.

Esto obliga a actuar sobre los prescriptores. Orientadores, asesorías, cámaras, universidades, Formación Profesional, agentes de desarrollo y entidades empresariales no necesitan recomendar siempre una sociedad laboral, pero sí reconocer cuándo merece ser evaluada. La formación de prescriptores puede tener un efecto multiplicador mayor que una campaña general de difusión, porque sitúa el modelo en el punto real donde se toman decisiones sobre forma jurídica, financiación y organización empresarial.

La universidad y la FP ofrecen dos espacios especialmente relevantes. Equipos de titulados con perfiles complementarios pueden crear empresas intensivas en conocimiento, tecnología o servicios profesionales; grupos técnicos procedentes de FP pueden organizar proyectos industriales, de instalaciones, mantenimiento o servicios especializados. La sociedad laboral puede presentarse en estos casos como fórmula de primera elección para equipos que desean vincular trabajo y propiedad, no como mecanismo de rescate de empresas en crisis.

El emprendimiento también puede producirse mediante adquisición. Continuar una empresa existente puede ser una forma de emprender con información real sobre clientes, proveedores, procesos y mercado. La plantilla que asume un negocio viable constituye un caso especialmente claro de emprendimiento mediante continuidad. Integrar esta posibilidad en la política emprendedora amplía el concepto de creación empresarial y conecta directamente con el reto del relevo generacional.

Cuadro 18.10. Itinerario regional de emprendimiento colectivo

Fase	Pregunta	Instrumento
1. Informar	¿Conoce el equipo el modelo y cuándo puede ser adecuado?	Prescriptores y orientación
2. Formar equipo	¿Existen perfiles complementarios y compromiso común?	Networking, universidad y FP
3. Diagnosticar	¿Hay mercado, viabilidad y gobernanza posible?	Asistencia técnica
4. Financiar	¿Cómo se estructura capital, crédito, garantía y ayuda?	Paquete financiero
5. Constituir	¿Qué estructura societaria y reglas internas necesita?	Apoyo jurídico-societario
6. Acompañar	¿Cómo se superan los primeros meses?	Mentoría e implementación
7. Consolidar	¿Sobrevive, crece y amplía participación?	Seguimiento a 1/3/5 años

18.10. GRAN MATRIZ DE POLÍTICAS PÚBLICAS: COBERTURA, BRECHAS E ITINERARIOS

El valor final del capítulo reside en relacionar necesidades e instrumentos. La existencia de un programa no significa que una necesidad esté cubierta. Puede existir una brecha de política —no hay instrumento suficiente—, de acceso —existe, pero la empresa no logra utilizarlo—, de adaptación —los requisitos no encajan con la realidad de microempresas—, de coordinación —hay varias piezas, pero no forman un itinerario— o de acompañamiento —se obtiene la ayuda, pero no se implementa el cambio. Esta tipología permite evaluar el sistema sin caer en la falsa equivalencia entre volumen de programas y calidad de política pública.

La lectura por ciclo de vida completa esta lógica. Crear, consolidar, crecer, participar y continuar son fases con necesidades diferentes. La misma política no puede tratar del mismo modo a un equipo que aún no se ha constituido, a una microempresa que busca profesionalizarse, a una sociedad en crecimiento, a un trabajador que desea convertirse en socio o a una empresa madura inmersa en un proceso de relevo. El diseño de itinerarios permite organizar instrumentos dispersos alrededor de problemas empresariales reconocibles.

Cuadro 18.11. Mapa sintético de cobertura y brechas

Necesidad	UE	España	Castilla-La Mancha	Brecha principal
Crear	Alta	Alta	Alta	Prescripción y acompañamiento
Incorporar socios	Media	Alta	Alta	Financiación complementaria
Financiar	Media/Alta	Media/Alta	Media/Alta	Acceso de microempresa y garantías
Invertir	Alta	Alta	Alta	Cofinanciación y liquidez
Digitalizar	Alta	Alta	Alta	Diagnóstico e implementación
Cooperar	Media	Media	Media	Coordinación y continuidad de redes
Relevar	Media	Media	Media	Itinerario integrado y preventivo
Igualdad y jóvenes	Transversal	Transversal	Transversal	Acceso a propiedad y gobierno
Ruralidad	Alta	Alta	Alta	Escala y asistencia territorial

Cuadro 18.12. Cinco tipos de brecha de política pública

Código	Brecha	Descripción
B1	Ausencia	No existe instrumento suficiente para una necesidad relevante.
B2	Acceso	El instrumento existe, pero requisitos, información o gestión impiden utilizarlo.
B3	Adaptación	Existe apoyo, pero su escala, calendario o diseño no encaja con la empresa.
B4	Coordinación	Varias herramientas cubren partes del problema, pero no están conectadas.
B5	Acompañamiento	Se accede al instrumento, pero falta apoyo para ejecutar y consolidar el cambio.

Cuadro 18.13. Ciclo de vida y política pública

Fase	Necesidad dominante	Instrumentos	Pregunta de política
Crear	Información, equipo y capital	Emprendimiento, capitalización, constitución	¿Puede nacer un proyecto viable?
Consolidar	Gestión, mercado y capacidades	Asistencia, formación e inversión	¿Puede sobrevivir y profesionalizarse?
Crecer	Productividad, innovación y mercado	Digitalización, financiación, cooperación, internacionalización	¿Puede ampliar capacidad y mercado?
Participar	Acceso a propiedad	Incorporación, capitalización y formación societaria	¿Puede un trabajador convertirse realmente en socio?
Continuar	Relevo y modernización	Diagnóstico, financiación, garantías, asistencia	¿Puede evitarse la desaparición de una empresa viable?

CAPÍTULO 19

ASLABCAM: UNA INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DEL MODELO

19. ASLABCAM: UNA INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DEL MODELO

El diagnóstico realizado a lo largo del Informe permite plantear una cuestión que trasciende el inventario de servicios de una organización representativa: qué tipo de infraestructura institucional necesita un tejido empresarial pequeño, territorialmente disperso, sectorialmente heterogéneo y sometido simultáneamente a retos de creación, competitividad, participación y continuidad. La respuesta no consiste en convertir ASLABCAM en una estructura que haga de todo, sino en reforzar su capacidad para conectar funciones que, tratadas aisladamente, pierden eficacia. Representar exige conocer; informar exige interpretar; asesorar exige diagnosticar; crear nuevas sociedades exige detectar proyectos antes de que lleguen a una ventanilla; cooperar exige construir confianza y reglas; facilitar el relevo exige anticiparse al cierre; y comunicar exige convertir el conocimiento acumulado en visibilidad útil.

Desde esta perspectiva, ASLABCAM se entiende como una infraestructura de intermediación especializada. Su valor no reside únicamente en ejecutar actividades, sino en reducir distancias entre empresas, personas, administraciones, universidad, agentes locales, financiación y conocimiento técnico. En un ecosistema de micro y pequeñas empresas, una parte de los problemas no procede de la inexistencia absoluta de recursos, sino de la dificultad para localizar el recurso adecuado, combinarlo, traducirlo a una decisión empresarial y sostener su aplicación. La organización puede ocupar precisamente ese espacio intermedio: detectar, interpretar, conectar, derivar, acompañar y evaluar.

Esta concepción exige prudencia. El Informe no demuestra que una mayor densidad organizativa produzca automáticamente mejores resultados empresariales, ni permite atribuir a ASLABCAM efectos que dependerán de múltiples factores. Lo que sí permite es identificar una arquitectura coherente con las brechas observadas y establecer mecanismos verificables para evaluar su utilidad. El criterio de éxito, por tanto, debe desplazarse desde el número de reuniones, jornadas o consultas hacia la capacidad para producir resultados intermedios y finales: necesidades identificadas, proyectos acompañados, empresas conectadas, transmisiones anticipadas, trabajadores incorporados a la propiedad, iniciativas consolidadas y evidencia utilizada en la interlocución pública.

Cuadro 19.1. Arquitectura general de la función ASLABCAM

Función	Problema que aborda	Capacidad organizativa	Resultado esperable
Representación	Necesidades dispersas	Agregar, priorizar y documentar	Interlocución más precisa
Información	Exceso y fragmentación	Filtrar, interpretar y segmentar	Información accionable
Asesoramiento	Decisiones complejas	Diagnosticar y acompañar	Capacidad empresarial
Creación	Baja llegada de proyectos	Prospectar y preparar	Nuevas sociedades viables
Cooperación	Escala limitada	Conectar y estructurar	Capacidades compartidas
Relevo	Detección tardía	Anticipar y coordinar	Continuidad cuando sea viable
Conocimiento	Distancia empresa-sistema	Transferir y evaluar	Innovación y aprendizaje
Territorio	Dispersión y desigualdad	Capilaridad y alianzas	Acceso territorial
Comunicación	Baja visibilidad	Explicar y demostrar	Modelo reconocible
Observación	Información discontinua	Actualizar y comparar	Decisión basada en evidencia

19.1. REPRESENTACIÓN: DE LA VOZ COLECTIVA A LA INTELIGENCIA REPRESENTATIVA

La representación continúa siendo la función fundacional. Sin legitimidad para hablar en nombre de las sociedades laborales, el resto de capacidades perdería parte de su sentido. Sin embargo, la heterogeneidad mostrada por el Informe obliga a superar una representación excesivamente genérica. No necesita lo mismo una empresa industrial madura que una microempresa de servicios recién constituida; tampoco una sociedad ubicada en un entorno rural disperso que otra integrada en un corredor urbano-industrial. Sector, tamaño, territorio, antigüedad, composición societaria y fase empresarial modifican la naturaleza de las necesidades. Representar adecuadamente exige, por ello, convertir problemas individuales en patrones colectivos sin borrar las diferencias que los explican.

La secuencia operativa puede formularse como problema empresarial, patrón repetido, necesidad colectiva, propuesta e interlocución. El salto cualitativo aparece cuando esa secuencia se apoya en datos. Las consultas, reuniones y experiencia acumulada siguen siendo fuentes válidas, pero pueden complementarse con registros, encuestas breves, diagnósticos territoriales y pulsos empresariales antes de determinadas decisiones públicas. Así, la interlocución deja de descansar únicamente en expresiones generales y puede precisar qué necesidad aparece, en qué empresas, sectores o territorios y con qué intensidad. Esta "inteligencia representativa" no sustituye la dimensión política de la representación; la dota de mayor trazabilidad y capacidad técnica.

La interlocución, además, debe ser multinivel. Comunidad Autónoma, ayuntamientos, diputaciones, Administración General del Estado y espacios estatales o europeos de Economía Social intervienen sobre dimensiones distintas. Una agenda anual de representación puede ordenar cinco problemas, cinco demandas, cinco oportunidades y cinco propuestas, cada una vinculada a evidencia, interlocutores y resultados. La representación de mujeres y jóvenes debe incorporarse transversalmente, evitando convertirla en una sección aislada: propiedad, gobierno, financiación, liderazgo y relevo son dimensiones en las que su voz puede aportar información específica.

Matriz 19.1. De la necesidad a la incidencia institucional

Necesidad	Evidencia necesaria	Interlocución	Resultado a observar
Creación	Proyectos, barreras y abandonos	Economía Social / emprendimiento	Cambios de acceso o diseño
Financiación	Necesidades y operaciones no cubiertas	Administración / entidades financieras	Instrumentos utilizables
Talento	Vacantes, capacidades y perfiles	Empleo / formación / universidad	Oferta formativa conectada
Territorio	Brechas provinciales y rurales	JCCM / diputaciones / ayuntamientos	Cobertura territorial
Relevo	Empresas y empleo en riesgo	Empresa / empleo / agentes locales	Detección y transmisiones
Participación	Propiedad, gobierno, mujeres y jóvenes	Economía Social / igualdad / juventud	Acceso y participación

19.2. INFORMACIÓN: DE LA DISPERSIÓN A LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL

Las empresas no operan en un contexto de escasez absoluta de información, sino con frecuencia en un entorno de sobreabundancia, fragmentación y desigual capacidad para interpretarla. Convocatorias, normativa, financiación, formación, digitalización, contratación, sucesión, ayudas territoriales o cambios administrativos llegan por canales distintos y con lenguajes diferentes. Para una microempresa, el coste de localizar, filtrar y traducir esa información puede ser significativo.

La función informativa de ASLABCAM gana valor cuando deja de consistir en reenviar contenidos y pasa a responder una pregunta empresarial concreta: qué necesita saber esta empresa ahora y qué decisión puede tomar con esa información.

La segmentación resulta esencial. Una alerta de inversión industrial carece de utilidad para buena parte de las empresas de servicios; una convocatoria de incorporación societaria debe llegar a quienes están valorando ampliar la propiedad; y una oportunidad de relevo debe alcanzar a titulares, plantillas y agentes capaces de detectar casos antes de que la empresa entre en una fase irreversible. La información útil debe combinar relevancia, oportunidad temporal y explicación. Ello justifica boletines o alertas diferenciadas por sector, territorio y fase empresarial, acompañadas de una breve lectura técnica que explique elegibilidad, implicaciones y siguiente paso.

A medio plazo, la información puede convertirse también en un sistema de vigilancia y alerta. Si se actualizan periódicamente variables de empresas, empleo, territorio, necesidades, convocatorias y procesos de continuidad, ASLABCAM puede detectar tendencias antes de que se transformen en problemas consolidados. La información deja entonces de ser una función pasiva y se integra con representación, asesoramiento y observación permanente.

Cuadro 19.2. Información segmentada por momento empresarial

Momento	Información prioritaria	Canal / formato	Acción asociada
Creación	Forma societaria, viabilidad, financiación	Guía + sesión + diagnóstico	Valorar idoneidad
Consolidación	Gestión, mercado, inversión, capacidades	Alertas segmentadas	Activar asistencia
Crecimiento	Financiación, talento, cooperación	Inteligencia de oportunidades	Diseñar proyecto
Participación	Entrada de socios y gobierno	Ficha técnica + asesoramiento	Preparar incorporación
Relevo	Continuidad, valoración, transmisión	Alerta temprana + entrevista	Diagnosticar antes del cierre
Territorio	Recursos locales y supralocales	Mapa / agenda territorial	Conectar actores

19.3. ASESORAMIENTO: DEL SERVICIO DE CONSULTAS AL ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL

El asesoramiento constituye el punto en el que la información se transforma en decisión. La singularidad de la sociedad laboral exige combinar dimensiones que con frecuencia se atienden por separado: viabilidad económica, estructura societaria, propiedad, derechos y responsabilidades, financiación, relaciones laborales, gobierno y estrategia empresarial. La especialización de ASLABCAM puede resultar particularmente valiosa en esa intersección, siempre que se evite una lectura puramente jurídico-administrativa del modelo. Constituir correctamente una sociedad no garantiza que exista una empresa viable; del mismo modo, un proyecto empresarial viable puede fracasar si la arquitectura de propiedad y gobierno no está suficientemente preparada.

Por ello, el acompañamiento debería comenzar con diagnóstico y no con una solución predeterminada. La pregunta no es cómo constituir una sociedad laboral, sino si la sociedad laboral resulta adecuada para ese proyecto y qué condiciones debe reunir para funcionar. El diagnóstico puede desembocar en tres respuestas igualmente legítimas: encaje claro, encaje posible con ajustes o conveniencia de otra alternativa. Esta capacidad para desaconsejar la fórmula cuando no resulta adecuada refuerza la credibilidad técnica del servicio.

El acompañamiento debe ser proporcional a la complejidad. Consultas delimitadas pueden resolverse mediante orientación básica; inversiones, cambios societarios o procesos de profesionalización requieren diagnóstico especializado; y operaciones de relevo, cooperación o transformación empresarial pueden necesitar itinerarios intensivos, coordinación de especialistas y seguimiento. ASLABCAM no tiene que internalizar todos los conocimientos, pero sí puede asumir la función de puerta de entrada, diagnóstico inicial, derivación cualificada y continuidad del caso.

Cuadro 19.3. Niveles de acompañamiento empresarial

Nivel	Contenido	Casos típicos	Producto
Orientación	Información comparada y primera valoración	Consultas y decisiones acotadas	Respuesta / derivación
Diagnóstico	Análisis empresarial y societario	Creación, inversión, incorporación de socios	Plan de actuación
Acompañamiento	Diseño, coordinación y seguimiento	Transformación y consolidación	Itinerario ejecutado
Intensivo	Equipo multidisciplinar y transición	Relevo o cooperación compleja	Proyecto consolidado

19.4. CREACIÓN DE NUEVAS SOCIEDADES LABORALES: DE LA DEMANDA A LA PROSPECCIÓN

La creación de nuevas sociedades laborales no debería depender exclusivamente de que un equipo emprendedor conozca previamente la figura y acuda a solicitar información. El Capítulo 13 mostró que la visibilidad y la prescripción forman parte del proceso de elección. Si el modelo no entra en el repertorio de opciones de emprendedores, trabajadores, asesores y agentes de desarrollo, puede ser descartado antes incluso de ser evaluado. De ahí que una estrategia de creación requiera prospección: localizar equipos, oportunidades y situaciones empresariales en las que la propiedad compartida por trabajadores pueda tener sentido.

La prospección debe ser selectiva y técnicamente prudente. No se trata de “convertir” proyectos a una forma jurídica, sino de detectar configuraciones potencialmente compatibles: equipos profesionales complementarios, trabajadores que desean emprender conjuntamente, empresas en las que la plantilla puede incorporarse a la propiedad, actividades con demanda identificada o negocios viables que necesitan continuidad. Cada oportunidad debe atravesar un embudo: detectar, diagnosticar, preparar, financiar, constituir, lanzar y consolidar. La constitución es un hito intermedio, no el indicador final de éxito.

El primer año resulta especialmente relevante. Los problemas de tesorería, captación comercial, reparto de funciones, toma de decisiones y adaptación del equipo pueden aparecer después de la inscripción. Por ello, el seguimiento a 12 meses —y cuando sea posible a 24 y 36— ofrece una medida mucho más significativa que el número bruto de sociedades constituidas. La política de creación debe valorar calidad y supervivencia, no sólo volumen de altas.

Matriz 19.2. Embudo de creación y consolidación

Fase	Pregunta crítica	Intervención ASLABCAM	Indicador
Detectar	¿Existe equipo u oportunidad?	Prospección / prescriptores	Casos identificados
Diagnosticar	¿Es viable y encaja el modelo?	Diagnóstico de idoneidad	Proyectos aptos
Preparar	¿Equipo, gobierno y plan están maduros?	Diseño empresarial-societario	Planes completos
Financiar	¿Existe estructura financiera suficiente?	Orientación y conexión	Financiación cerrada
Constituir	¿Se formaliza correctamente?	Asistencia especializada	Sociedades creadas
Consolidar	¿Funciona después del alta?	Seguimiento primer año	Supervivencia y evolución

19.5. REDES Y COOPERACIÓN: ASLABCAM COMO INFRAESTRUCTURA RELACIONAL

La cooperación aparece en el Informe como una respuesta potencial a problemas de escala, pero no debe confundirse con la mera celebración de encuentros. Compartir compras, comercialización, formación, servicios técnicos, digitalización, logística, acceso a mercados o proyectos de innovación puede permitir a pequeñas empresas aproximarse a capacidades que individualmente serían costosas. Sin embargo, la cooperación exige compatibilidad de necesidades, confianza, reglas, reparto de costes y beneficios y una gobernanza mínima. La función de ASLABCAM consiste menos en declarar la conveniencia de cooperar que en reducir los costes de encontrar socios compatibles y estructurar proyectos concretos.

La red puede organizarse alrededor de problemas y oportunidades. Una base de necesidades empresariales —anonimizada cuando corresponda— permitiría detectar coincidencias: varias empresas demandando una misma formación, buscando proveedores especializados, necesitando comercialización conjunta o enfrentándose a una inversión digital similar. A partir de ahí, la organización puede facilitar la primera conexión, apoyar la definición de objetivos, ayudar a establecer reglas y derivar hacia asistencia técnica cuando el proyecto lo requiera. La cooperación debe medirse por proyectos sostenidos y resultados, no por número de contactos.

Esta función relacional tiene también una dimensión comunitaria. Las sociedades laborales comparten una arquitectura empresarial singular y pueden beneficiarse de espacios de aprendizaje entre iguales, especialmente entre empresas consolidadas y proyectos recientes. Mentoría, visitas, comunidades sectoriales o redes provinciales pueden transmitir conocimiento práctico difícil de codificar. No obstante, estas redes sólo serán útiles si responden a necesidades reales y no se convierten en estructuras formales sin actividad.

Cuadro 19.4. Cooperación: del contacto al proyecto

Etapa	Contenido	Riesgo	Resultado verificable
Detección	Necesidades compatibles	Conectar sin propósito	Oportunidad definida
Conexión	Empresas y capacidades	Baja confianza	Grupo potencial
Diseño	Objetivo, reglas, costes y beneficios	Ambigüedad	Proyecto acordado
Ejecución	Actividad compartida	Falta de coordinación	Servicio / mercado / inversión
Evaluación	Resultados y continuidad	Mantener por inercia	Cooperación sostenida o cierre ordenado

19.6. RELEVO EMPRESARIAL: DETECTAR ANTES DE QUE EL CIERRE SEA INEVITABLE

El relevo empresarial es probablemente el ámbito en el que la anticipación genera mayor valor. Cuando una empresa viable llega a ASLABCAM después de que el titular haya decidido cerrar, el margen para valorar alternativas, preparar a la plantilla, obtener financiación y transferir conocimiento puede ser mínimo. La infraestructura de relevo debe comenzar, por tanto, con detección temprana. Edad del titular, ausencia de sucesión familiar, horizonte de salida, concentración de conocimiento o disposición de la plantilla son señales que pueden incorporarse a la observación, siempre con prudencia y confidencialidad.

La plantilla constituye una posible continuadora, no una solución automática. El conocimiento del negocio, los clientes y los procesos puede ser una ventaja, pero la transición desde trabajador a propietario y responsable empresarial exige voluntad, capacidad, liderazgo, financiación y reglas de gobierno. La sociedad laboral ofrece una arquitectura jurídicamente compatible con determinados procesos de continuidad interna, pero la idoneidad debe evaluarse caso por caso. El objetivo público y organizativo no es preservar cualquier empresa a cualquier coste, sino evitar que negocios viables desaparezcan por ausencia de un proceso de transmisión suficientemente preparado.

Un itinerario estable debe integrar detección, diagnóstico de viabilidad y sucesión, identificación de continuadores, valoración, financiación, diseño societario, transferencia de conocimiento, transición y seguimiento. ASLABCAM puede actuar como coordinador especializado de ese itinerario, conectando asesores, financiación, administraciones locales y, cuando proceda, universidad o formación. La métrica relevante combina empresas detectadas con suficiente antelación, procesos abiertos, transmisiones completadas y empleo preservado.

Matriz 19.3. Itinerario de relevo empresarial

Fase	Decisión	Apoyo requerido	Resultado
Alerta	¿Existe riesgo de discontinuidad?	Detección territorial / empresarial	Caso anticipado
Diagnóstico	¿Es viable y transmisible?	Análisis económico y organizativo	Decisión fundada
Continuadores	¿Existe equipo dispuesto y capaz?	Información, formación y selección	Equipo preparado
Operación	¿Precio y financiación son asumibles?	Valoración y estructura financiera	Transmisión viable
Transición	¿Se transfiere conocimiento y gobierno?	Plan de transición	Cambio ordenado
Consolidación	¿La empresa se sostiene tras el relevo?	Seguimiento	Continuidad efectiva

19.7. UNIVERSIDAD, FORMACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

La relación con universidad, Formación Profesional y otros centros de conocimiento puede aportar al modelo algo más que estudios ocasionales. La agenda de sociedades laborales plantea preguntas de investigación aplicada sobre productividad, participación, relevo, gobierno, innovación, género, empleo y territorio. A la vez, las empresas necesitan talento, competencias técnicas, proyectos de digitalización, innovación y evaluación. Una relación estable permite convertir problemas empresariales en preguntas de investigación y resultados académicos en herramientas utilizables.

La colaboración debe evitar dos extremos: investigación desconectada de las necesidades empresariales y una visión instrumental que reduzca la universidad a proveedora de prácticas. El valor aparece en la reciprocidad. Las empresas ofrecen casos, problemas, datos y entornos reales de aprendizaje; el sistema de conocimiento aporta método, evaluación, capacidades y talento. TFG, TFM, prácticas, proyectos de transferencia, observatorios o laboratorios de innovación pueden articularse alrededor de retos previamente identificados por ASLABCAM.

Esta relación puede contribuir además a renovar la percepción del modelo entre jóvenes. Presentar sociedades laborales reales en aulas de empresa, derecho, ingeniería, economía, relaciones laborales o FP permite situarlas dentro del repertorio contemporáneo de formas de emprendimiento y continuidad. El objetivo no es promover una opción de manera acrítica, sino garantizar que sea conocida, comprendida y evaluada junto a otras alternativas.

Cuadro 19.5. Universidad y sistema de conocimiento

Línea	Aportación empresarial	Aportación académica	Producto
Investigación aplicada	Problemas y datos	Método y análisis	Estudios / indicadores
Talento	Entornos reales	Estudiantes y perfiles	Prácticas / empleo
Innovación	Retos productivos	Tecnología y transferencia	Proyectos piloto
Formación	Necesidades de capacidades	Diseño formativo	Programas especializados
Evaluación	Actuaciones y resultados	Diseño de evaluación	Evidencia de impacto

19.8. ADMINISTRACIONES LOCALES: CAPILARIDAD Y DETECCIÓN TERRITORIAL

La escala regional resulta necesaria para coordinar estrategia y recursos, pero una parte de las oportunidades se detecta localmente. Ayuntamientos, diputaciones, grupos de desarrollo y agentes de empleo y desarrollo local conocen cierres próximos, necesidades comerciales, proyectos emprendedores, activos infrautilizados y personas con capacidad para impulsar iniciativas. En territorios rurales o con baja densidad empresarial, esa proximidad puede ser decisiva para que una oportunidad llegue a ser visible antes de desaparecer.

La cooperación territorial debe construirse como red de detección y derivación, no como exigencia de especialización plena a cada agente local. Un prescriptor de primer nivel necesita reconocer situaciones en las que la sociedad laboral podría merecer evaluación, disponer de materiales claros y saber a quién derivar. ASLABCAM aporta el segundo nivel: diagnóstico especializado, comparación de alternativas y acompañamiento. Este diseño permite ampliar capilaridad sin multiplicar estructuras.

Las diputaciones pueden desempeñar una función supramunicipal especialmente útil allí donde los municipios pequeños carecen de masa crítica para sostener servicios especializados. Los proyectos territoriales pueden combinar detección de relevo, emprendimiento, formación, redes y visibilidad, pero deben adaptarse a la estructura productiva local. El mapa de oportunidades elaborado en capítulos anteriores proporciona una base para priorizar territorios sin convertir la priorización en una etiqueta rígida.

Cuadro 19.6. Red territorial de detección y derivación

Actor	Función principal	Qué necesita conocer	Derivación
Ayuntamiento / ADL	Detectar personas y empresas	Señales básicas de oportunidad	ASLABCAM
Diputación	Coordinar escala provincial	Brechas y proyectos supramunicipales	Red especializada
Grupo de desarrollo	Conectar economía y territorio	Sectores, relevo y recursos locales	ASLABCAM / financiación
Asesoría local	Identificar decisiones societarias	Cuándo considerar el modelo	Especialista
ASLABCAM	Diagnosticar y acompañar	Modelo + empresa + territorio	Itinerario completo

19.9. COMUNICACIÓN Y VISIBILIDAD: HACER COMPRENSIBLE EL MODELO

La visibilidad es una condición de acceso. Una fórmula empresarial que no se conoce difícilmente puede ser elegida, recomendada o utilizada en un proceso de continuidad. Sin embargo, comunicar no significa simplificar hasta convertir la sociedad laboral en una promesa genérica. La comunicación rigurosa debe explicar qué es, qué permite, qué responsabilidades implica y en qué situaciones puede resultar adecuada. El modelo gana credibilidad cuando se presenta como empresa participada que debe ser económicamente viable, profesional y capaz de competir, no como una excepción al funcionamiento empresarial.

La segmentación vuelve a ser esencial. Un joven emprendedor necesita mensajes distintos de un trabajador que valora incorporarse a la propiedad, un titular sin sucesión, una asesoría, un agente local o un periodista. Los datos del Informe ofrecen una base para construir contenidos con evidencia: empresas, empleo, sectores, distribución provincial, municipios, participación y evolución. Gráficos, mapas, fichas y casos pueden seguir una secuencia simple —dato, significado, empresa, territorio, mensaje— evitando atribuir causalidades que la información disponible no permite demostrar.

La narrativa puede articularse alrededor de tres atributos compatibles con el diagnóstico: empresa participada, competitiva y arraigada. Participada por la relación entre trabajo, propiedad y gobierno; competitiva porque la sostenibilidad depende de la viabilidad empresarial; y arraigada porque esa relación puede favorecer mecanismos de permanencia territorial en determinados contextos, sin que el arraigo sea un efecto automático de la forma jurídica. La comunicación será eficaz cuando transforme reconocimiento en acción: consultas, derivaciones, diagnósticos, proyectos y decisiones informadas.

Matriz 19.4. Comunicación segmentada por audiencia

Audiencia	Pregunta	Mensaje principal	Conversión deseada
Emprendedores	¿Puede encajar en mi proyecto?	Alternativa empresarial participada	Diagnóstico
Trabajadores	¿Puedo acceder a propiedad?	Participación con derechos y riesgo	Consulta societaria
Titulares	¿Existe continuidad sin sucesión?	Relevo interno como opción evaluable	Diagnóstico temprano
Asesores	¿Cuándo debo considerarla?	Criterios de prescripción	Derivación
Agentes locales	¿Qué oportunidad puedo detectar?	Señales y rutas de apoyo	Caso identificado
Medios / sociedad	¿Qué aporta el modelo?	Datos, empresas y casos verificables	Reconocimiento riguroso

19.10. OBSERVACIÓN PERMANENTE: DEL ESTUDIO PUNTUAL AL SISTEMA DE CONOCIMIENTO

El estudio ha construido una línea de base amplia sobre dimensión, empleo, territorio, sectores, personas, creación, continuidad y oportunidades. Precisamente por ello aparece una conclusión metodológica: una fotografía pierde capacidad de decisión a medida que envejece. Empresas y empleos cambian; se producen altas y bajas; evolucionan sectores, necesidades y territorios; aparecen procesos de relevo y nuevas oportunidades. La utilidad del esfuerzo realizado aumentará si sus indicadores principales se convierten en un sistema ligero de actualización periódica.

La observación permanente no requiere reproducir anualmente todo el Informe. Puede organizarse en capas. Un núcleo anual actualizaría empresas, empleo, provincias, sectores y constituciones; módulos rotatorios profundizarían en participación, género, edad, cooperación, capacidades o financiación; y pulsos breves permitirían captar problemas coyunturales. Cada actualización debería conservar definiciones, fuentes y advertencias metodológicas para garantizar comparabilidad y evitar que series construidas con universos distintos se interpreten como equivalentes.

El valor del observatorio aparece cuando alimenta decisiones. La información actualizada puede priorizar la agenda representativa, activar campañas territoriales, detectar señales de relevo, orientar formación, evaluar proyectos y comunicar con rigor. Así se cierra el circuito: medir, actualizar, comparar, detectar, interpretar y actuar. La observación no constituye una función adicional aislada, sino la base cognitiva de toda la arquitectura.

Cuadro 19.7. Sistema mínimo de observación permanente

Capa	Periodicidad orientativa	Contenido	Uso
Núcleo estructural	Anual	Empresas, empleo, territorio, sectores, altas/bajas	Representación y estrategia
Módulos temáticos	Rotatoria	Propiedad, género, edad, capacidades, cooperación	Diagnóstico profundo
Pulso empresarial	Según necesidad	Problema concreto y percepción	Interlocución rápida
Casos e itinerarios	Continuo	Creación, relevo, cooperación, asistencia	Aprendizaje y evaluación
Mapa territorial	Actualización periódica	Presencia, oportunidades y cobertura	Priorización territorial

19.11. INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA Y SISTEMA DE RESULTADOS

El principal riesgo de una arquitectura amplia es convertirla en una suma de líneas paralelas. Para evitarlo, las funciones deben compartir información y rutas de derivación. Una consulta informativa puede revelar una necesidad de asesoramiento; un diagnóstico puede identificar una oportunidad de cooperación; una visita territorial puede detectar un relevo; una investigación universitaria puede producir un indicador útil para representación; y una acción de comunicación puede atraer un proyecto de creación. El valor organizativo aparece en esas transiciones.

Esto exige un sistema común de registro y seguimiento, proporcionado y respetuoso con la confidencialidad. No se trata de burocratizar la relación con las empresas, sino de conocer qué entrada produjo cada caso, qué itinerario siguió, qué actores intervinieron y qué resultado se alcanzó. Con esa información, ASLABCAM puede aprender qué servicios generan mayor valor, dónde existen abandonos, qué territorios quedan menos cubiertos y qué alianzas funcionan mejor. La evaluación se convierte así en gestión, no sólo en justificación externa.

Los indicadores deben combinar actividad, conversión y resultado. Personas informadas o empresas atendidas describen actividad; porcentaje de diagnósticos que pasan a proyecto mide conversión; supervivencia, continuidad, incorporación de socios o cooperación sostenida aproximan resultados. Cuando sea posible, debe añadirse una dimensión territorial y de perfil para comprobar si el sistema llega a provincias, zonas rurales, mujeres, jóvenes y empresas de distintos tamaños. No todos los resultados podrán atribuirse causalmente a ASLABCAM, pero sí puede documentarse su contribución y trazabilidad.

Cuadro 19.8. Cuadro de mando integrado

Función	Actividad	Conversión	Resultado
Representación	Consultas / reuniones	Propuestas documentadas	Cambios o incorporación a agenda
Información	Alertas / contenidos	Consultas generadas	Decisiones activadas
Asesoramiento	Empresas diagnosticadas	Itinerarios iniciados	Cambios implementados
Creación	Proyectos detectados	Constituciones	Supervivencia / empleo
Cooperación	Empresas conectadas	Proyectos conjuntos	Cooperación sostenida
Relevo	Casos detectados	Procesos abiertos	Empresas / empleo continuados
Territorio	Actores conectados	Derivaciones	Cobertura y proyectos
Comunicación	Impactos y alcance	Contactos cualificados	Diagnósticos / proyectos

CUADERNO

CAPÍTULO 19

19.1. ECOSISTEMA FUNCIONAL ASLABCAM

Cuatro niveles ordenan la función institucional y empresarial sin exigir que todas las capacidades sean internalizadas.

NIVEL	FUNCIONES	FINALIDAD
Representación y conocimiento	Representar · observar · analizar · comunicar	Conocer el sector y trasladar necesidades
Servicios empresariales	Informar · asesorar · formar · acompañar	Mejorar capacidades empresariales
Desarrollo del modelo	Crear · participar · cooperar · innovar · continuar	Ampliar, fortalecer y renovar el tejido
Ecosistema territorial	Universidad · administraciones · prescriptores · empresas	Multiplicar capacidad de intervención

REPRESENTAR Y CONOCER → SERVIR → DESARROLLAR → CONECTAR TERRITORIO

INTERDEPENDENCIA
La observación mejora la representación; la información alimenta el asesoramiento; el asesoramiento detecta necesidades; la cooperación genera oportunidades; y los resultados vuelven a convertirse en evidencia.

19.2. CARTERA INTELIGENTE POR CICLO EMPRESARIAL

La necesidad cambia con la vida de la empresa. Por eso la cartera debe organizarse como itinerario, no como menú idéntico para todos.

FASE	OBJETIVO	RESPUESTA PRIORITARIA
Precreación	Detectar oportunidades	Difusión · prescripción · diagnóstico
Creación	Construir empresa viable	Diseño empresarial/societario · financiación
Primeros años	Superar vulnerabilidad inicial	Seguimiento · gestión · formación
Consolidación	Profesionalizar	Diagnóstico · inversión · digitalización
Crecimiento	Ampliar capacidades	Innovación · talento · cooperación
Participación	Fortalecer base societaria	Incorporación de socios · gobernanza
Madurez	Mantener competitividad	Transformación · innovación · redes
Relevo	Preservar continuidad	Detección · preparación · transmisión
Nueva etapa	Consolidar empresa transmitida	Acompañamiento postrelevo

REGLA
ASLABCAM no desempeña siempre la misma función: puede orientar, diagnosticar, conectar, facilitar, articular, coordinar o acompañar según la fase y la necesidad.

19.3. MATRIZ EMPRESA × NECESIDAD × RESPUESTA

La segmentación convierte la cartera en respuesta empresarial concreta.

PERFIL	NECESIDAD NÚCLEO	RESPUESTA ASLABCAM
Proyecto emprendedor	Modelo · viabilidad · financiación	Información + diagnóstico + acompañamiento
Sociedad recién creada	Gobernanza · tesorería · mercado	Seguimiento inicial
Microempresa consolidada	Gestión · digitalización · financiación	Diagnóstico + asistencia especializada
Empresa en crecimiento	Inversión · talento · innovación	Conexión con recursos y redes
Empresa industrial	Tecnología · cualificación · relevo	Universidad + financiación + continuidad
Empresa rural	Escala · mercado · cooperación	Enfoque territorial/supramunicipal
Baja participación	Socios · gobernanza	Asesoramiento societario
Próxima al relevo	Continuidad · valoración · continuadores	Modelo ASLABCAM de Relevo
Necesidad de cooperación	Escala · compras · comercialización	Redes + proyectos colectivos

RESULTADO
La organización deja de ofrecer “servicios” en abstracto y empieza a construir ITINERARIOS EMPRESARIALES.

19.4. RED DE PRESCRIPTORES

La red multiplica la capacidad de detección sin convertir a cada agente territorial en especialista en sociedades laborales.

PRESCRIPTOR	QUÉ PUEDE DETECTAR	CONEXIÓN
Asesorías / gestorías	Creación · socios · relevo	Formación + derivación
Agentes de desarrollo local	Emprendimiento · relevo · necesidades locales	Red territorial
Servicios de emprendimiento	Nuevos proyectos	Diagnóstico + derivación
Universidades	Talento · innovación · emprendimiento	Proyectos + transferencia
Formación Profesional	Perfiles técnicos jóvenes	Sensibilización + conexión
Organizaciones empresariales	Cooperación · relevo	Colaboración
Entidades financieras	Creación · inversión · transmisión	Instrumentos financieros
Ayuntamientos	Relevo · oportunidades territoriales	Detección
Diputaciones	Programas supramunicipales	Coordinación
Especialistas	Necesidades complejas	Red técnica

DETECTAR → RECONOCER → DERIVAR → ACTIVAR

OBJETIVO
El prescriptor no tiene que resolver el caso. Tiene que saber cuándo existe una oportunidad y cómo activar el circuito especializado.

19.5. UNIVERSIDAD + TERRITORIO: DIVISIÓN FUNCIONAL

Dos alianzas amplían capacidades distintas: conocimiento y talento por un lado; proximidad y detección por otro.

UNIVERSIDAD	PRODUCTO
Investigación + datos	Estudios · indicadores · series
Emprendimiento + formación	Nuevos proyectos · capacidades
Innovación + transferencia	Retos empresariales · proyectos aplicados
Prácticas + TFG/TFM	Talento · conocimiento aplicado
Tecnología + dirección	Modernización · profesionalización
Observatorio	Inteligencia sectorial permanente

TERRITORIO	APORTA	ASLABCAM
Conocimiento empresarial	Detecta empresas/necesidades	Diagnostica
Relevo	Identifica señales tempranas	Acompaña continuidad
Emprendimiento	Detecta proyectos	Evalúa adecuación
Desarrollo local	Identifica oportunidades	Diseña intervención
Comercio / servicios	Detecta cierres y carencias	Evalúa continuidad/viabilidad
Redes municipales	Aporta capilaridad	Aporta especialización

DIVISIÓN FUNCIONAL
EL TERRITORIO DETECTA → ASLABCAM ESPECIALIZA → AMBOS ACTIVAN.

19.6. SISTEMA DE COMUNICACIÓN SEGMENTADA

Comunicar deja de significar difundir genéricamente el modelo. Cada público recibe una proposición vinculada a su decisión.

PÚBLICO	MENSAJE NÚCLEO	ENTORNO
Emprendedores	Otra forma de emprender conjuntamente	Servicios de emprendimiento
Trabajadores	El trabajo puede conducir a la propiedad	Empresas y organizaciones
Titulares	El relevo puede prepararse	Campañas específicas
Jóvenes	Emprender también puede ser colectivo	Universidad + FP
Mujeres	Participación y liderazgo empresarial	Redes + programas
Prescriptores	Saber cuándo considerar el modelo	Material técnico
Empresas	Servicios y conexiones especializadas	Comunicación directa
Administraciones	Instrumento empresarial para políticas concretas	Datos + resultados
Sociedad	Empresas participadas, competitivas y arraigadas	Medios + comunicación digital

EVOLUCIÓN
DIFUSIÓN GENÉRICA → SEGMENTACIÓN POR PÚBLICO + TERRITORIO + SECTOR + NECESIDAD.

19.7. OBSERVATORIO ASLABCAM

El Observatorio convierte datos dispersos en una infraestructura estable de conocimiento, representación y evaluación.

DIMENSIÓN	INDICADOR NÚCLEO	CADENCIA
Empresas	Número · evolución · altas/bajas	Anual
Territorio	Provincia · municipio · implantación	Anual / periódica
Empleo	Total · evolución	Anual
Sectores	Distribución · cambios	Anual
Género	Empleo · propiedad · gobierno cuando exista	Anual/bienal
Edad	Estructura generacional cuando pueda medirse	Bienal
Creación	Proyectos · constituciones	Continua/anual
Relevo	Empresas detectadas · procesos	Continua
Cooperación	Empresas · redes · proyectos	Anual
Innovación	Proyectos · participantes	Anual
IIT / IPC	Implantación · potencial	Periódica
Percepción	Encuesta ASLABCAM	Anual/bienal

CRITERIO
Mantener un núcleo suficientemente estable para construir series. Incorporar variables nuevas sólo cuando aporten capacidad explicativa y exista una fuente sostenible.

19.8. MATRIZ ASLABCAM DE SERVICIOS

Esta matriz resume qué hace ASLABCAM ante cada necesidad, evitando la falsa idea de que toda respuesta exige prestación directa.

FASE	NECESIDAD	FUNCIÓN
Crear	Información	ORIENTAR
Crear	Diseño empresarial/societario	ASESORAR
Crear	Financiación	CONECTAR
Consolidar	Gestión/profesionalización	ACOMPAÑAR
Consolidar	Digitalización/innovación	FACILITAR
Crecer	Cooperación	ARTICULAR
Crecer	Talento/conocimiento	CONECTAR
Participar	Incorporación de socios	FACILITAR
Participar	Gobernanza	FORMAR + ASESORAR
Continuar	Relevo	COORDINAR

19.9. MODELO ASLABCAM DE DESARROLLO DEL ECOSISTEMA

El sistema es circular: cada función alimenta la siguiente y los resultados generan información que mejora la siguiente intervención.

REPRESENTAR → CONOCER → INFORMAR → ASESORAR → CREAR → CONECTAR → ACOMPAÑAR → CONTINUAR → MEDIR → APRENDER

CAPACIDAD	FUNCIÓN ESTRATÉGICA
CONOCIMIENTO	Saber qué ocurre y dónde están las necesidades
CONEXIÓN	Reunir capacidades dispersas
ACOMPAÑAMIENTO	Convertir oportunidades en proyectos y decisiones
REPRESENTACIÓN	Transformar experiencia y evidencia en propuestas y políticas

POSICIÓN EN EL ECOSISTEMA
SOCIEDADES LABORALES + EMPRENDEDORES + TRABAJADORES + UNIVERSIDADES + PRESCRIPTORES + ADMINISTRACIONES + TERRITORIOS + CONOCIMIENTO.

IDEA CENTRAL
ASLABCAM no tiene que hacerlo todo. Tiene que conseguir que todo lo necesario pueda conectarse.

10.10. CIRCUITO DE MEJORA PERMANENTE

El producto final convierte la organización en una infraestructura que aprende. Medir no cierra el proceso: devuelve conocimiento al sistema y mejora la siguiente decisión.

EVIDENCIA → DECISIÓN → SERVICIO → RESULTADO → EVALUACIÓN → NUEVA EVIDENCIA

ENTRADA	TRANSFORMACIÓN	SALIDA
Datos + observación	Analizar	Conocimiento
Conocimiento + demanda	Priorizar	Decisión
Decisión + capacidades	Articular	Servicio / intervención
Intervención + empresa	Acompañar	Resultado
Resultado + indicadores	Evaluar	Aprendizaje
Aprendizaje + representación	Interlocutar	Nueva evidencia / política

PRODUCTO SÍNTESIS
CONOCER + CONECTAR + ACOMPAÑAR + REPRESENTAR = INFRAESTRUCTURA ESPECIALIZADA DE DESARROLLO DEL MODELO

El círculo se cierra, pero no termina. ASLABCAM puede representar mejor porque conoce mejor; conocer mejor porque observa y acompaña; y actuar mejor porque convierte cada resultado en nueva evidencia.

DE ORGANIZACIÓN REPRESENTATIVA A INFRAESTRUCTURA DE ECOSISTEMA

CAPÍTULO 20

AGENDA PARA EL IMPULSO DE LAS SOCIEDADES LABORALES EN CASTILLA-LA MANCHA

20. AGENDA PARA EL IMPULSO DE LAS SOCIEDADES LABORALES EN CASTILLA-LA MANCHA

La Agenda constituye la traducción operativa del diagnóstico desarrollado a lo largo del Informe. Su finalidad no es añadir una relación genérica de ayudas, programas o recomendaciones, sino ordenar prioridades de intervención coherentes con la estructura empresarial, laboral, sectorial y territorial observada. El principio metodológico es deliberadamente inverso al de un catálogo de instrumentos: primero se identifica la necesidad, la brecha o la oportunidad; después se determina qué actuación puede responder mejor a ella; finalmente se asignan responsabilidades, plazos e indicadores. Esta secuencia permite evitar que los problemas terminen adaptándose artificialmente a políticas ya existentes y convierte la evidencia acumulada en criterio de programación.

La Agenda se articula alrededor de seis verbos que describen una política completa de desarrollo del modelo. CONOCER construye la infraestructura de información; CREAR transforma oportunidades en nuevas empresas viables; CONSOLIDAR fortalece las capacidades de las sociedades existentes; PARTICIPAR renueva la base societaria y la capacidad de decisión; ARRAIGAR introduce el territorio como criterio de diseño; y CONTINUAR evita que empresas viables, empleo y conocimiento desaparezcan por falta de relevo. Los seis ejes son interdependientes: una empresa creada pasa a formar parte del sistema de información, una empresa consolidada puede actuar como tractora, una base societaria renovada mejora la continuidad y un relevo exitoso produce nueva información para futuras decisiones.

20.1. PRINCIPIOS DE DISEÑO DE LA AGENDA

Seis principios deben operar como condiciones de calidad de toda la Agenda. En primer lugar, la evidencia: cada medida debe poder vincularse a un problema, brecha u oportunidad identificada. En segundo lugar, la diferenciación territorial: Castilla-La Mancha no presenta una estructura homogénea y, por tanto, la intensidad y el formato de intervención deben variar según implantación, potencial, ruralidad, especialización productiva y vulnerabilidad. En tercer lugar, la proporcionalidad al tamaño empresarial: los instrumentos deben ser accesibles para micro y pequeñas empresas, evitando que la complejidad administrativa o la cofinanciación requerida excluyan precisamente a quienes más apoyo necesitan. En cuarto lugar, el ciclo de vida: crear, consolidar, crecer, participar y continuar exigen apoyos distintos. En quinto lugar, el ecosistema: ninguna organización dispone por sí sola de todas las capacidades necesarias. Y, finalmente, la evaluación: desde el diseño deben distinguirse actividad, resultado y evolución o impacto.

Cuadro 20.1. Principios de diseño de la Agenda

Principio	Pregunta operativa	Aplicación
Evidencia	¿Por qué intervenir?	Vincular cada medida a una necesidad, brecha u oportunidad identificada.
Territorio	¿Dónde intervenir?	Diferenciar intensidad y formato según implantación, potencial, ruralidad y vulnerabilidad.
Tamaño	¿Cómo diseñar?	Instrumentos sencillos, accesibles, acompañados y proporcionados a micro y pequeñas empresas.
Ciclo de vida	¿Cuándo intervenir?	Adaptar apoyos a creación, consolidación, crecimiento, participación y continuidad.
Ecosistema	¿Con quién?	Distribuir funciones entre administración, ASLABCAM, territorio, conocimiento, financiación y empresas.
Evaluación	¿Funciona?	Distinguir actividad, resultado y evolución mediante indicadores y seguimiento.

EJE 1. CONOCER — MEJOR INFORMACIÓN Y ESTADÍSTICAS

El primer eje responde a una limitación transversal: la información sobre sociedades laborales es valiosa pero fragmentada, de actualización desigual y no siempre comparable. Esta carencia no es exclusivamente estadística. Condiciona la representación del sector, la detección de territorios prioritarios, la anticipación del relevo, la identificación de brechas de participación y la evaluación de las políticas. Por ello, CONOCER debe evolucionar desde la lógica de estudios puntuales hacia un sistema permanente de información, suficientemente ligero para mantenerse en el tiempo y suficientemente estable para construir series comparables.

La pieza central sería un Observatorio de las Sociedades Laborales de Castilla-La Mancha apoyado en una Base Maestra Regional, un diccionario de variables, actualización periódica, seguimiento municipal y del empleo, información sobre género y edad cuando sea posible, registro de nuevas constituciones y bajas, una encuesta periódica y un panel longitudinal. El objetivo no es construir una estructura estadística desproporcionada, sino preservar una capacidad básica: saber qué está cambiando y detectar cuándo una variación exige una pregunta nueva. El sistema debe producir información útil para decidir, no únicamente documentos para archivar.

La actualización anual permitiría observar tendencias en número de empresas, empleo, sectores, territorios y participación. Determinadas variables podrán requerir periodos superiores; otras podrán actualizarse con mayor frecuencia. La estabilidad metodológica es más importante que la acumulación indiscriminada de indicadores. A medida que la cobertura mejore, el Observatorio podrá alimentar el Mapa de Oportunidades, el cuadro de mando de la Agenda, las prioridades representativas de ASLABCAM y los análisis de relevo, mujeres, jóvenes y cooperación.

Cuadro 20.2. Arquitectura del Eje 1. CONOCER

Componente	Función	Resultado esperado
Observatorio regional	Integrar, depurar y analizar fuentes	Sistema permanente de conocimiento
Base Maestra	Mantener actualizado el universo empresarial	Comparabilidad y trazabilidad
Encuesta y panel	Captar necesidades y evolución empresarial	Información cualitativa y longitudinal
Mapa y cuadro de mando	Seleccionar indicadores y alertas	Priorización territorial y estratégica
Informe periódico	Difundir evolución y análisis	Rendición de cuentas y aprendizaje

EJE 2. CREAR — MÁS EMPRENDIMIENTO COLECTIVO

El segundo eje persigue ampliar la base empresarial del modelo, pero rechaza identificar creación con mera constitución jurídica. Una nueva sociedad laboral sólo constituye un resultado estratégico cuando existe una actividad viable, un equipo promotor preparado, un diseño societario coherente, financiación suficiente y capacidad de superar los primeros años. Por ello, la política de creación debe avanzar desde la demanda espontánea hacia la prospección: detectar equipos, sectores y territorios antes de que la forma jurídica esté decidida y conseguir que la sociedad laboral sea considerada cuando realmente encaje.

La actuación debe comenzar por aumentar el conocimiento del modelo entre emprendedores, trabajadores, jóvenes, mujeres, profesionales y equipos que ya colaboran. Pero la difusión resulta insuficiente si quienes acompañan los primeros pasos de un proyecto desconocen la fórmula. De ahí la necesidad de una Red Regional de Prescriptores integrada por asesorías, agentes de desarrollo, servicios de emprendimiento, universidades, Formación Profesional y otros profesionales capaces de reconocer oportunidades y derivarlas hacia asesoramiento especializado.

El Itinerario ASLABCAM de Creación organiza el proceso en siete etapas: detectar, informar, diagnosticar, preparar, financiar, constituir y consolidar. El diagnóstico previo debe analizar conjuntamente negocio y equipo; la preparación debe abordar mercado, funciones, propiedad, gobernanza y acuerdos internos; la financiación debe responder a necesidades reales del proyecto; y el acompañamiento posconstitución debe continuar durante los primeros meses, cuando aparecen con mayor intensidad los problemas de tesorería, captación de clientes, organización y funcionamiento societario. La Incubadora ASLABCAM puede entenderse como ese itinerario intensivo, no necesariamente como un espacio físico.

La focalización importa. Jóvenes, mujeres, territorios rurales, sectores con oportunidades y zonas de baja implantación, pero alto potencial puede justificar programas específicos, siempre evitando convertir categorías estratégicas en cuotas automáticas. El Mapa de Oportunidades debe indicar dónde merece la pena buscar proyectos, no afirmar que existirán. Del mismo modo, el análisis sectorial puede orientar prospección, pero la decisión final debe descansar siempre sobre viabilidad empresarial y adecuación del equipo al modelo.

Cuadro 20.3. Itinerario de creación

Fase	Contenido	Criterio de éxito
Detectar	Prospección, prescriptores y territorios/sectores	Proyecto o equipo con potencial
Diagnosticar	Viabilidad, equipo, mercado, gobernanza y financiación	Encaje empresarial y societario
Preparar	Modelo de negocio, funciones y acuerdos	Proyecto listo para decisión
Financiar	Capital, ayudas, crédito y garantías	Estructura financiera suficiente
Constituir	Formalización jurídica	Empresa operativa
Consolidar	Seguimiento 3/6/12 meses	Supervivencia y evolución

EJE 3. CONSOLIDAR — MAYOR COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

El futuro del modelo depende tanto de crear nuevas sociedades laborales como de fortalecer las existentes. El predominio de micro y pequeñas empresas no debe interpretarse automáticamente como debilidad, pero sí implica restricciones de escala: menor capacidad para internalizar funciones especializadas, mayores costes relativos de acceso a conocimiento, financiación y tecnología, y mayor dependencia de determinadas personas. CONSOLIDAR significa aumentar capacidades empresariales sin trasladar mecánicamente a las pequeñas empresas modelos organizativos diseñados para grandes compañías.

El punto de partida debe ser un Diagnóstico Empresarial Periódico capaz de traducirse en una Hoja de Ruta. La intervención puede abarcar gestión económico-financiera, profesionalización, digitalización, innovación, comercialización, internacionalización cuando exista capacidad real, cooperación, servicios compartidos, financiación de inversión, formación directiva y gobernanza. La lógica común es sencilla: diagnosticar antes de prescribir y acompañar cuando la transformación requiera implementación. La digitalización, por ejemplo, debe comenzar preguntando qué proceso necesita mejorar, no qué software debe comprarse. La innovación debe entenderse como mejora de producto, proceso, organización o mercado, no exclusivamente como tecnología avanzada.

La cooperación constituye una palanca especialmente relevante frente a limitaciones de escala. Varias empresas pueden compartir servicios, formación, compras, proyectos comerciales o innovación sin perder autonomía. ASLABCAM puede actuar como intermediario de confianza, agregando demanda y conectando capacidades. También debe aprovecharse el conocimiento interno del propio sector mediante empresas tractoras y mentorías, entendiendo por empresa tractora no necesariamente la de mayor tamaño, sino aquella que dispone de una experiencia replicable en digitalización, gobernanza, crecimiento, cooperación o relevo.

Cuadro 20.4. Palancas de consolidación

Palanca	Necesidad empresarial	Respuesta
Diagnóstico	Necesidades diferentes entre empresas	Hoja de Ruta Empresarial
Profesionalización	Gestión informal o insuficiente	Planificación, control y organización
Transformación	Brechas tecnológicas y de mercado	Digitalización, innovación y comercialización
Financiación	Inversión y crecimiento	Preparación financiera y acceso a instrumentos
Cooperación	Limitaciones de escala	Servicios compartidos, proyectos y mercados
Gobernanza	Participación y dirección	Claridad de funciones y toma de decisiones

EJE 4. PARTICIPAR — MÁS SOCIOS, MUJERES Y JÓVENES

La participación es una dimensión empresarial de la sostenibilidad del modelo. No basta con conservar formalmente una determinada estructura societaria si la base de socios envejece, se reduce o pierde capacidad de renovación. PARTICIPAR debe convertirse en una política deliberada de incorporación, formación y responsabilidad: facilitar el tránsito de trabajadores a socios cuando exista voluntad y encaje, preparar nuevas generaciones, mejorar la presencia de mujeres en propiedad y gobierno y asegurar que quienes participan comprendan las responsabilidades económicas y societarias asociadas a la condición de propietario.

Los Planes de Incorporación de Nuevos Socios pueden ordenar una transición que con frecuencia se produce de manera ocasional. Deben incluir información realista sobre derechos y obligaciones, mecanismos de financiación de la entrada en capital y una trayectoria gradual hacia mayores responsabilidades. Para jóvenes, la política debe vincular empleo, propiedad, formación empresarial y aprendizaje de gobierno. Para mujeres, el análisis debe separar empleo, propiedad y presencia en órganos de decisión, evitando suponer que una elevada participación laboral implica automáticamente igualdad societaria. Allí donde existan brechas demostradas, las medidas deben responder a sus causas concretas.

La mentoría intergeneracional permite convertir la renovación en transferencia, no en sustitución abrupta. Las personas con mayor trayectoria pueden transmitir conocimiento técnico, relaciones comerciales, cultura empresarial y experiencia societaria, mientras las nuevas generaciones aportan competencias digitales, nuevas perspectivas y capacidades. La renovación de órganos de gobierno y la formación societaria completan esta arquitectura. Participar mejor exige comprender mejor la empresa y diferenciar adecuadamente trabajo, propiedad, dirección y gobierno.

Cuadro 20.5. Renovación de la participación

Dimensión	Objetivo	Instrumentos
Base societaria	Incorporar trabajadores como socios	Planes de incorporación y financiación de entrada
Jóvenes	Renovación generacional	Formación, mentoría y trayectorias internas
Mujeres	Reducir brechas de propiedad y gobierno	Liderazgo, mentoría, redes y acceso al capital
Gobernanza	Renovar responsabilidad	Formación societaria y renovación de órganos
Transferencia	Conservar conocimiento	Mentoría intergeneracional

EJE 5. ARRAIGAR — POLÍTICA TERRITORIAL Y RURAL

El territorio no es un escenario neutral. Condiciona mercado, población activa, escala, infraestructuras, redes empresariales, acceso a financiación, posibilidades de cooperación y riesgos de continuidad. Por ello, ARRAIGAR no puede reducirse a una línea rural separada del resto de políticas: debe convertirse en criterio transversal de toda la Agenda. La intervención debe partir de tipologías territoriales y abandonar la idea de que todos los municipios necesitan la misma respuesta o de que baja implantación equivale automáticamente a alta oportunidad.

El Mapa de Oportunidades construido en el Capítulo 16 permite cruzar implantación actual y potencial, pero debe utilizarse como herramienta de priorización. En territorios de alta implantación puede predominar la consolidación; donde exista baja implantación y alto potencial, la prospección y creación; en zonas de baja escala, la cooperación supramunicipal; y en territorios demográficamente vulnerables, la preservación de actividad, servicios y continuidad empresarial. Allí donde la base económica sea insuficiente, la respuesta responsable puede ser no sobreactuar y trabajar primero sobre condiciones de entorno.

La Agenda territorial debe incorporar emprendimiento rural colectivo, servicios de proximidad, cuidados, economía verde cuando exista base real, industria rural, continuidad del comercio, digitalización y cooperación supramunicipal. Pero debe mantener una cautela esencial: necesidad social y oportunidad empresarial no son equivalentes. Un municipio puede necesitar un servicio y, sin embargo, no disponer de demanda suficiente para sostener una empresa dedicada exclusivamente a él. En esos casos, la clave puede estar en ampliar escala hacia una comarca o conjunto de municipios. Ayuntamientos, diputaciones y agentes de desarrollo son especialmente valiosos como red de detección y prescripción; ASLABCAM aporta especialización, diagnóstico y acompañamiento.

Cuadro 20.6. Lógica territorial del Eje 5

Tipo de territorio / reto	Prioridad	Instrumento dominante
Alta implantación	Consolidar capacidades	Modernización, cooperación e inversión
Baja implantación + alto potencial	Buscar proyectos	Prospección, prescriptores e incubación
Rural con baja escala	Ganar masa crítica	Cooperación supramunicipal
Vulnerabilidad demográfica	Preservar actividad y servicios	Continuidad, proximidad y relevo
Base insuficiente	Evitar sobreactuación	Diagnóstico y políticas previas de entorno

EJE 6. CONTINUAR — RELEVO GENERACIONAL Y RECUPERACIÓN EMPRESARIAL

CONTINUAR aborda un problema especialmente grave: empresas viables que pueden desaparecer no por falta de mercado, sino por ausencia de relevo. El eje incorpora la lógica del Proyecto de Relevo de ASLABCAM y la traduce a una política preventiva. El relevo no comienza cuando la jubilación es inminente, sino cuando todavía existe tiempo para analizar opciones, preparar continuadores y organizar la transición. Edad no equivale automáticamente a riesgo, pero determinadas señales —concentración de conocimiento, ausencia de nuevas incorporaciones, dependencia de una persona o falta de sucesión visible— justifican una conversación temprana.

El itinerario debe comenzar con un sistema de alerta y sensibilización, continuar con un diagnóstico de viabilidad y transmisibilidad, identificar posibles continuadores y preparar al grupo. Los trabajadores constituyen un universo particularmente relevante porque conocen actividad, clientes y procesos, pero conocimiento operativo no equivale a voluntad o capacidad empresarial. La preparación debe abarcar gestión, finanzas, liderazgo, gobernanza y propiedad. A continuación deben resolverse valoración, financiación y diseño de la operación. La transmisión jurídica constituye sólo un momento: el relevo exige transferencia de conocimiento, transición organizada y seguimiento posterior.

La priorización debe integrar impacto empresarial y territorial. Una empresa industrial puede concentrar conocimiento técnico difícil de reproducir; un comercio rural puede desempeñar una función de servicio que amplifica el coste de su desaparición; mujeres con larga experiencia pueden constituir continuadoras potenciales que nunca fueron consideradas como sucesoras; y jóvenes pueden emprender mediante adquisición en lugar de partir de cero. La recuperación de empresas en dificultades sólo debe plantearse cuando exista actividad recuperable y un equipo preparado: la sociedad laboral no puede utilizarse para prolongar artificialmente empresas estructuralmente inviables.

Cuadro 20.7. Modelo ASLABCAM de Relevo

Etapa	Pregunta clave	Resultado
Identificar	¿Dónde puede aparecer un problema de continuidad?	Empresa detectada con antelación
Diagnosticar	¿Es viable y transmisible?	Decisión fundamentada
Conectar	¿Quién puede continuar y con qué apoyos?	Grupo continuador / recursos
Preparar	¿Está listo el grupo y la operación?	Plan empresarial y financiero
Transmitir	¿Cómo se ejecuta el cambio?	Operación formalizada
Acompañar	¿Cómo se gestiona la transición?	Transferencia de conocimiento
Consolidar	¿La nueva etapa funciona?	Continuidad empresarial

20.8. GOBERNANZA DE LA AGENDA

La Agenda sólo será ejecutable si cada eje dispone de responsabilidades identificadas. La gobernanza no requiere necesariamente una nueva estructura burocrática; requiere algo más exigente: saber quién lidera, quién ejecuta, quién aporta recursos, quién detecta, quién acompaña y quién evalúa. La responsabilidad compartida funciona únicamente cuando sigue existiendo una responsabilidad reconocible. ASLABCAM debe ocupar una posición central como nodo especializado, pero no convertirse en ejecutor universal. Su ventaja reside en conectar niveles que habitualmente funcionan separados: empresa, administración, territorio, conocimiento, financiación y representación.

La Junta de Comunidades aporta marco regional, política, financiación y coordinación. Las administraciones locales aportan proximidad y detección. Universidades y Formación Profesional aportan conocimiento, talento, investigación aplicada y emprendimiento. Las entidades financieras deben integrarse especialmente en creación, inversión, incorporación de socios y relevo. Los prescriptores amplían la capilaridad del sistema y reducen el riesgo de que proyectos potencialmente adecuados nunca lleguen a conocer el modelo. Y las propias empresas deben participar como actor central de la transformación, aportando experiencia, mentoría, casos y aprendizaje.

Cuadro 20.8. Gobernanza de la Agenda

Actor	Función principal	Aportación específica
ASLABCAM	Coordinación, conocimiento, acompañamiento y representación	Nodo de conexión del ecosistema
Junta de Comunidades	Política, financiación, regulación y coordinación	Marco regional e instrumentos
Administraciones locales	Detección y proximidad	Antenas territoriales y derivación
Universidades y FP	Conocimiento, talento y transferencia	Investigación, innovación, cualificación y emprendimiento
Entidades financieras	Financiación	Instrumentos adaptados al ciclo de vida
Prescriptores	Detección, información y derivación	Capilaridad y acceso temprano a proyectos
Empresas	Decisión y ejecución	Actor central de la transformación

20.9. HORIZONTE TEMPORAL: DE LA INFRAESTRUCTURA A LOS RESULTADOS

Se propone un horizonte inicial de cinco años, suficientemente amplio para observar resultados empresariales y suficientemente estructurado para evitar que los objetivos de largo plazo diluyan las responsabilidades inmediatas. El primer año debe concentrarse en construir capacidades habilitadoras: Observatorio y Base Maestra, red inicial de prescriptores, diagnósticos, definición de itinerarios, gobernanza e indicadores. Los años segundo y tercero deben desplazar el centro de gravedad hacia la actuación empresarial: incubación, consolidación, cooperación, participación, proyectos territoriales y primeros relevos. Entre el tercer y quinto año, la prioridad debe situarse en comparar series, evaluar supervivencia y continuidad, escalar medidas eficaces y corregir las que no produzcan resultados suficientes.

Cuadro 20.9. Horizonte temporal

Fase	Horizonte	Prioridades
Arranque	0–12 meses	Observatorio y base; prescriptores; diagnósticos; diseño de itinerarios; gobernanza e indicadores.
Despliegue	12–36 meses	Incubación; consolidación; cooperación; participación; proyectos territoriales y primeros relevos.
Consolidación	36–60 meses	Series comparables; evaluación de supervivencia; escalado de medidas eficaces; revisión de prioridades y políticas.

20.10. SISTEMA DE INDICADORES: ACTIVIDAD, RESULTADO Y EVOLUCIÓN

La evaluación debe formar parte de la Agenda desde el primer momento. El error más frecuente consiste en confundir lo fácil de contar con lo importante de conseguir. Jornadas, consultas, diagnósticos y empresas contactadas son indicadores de actividad; informan de ejecución, pero no demuestran resultados.

Las sociedades creadas, las inversiones realizadas, los nuevos socios incorporados, los proyectos cooperativos activados o las empresas transmitidas son resultados directos. La supervivencia empresarial, la renovación societaria, la continuidad post-relevo o la evolución territorial requieren más tiempo y, además, una cautela metodológica mayor porque dependen de numerosos factores externos. La intensidad de las conclusiones debe ser proporcional a la evidencia disponible.

Cuadro 20.10. Sistema sintético de indicadores

Eje	Actividad	Resultado	Evolución / impacto
CONOCER	Base actualizada, encuestas e informes	Cobertura y utilización de información	Mejor capacidad de decisión
CREAR	Proyectos detectados y acompañados	Sociedades creadas, empleo e inversión	Supervivencia a 12/24/36 meses
CONSOLIDAR	Diagnósticos y servicios	Mejoras implantadas, inversión y cooperación	Mayor capacidad empresarial
PARTICIPAR	Planes y formación	Nuevos socios; mujeres y jóvenes en propiedad/gobierno	Renovación de la base societaria
ARRAIGAR	Actuaciones territoriales	Nuevas empresas, empleo y continuidad en zonas prioritarias	Implantación y resiliencia territorial
CONTINUAR	Empresas detectadas y diagnosticadas	Transmisiones y empleo preservado	Supervivencia post-relevo

20.11. CUADRO FINAL DE LA AGENDA

La Agenda puede leerse como seis ejes, pero debe gestionarse como un único ciclo de política empresarial. CONOCER proporciona evidencia; CREAR amplía la base empresarial; CONSOLIDAR aumenta la capacidad de las empresas existentes; PARTICIPAR renueva propiedad y gobierno; ARRAIGAR adapta las actuaciones a la realidad territorial; y CONTINUAR preserva empresas viables cuando aparece el riesgo de desaparición por ausencia de relevo. Gobernanza, horizonte temporal e indicadores convierten esos ejes en una arquitectura susceptible de programación, ejecución y evaluación.

Cuadro 20.11. Agenda integrada para el impulso de las sociedades laborales

Eje	Objetivo estratégico	Medidas prioritarias	Indicadores clave
CONOCER	Disponer de evidencia permanente	Observatorio, Base Maestra, encuesta/panel y cuadro de mando	Cobertura, actualización, informes y series
CREAR	Generar nuevas empresas viables	Prescriptores, itinerario de creación, incubadora, financiación y seguimiento	Proyectos, constituciones, empleo y supervivencia
CONSOLIDAR	Fortalecer competitividad	Diagnóstico, profesionalización, digitalización, innovación, cooperación e inversión	Mejoras, inversión, cooperación y empleo
PARTICIPAR	Renovar base societaria	Incorporación, jóvenes, mujeres, formación y mentoría	Nuevos socios, mujeres/jóvenes y gobierno
ARRAIGAR	Adaptar la política al territorio	Mapa de prioridades, escala supramunicipal, convenios y diferenciación	Municipios, empleo rural, proyectos y continuidad
CONTINUAR	Preservar empresas viables	Alerta, diagnóstico, continuadores, financiación, transición y consolidación	Empresas transmitidas, empleo preservado y supervivencia

La finalidad última de la Agenda no es maximizar el número formal de sociedades laborales, sino construir las condiciones para que proyectos empresariales adecuados puedan nacer, consolidarse, incorporar personas a la propiedad y al gobierno, adaptarse a realidades territoriales distintas y continuar cuando llega el momento del relevo. Esta formulación desplaza el centro de gravedad desde la promoción de una figura jurídica hacia una política de desarrollo empresarial y territorial basada en evidencia, capacidad y continuidad. Ésa es la lógica que permite que el Informe termine no con una lista de recomendaciones, sino con una arquitectura de intervención.

20.12. PRIORIDADES DE ARRANQUE: LOS PRIMEROS DOCE MESES

Una Agenda extensa corre el riesgo de perder fuerza si todas las medidas parecen igualmente urgentes. El primer año debe concentrarse en construir las infraestructuras que permiten ejecutar bien los seis ejes: información, detección, diagnóstico, gobernanza y capacidad de acompañamiento. No se trata de desplegar simultáneamente todos los programas, sino de crear una base operativa capaz de generar una cartera real de empresas, proyectos y procesos sobre la que trabajar durante los años siguientes.

Cuadro 20.12. Diez prioridades para el primer año de la Agenda

Prioridad	Actuación de arranque	Actor tractor	Resultado al mes 12
1	Constituir el Observatorio y depurar la Base Maestra	ASLABCAM + JCCM + universidad	Línea de base regional operativa
2	Aprobar diccionario de variables e indicadores	Observatorio	Criterios homogéneos de seguimiento
3	Poner en marcha la red inicial de prescriptores	ASLABCAM + territorio	Canal estable de detección y derivación
4	Implantar Diagnóstico 360º y Hoja de Ruta	ASLABCAM	Cartera de necesidades empresariales
5	Definir el Itinerario ASLABCAM de Creación	ASLABCAM + emprendimiento	Proyectos con fases y responsables claros
6	Activar el sistema preventivo de relevo	ASLABCAM + agentes locales	Primeras empresas prospectadas con tiempo
7	Seleccionar territorios piloto mediante el Mapa de Oportunidades	ASLABCAM + administraciones locales	Intervención territorial focalizada
8	Lanzar dos proyectos piloto de cooperación	ASLABCAM + empresas	Resultados empresariales medibles
9	Constituir el espacio de gobernanza de la Agenda	Actores del ecosistema	Responsabilidades y ciclo anual definidos
10	Publicar el primer cuadro de mando	Observatorio / gobernanza	Seguimiento de actividad y resultados

CUADERNO
CAPÍTULO 20

20.1. ARQUITECTURA GENERAL · SEIS EJES, SEIS RESULTADOS

La Agenda organiza el paso del análisis a la intervención mediante seis ejes complementarios. Cada uno conecta una brecha diagnosticada con un instrumento tractor y un resultado estratégico verificable.

Eje	Instrumento tractor	Resultado estratégico
CONOCER	Observatorio + Base Maestra	Decisiones basadas en evidencia
CREAR	Red de prescriptores + itinerario	Nuevas sociedades viables
CONSOLIDAR	Diagnóstico + planes de mejora	Empresas más competitivas y resilientes
PARTICIPAR	Incorporación de socios + renovación	Base societaria renovada
ARRAIGAR	Mapa de Oportunidades + programas territoriales	Mayor implantación donde exista potencial
CONTINUAR	Alerta temprana + Programa de Relevo	Actividad y empleo preservados

REGLA DE DISEÑO

Los seis ejes no son programas aislados: comparten información, prescriptores, empresas, territorio y evaluación. La Agenda funciona como sistema.

20.2. AGENDA EJECUTIVA · 31 MEDIDAS ORDENADAS POR EJE

Eje	Cartera de medidas
CONOCER	Observatorio · Base Maestra · cuadro de mando · encuesta/panel
CREAR	Campaña · prescriptores · itinerario de creación · jóvenes/mujeres · programas territoriales/sectoriales · seguimiento postconstitución
CONSOLIDAR	Diagnóstico · profesionalización · digitalización/innovación · mercado · cooperación · financiación
PARTICIPAR	Incorporación de trabajadores · nuevas generaciones · mujeres en propiedad/gobierno · gobernanza · mentoría
ARRAIGAR	Territorios prioritarios · emprendimiento rural · actividades de proximidad/industria/comercio/cuidados/economía verde · cooperación supramunicipal · red local
CONTINUAR	Alerta temprana · transmisibilidad · continuadores · financiación · transición · acompañamiento posterior

LECTURA EJECUTIVA

La Agenda no se mide por el número de actuaciones anunciadas, sino por la capacidad de cada medida para responder a una brecha y producir un resultado observable.

20.3. MATRIZ BRECHA → MEDIDA · DISCIPLINA DE INTERVENCIÓN

Brecha	Respuesta	Eje	Indicador
Información fragmentada	Observatorio + Base Maestra	CONOCER	Cobertura y actualización
Conocimiento limitado del modelo	Campaña + red de prescriptores	CREAR	Proyectos detectados
Brechas territoriales de implantación	Mapa de Oportunidades + programas	ARRAIGAR	Evolución territorial
Déficits de capacidad empresarial	Diagnóstico + planes de consolidación	CONSOLIDAR	Mejoras implantadas
Cooperación poco estructurada	Red ASLABCAM + proyectos compartidos	CONSOLIDAR	Proyectos estables
Participación femenina reducida	Participación y liderazgo femenino	PARTICIPAR	Mujeres socias / gobierno
Renovación societaria insuficiente	Incorporación de trabajadores y jóvenes	PARTICIPAR	Nuevos socios
Falta de sucesión	Alerta + Programa de Relevo	CONTINUAR	Empresas continuadas
Vulnerabilidad rural ante continuidad	Programa de relevo rural	CONTINUAR / ARRAIGAR	Empleo preservado
Políticas poco territorializadas	Programación diferenciada	ARRAIGAR	IIT / potencial

DISCIPLINA DE LA AGENDA

NINGUNA MEDIDA SIN BRECHA. NINGUNA BRECHA RELEVANTE SIN RESPUESTA.

20.4. GOBERNANZA · QUIÉN LIDERA, QUIÉN EJECUTA, QUIÉN CONECTA

Actor	Responsabilidad	Implicación principal
ASLABCAM	Nodo central: coordinar, diagnosticar, conectar, acompañar, representar y seguir	Todos
JCCM	Política pública, instrumentos, financiación y coordinación administrativa	Todos
Administraciones locales/provinciales	Detección territorial, capilaridad, emprendimiento y relevo	CREAR · ARRAIGAR · CONTINUAR
Universidades	Investigación, indicadores, formación, innovación y transferencia	CONOCER · CREAR · CONSOLIDAR
Formación Profesional	Talento técnico, emprendimiento y renovación generacional	CREAR · PARTICIPAR · CONTINUAR
Prescriptores	Detección, primera información y derivación especializada	CREAR · ARRAIGAR · CONTINUAR
Entidades financieras	Financiación de creación, inversión, capital y relevo	CREAR · CONSOLIDAR · PARTICIPAR · CONTINUAR
Empresas	Necesidades, ejecución, cooperación, mentoría y evaluación	CONSOLIDAR · PARTICIPAR · CONTINUAR

PRINCIPIO DE GOBERNANZA

ASLABCAM puede actuar como nodo central sin convertirse en proveedor directo de todos los servicios especializados.

20.5. HOJA DE RUTA 2030 · CONSTRUIR, DESPLEGAR, CONSOLIDAR

Actuación	Año 1	Años 2–3	Años 4–5
Observatorio + Base Maestra	Construir	Actualizar y explotar	Consolidar series
Red de prescriptores	Activar	Expandir	Mantener
Mapa de Oportunidades	Línea de base	Actualizar	Actualizar
Programas de creación	Preparar	Desplegar	Consolidar
Consolidación empresarial	Iniciar	Desplegar	Consolidar
Cooperación empresarial	Diseñar	Pilotar/desplegar	Consolidar
Participación: socios, mujeres, jóvenes	Iniciar	Desplegar	Consolidar
Programas territoriales	Priorizar	Desplegar	Consolidar
Sistema de alerta de relevo	Construir	Operar	Operar
Procesos de relevo	Detectar	Acompañar	Consolidar
Evaluación	Línea de base	Intermedia	Final

HORIZONTE TEMPORAL

AÑO 1: CONSTRUIR · AÑOS 2–3: DESPLEGAR · AÑOS 4–5: CONSOLIDAR Y TRANSFORMAR.

20.6. TERRITORIO Y SECTOR · PRIORIZAR SIN CREAR ARTIFICIALMENTE

La prioridad territorial no nace de la ausencia de sociedades laborales, sino de la convergencia entre implantación, potencial, sector, relevo y condiciones territoriales.

Tipología territorial	Prioridad	Intervención
Alta implantación / alto potencial	EXPANSIÓN	Crecimiento, cooperación, innovación, participación
Alta implantación / potencial moderado	CONSOLIDACIÓN	Competitividad, continuidad y renovación
Baja implantación / alto potencial	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	Prospección, creación y prescripción
Rural + empresas viables en riesgo	CONTINUIDAD	Detección y relevo
Oportunidad supramunicipal	DESARROLLO TERRITORIAL	Cooperación y proyectos comarcales
Baja implantación / bajo potencial	INTERVENCIÓN SELECTIVA	Diagnóstico previo; evitar creación artificial

Ámbito sectorial	Oportunidad
Industria/manufacturas	Consolidación · cooperación · continuidad
Comercio	Continuidad · adaptación
Servicios de proximidad / cuidados	Creación · arraigo · empleo
Servicios profesionales	Creación · cooperación
Economía verde / digital	Transformación · diversificación
Turismo y servicios territoriales	Desarrollo local

20.7. RECURSOS · PRESUPUESTAR SIN INVENTAR CIFRAS

La Agenda deja construida la lógica de presupuestación, pero no asigna cantidades cerradas sin conocer alcance, beneficiarios, intensidad de servicio, recursos existentes y fuentes de financiación.

Eje	Necesidades de recursos	Intensidad estimable
CONOCER	Datos, personal técnico, investigación, plataforma, evaluación	Media
CREAR	Prospección, asesoramiento, incubación, formación, financiación	Alta
CONSOLIDAR	Diagnóstico, consultoría, innovación, digitalización, inversión	Alta
PARTICIPAR	Formación, mentoría, entrada al capital	Media
ARRAIGAR	Prospección territorial, agentes locales, proyectos específicos	Media-Alta
CONTINUAR	Diagnóstico, valoración, asesoramiento, financiación, acompañamiento	Alta

ESTRUCTURA DE PRESUPUESTACIÓN

MEDIDA → UNIDAD DE COSTE → BENEFICIARIOS → INTENSIDAD → COSTE ANUAL → COSTE PLURIANUAL → FUENTE DE FINANCIACIÓN.

FRONTERA DE EVIDENCIA

No se asignan importes nominales hasta definir el diseño operativo de cada medida. La prudencia presupuestaria es parte de la calidad técnica de la Agenda.

20.8. CUADRO DE MANDO 2030 · SIETE PREGUNTAS, NO SETENTA INDICADORES

Pregunta estratégica	Indicadores principales	Lectura
¿Hay más sociedades?	Número total · constituciones · saldo altas/bajas · supervivencia	Base empresarial
¿Son más fuertes?	Empleo · inversión · digitalización · innovación · cooperación	Capacidad empresarial
¿Hay más participación?	Nuevos socios · trabajadores incorporados · renovación de órganos	Profundidad participativa
¿Hay más mujeres y jóvenes?	Mujeres socias/gobierno · jóvenes socios/responsabilidades	Renovación y diversidad
¿Hay más presencia territorial?	Municipios con SL · empleo territorial · rurales · IIT	Capilaridad y arraigo
¿Se evitan cierres por relevo?	Detección · procesos · relevos culminados · empleo preservado	Continuidad
¿Estamos aprendiendo?	Actualización · evaluación · cambios introducidos	Capacidad adaptativa

SECUENCIA DE EVALUACIÓN

LÍNEA DE BASE → EVOLUCIÓN ANUAL → EVALUACIÓN INTERMEDIA → RESULTADO 2030.

20.9. AGENDA ASLABCAM 2030 · MATRIZ EJECUTIVA FINAL

Eje	Brecha central	Medida tractora	Indicador clave	Horizonte
CONOCER	Información dispersa	Observatorio + Base Maestra	Cobertura / actualización	Inmediato
CREAR	Baja detección	Prescriptores + itinerario	Proyectos / sociedades	1–3 años
CONSOLIDAR	Déficits de capacidad	Diagnóstico + planes	Mejoras implantadas	Continuo
PARTICIPAR	Renovación insuficiente	Socios + mujeres + jóvenes	Nuevos socios / gobierno	Medio plazo
ARRAIGAR	Desigualdad territorial	Mapa + programas territoriales	Evolución implantación	Progresivo
CONTINUAR	Falta de relevo	Alerta + Programa de Relevo	Empresas / empleo preservado	Permanente

AGENDA 2030

No es otro estudio. Es la traducción ejecutiva del Informe: prioridades, medidas, responsables, calendario, indicadores y evaluación organizados en torno a seis verbos.

20.10. DEL INFORME A LA PROGRAMACIÓN · CICLO ESTRATÉGICO

El Capítulo 20 completa el recorrido del Informe: los datos se convierten en diagnóstico; el diagnóstico identifica brechas; las brechas determinan prioridades; las prioridades se transforman en medidas; las medidas reciben responsables, calendario e indicadores; y los resultados vuelven a convertirse en información para ajustar la intervención.

CICLO ESTRATÉGICO

DATOS → DIAGNÓSTICO → BRECHAS → PRIORIDADES → MEDIDAS → EJECUCIÓN → MEDICIÓN → NUEVOS DATOS.

Producto	Función	Pregunta que resuelve
AGENDA ASLABCAM 2030	ACTUACIÓN	Define hacia dónde avanzar y qué hacer.
MATRIZ BRECHA–MEDIDA	COHERENCIA	Explica por qué existe cada intervención.
CUADRO DE MANDO 2030	EVALUACIÓN	Comprueba si el sistema avanza y aprende.

TRÍADA DE CIERRE

AGENDA = ACTUACIÓN · MATRIZ BRECHA–MEDIDA = COHERENCIA · CUADRO DE MANDO = EVALUACIÓN.

RESULTADO FINAL

El Informe no termina en una lista de conclusiones: se convierte en una infraestructura práctica de decisión para el futuro de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha.

CAPÍTULO 21

CONCLUSIONES

21. CONCLUSIONES

El capítulo final no reproduce linealmente el recorrido de los veinte capítulos anteriores, sino que lo concentra en una interpretación conjunta. El propósito es convertir la evidencia empresarial, laboral, sectorial, territorial y societaria acumulada en una lectura capaz de responder a una cuestión más exigente que el simple recuento de entidades: qué representa hoy la sociedad laboral en Castilla-La Mancha, qué capacidades ofrece, qué restricciones condicionan su desarrollo y bajo qué circunstancias puede seguir siendo una fórmula empresarial útil. La conclusión general es que el modelo sólo adquiere sentido analítico cuando se observan simultáneamente empresa, empleo, territorio, sector, personas, propiedad y participación; y que su futuro dependerá menos de reproducir una trayectoria histórica que de convertir su singularidad institucional en empresas viables, profesionalizadas, renovadas y conectadas con su entorno.

21.1. LA FOTOGRAFÍA: UN MODELO PEQUEÑO EN ESCALA, RELEVANTE EN FUNCIÓN

A noviembre de 2025, el universo analizado está integrado por 498 sociedades laborales activas: 455 Sociedades Limitadas Laborales y 43 Sociedades Anónimas Laborales. Estas empresas sostienen 3.076 empleos y presentan una distribución territorial y sectorial suficientemente heterogénea como para impedir cualquier descripción uniforme. Toledo concentra 144 sociedades, Ciudad Real 136, Albacete 121, Cuenca 80 y Guadalajara 17; sin embargo, la ordenación por empleo cambia parcialmente, con 887 puestos en Ciudad Real, 830 en Toledo, 772 en Albacete, 469 en Cuenca y 118 en Guadalajara. La primera conclusión metodológica es, por tanto, decisiva: número de sociedades y empleo son dimensiones relacionadas, pero no intercambiables, y una política regional rigurosa debe observar ambas.

La estructura sectorial refuerza esta lectura. Los servicios concentran 1.381 empleos, aproximadamente el 44,9 %; la industria, 984, alrededor del 32,0 %; la construcción, 691, aproximadamente el 22,5 %; y el sector agrario, 20. Industria y construcción suman conjuntamente 1.675 empleos, más de la mitad del empleo analizado, lo que desaconseja presentar el modelo como una realidad exclusivamente terciaria o asociada a actividades de baja complejidad. La implantación municipal, por su parte, es desigual: existen concentraciones, áreas de presencia dispersa y espacios donde la implantación observada puede situarse por debajo del potencial empresarial. Esta diferencia entre presencia actual y potencial constituye una de las aportaciones analíticas centrales del Informe, porque permite pasar de la cartografía descriptiva a una cartografía orientada a la intervención.

La estructura humana completa la fotografía. En el empleo analizado se identifican aproximadamente 829 mujeres frente a 2.247 hombres, situando la participación femenina en torno al 27 %. El dato es relevante, pero no agota el análisis de género: en una fórmula basada en la participación resulta necesario distinguir empleo, propiedad, gobierno y liderazgo. De forma equivalente, la edad y la cualificación no deben tratarse como atributos demográficos aislados, sino como variables que condicionan renovación, transferencia de conocimiento, asunción de responsabilidades y relevo. La fotografía final es, así, la de un tejido heterogéneo que sólo puede comprenderse mediante la combinación de magnitudes empresariales y estructuras humanas.

Cuadro 21.1. La fotografía en 10 indicadores

Indicador	Resultado / interpretación
1. Sociedades activas	498 sociedades laborales en el universo analizado.
2. Forma jurídica	455 SLL y 43 SAL; las SLL representan aproximadamente el 91,4 %.
3. Empleo	3.076 puestos de trabajo.
4. Concentración provincial	Toledo, Ciudad Real y Albacete reúnen aproximadamente el 80,5 % de las sociedades.
5. Empleo provincial	Ciudad Real 887; Toledo 830; Albacete 772; Cuenca 469; Guadalajara 118.
6. Servicios	1.381 empleos; aproximadamente el 44,9 %.
7. Industria	984 empleos; aproximadamente el 32,0 %.
8. Construcción	691 empleos; aproximadamente el 22,5 %.
9. Participación femenina	829 mujeres y 2.247 hombres; aproximadamente el 27 % del empleo analizado.
10. Singularidad estructural	Relación entre trabajo, propiedad y participación, con diferencias territoriales, sectoriales y humanas.

21.2. FORTALEZAS: CAPACIDADES QUE DEBEN CONVERTIRSE EN RESULTADOS

La principal fortaleza de la sociedad laboral no reside en una supuesta superioridad automática frente a otras formas empresariales, sino en una arquitectura institucional capaz de aproximar trabajo, propiedad y decisión. Cuando esta arquitectura se combina con viabilidad económica, gobernanza adecuada y una base societaria activa, puede favorecer compromiso con la continuidad, retención de conocimiento, implicación de las personas trabajadoras y una relación más estrecha entre empresa y territorio. Esta formulación es importante porque evita convertir características potenciales en resultados garantizados: la forma jurídica crea condiciones, pero son la gestión, la estrategia, la cultura societaria y la capacidad empresarial las que determinan su traducción efectiva.

La continuidad constituye una segunda fortaleza estratégica. La participación de trabajadores en la propiedad puede generar incentivos adicionales para preservar el proyecto empresarial y, en determinadas operaciones de transmisión, permite articular una vía de continuidad cuando no existe sucesión familiar o comprador individual. Esta posibilidad es especialmente relevante en actividades industriales, técnicas y de oficio, donde una parte sustancial del valor reside en conocimientos acumulados, relaciones comerciales y capacidades incorporadas a la plantilla. El modelo ofrece, por ello, una conexión particularmente fértil entre continuidad empresarial y continuidad del empleo, aunque siempre condicionada a la existencia de una empresa viable, un grupo continuador capaz, financiación suficiente y una transición correctamente preparada.

La capilaridad territorial y el potencial de cooperación completan este bloque. Una empresa pequeña puede tener un peso modesto en el agregado regional y ser, al mismo tiempo, significativa para un municipio de baja densidad económica. A su vez, la cooperación permite responder a limitaciones de escala sin obligar a aumentar el tamaño jurídico de cada empresa: compras, formación, comercialización, innovación, tecnología o servicios especializados pueden compartirse. El valor estratégico del modelo aparece, en definitiva, cuando participación, continuidad, conocimiento, cooperación y territorio se refuerzan dentro de una empresa competitiva.

Cuadro 21.2. Fortalezas estructurales y condición de activación

Fortaleza	Valor estratégico	Condición
Participación	Vincula empleo, propiedad y decisión.	Gobernanza real e información.
Continuidad	Puede reforzar la permanencia y facilitar relevos.	Viabilidad y planificación.
Empleo	Sostiene actividad en sectores y territorios diversos.	Competitividad empresarial.
Arraigo	Conecta propiedad laboral, empleo y territorio.	Demanda y escala suficiente.
Conocimiento	Retiene experiencia técnica, comercial y organizativa.	Transferencia y documentación.
Cooperación	Permite alcanzar escala compartiendo capacidades.	Confianza, coordinación y resultados.
Nuevos perfiles	Admite proyectos profesionales, tecnológicos y colectivos.	Visibilidad y prescripción adecuadas.

21.3. DEBILIDADES: RESTRICCIONES QUE NO DEBEN CONFUNDIRSE CON IDENTIDAD

El diagnóstico identifica restricciones que pueden reducir la capacidad de crecimiento, consolidación y renovación. La escala empresarial ocupa un lugar central: ser pequeño no constituye por sí mismo una debilidad, pero puede convertirse en ella cuando impide acceder a financiación, perfiles especializados, innovación, digitalización, mercados o servicios avanzados. De forma semejante, la concentración de funciones en pocas personas puede aportar agilidad mientras esas personas permanecen en la empresa, pero se transforma en vulnerabilidad cuando el conocimiento, la relación con clientes o la dirección dependen excesivamente de individuos concretos. El problema no es, por tanto, una característica aislada, sino el punto en que esa característica limita capacidades necesarias para competir o continuar.

Una segunda familia de restricciones se sitúa fuera de la empresa. La visibilidad insuficiente del modelo entre emprendedores, trabajadores, asesorías, agentes de desarrollo y servicios de emprendimiento reduce el número de proyectos que llegan siquiera a considerar la sociedad laboral. A ello se añade la fragmentación de apoyos públicos y la dificultad que una microempresa puede encontrar para identificar, solicitar y justificar instrumentos disponibles. La distancia entre la existencia formal de una ayuda y su utilización efectiva constituye un problema de accesibilidad que exige intermediación, simplificación y acompañamiento.

Finalmente, la renovación societaria plantea riesgos específicos. El envejecimiento no constituye un problema en sí mismo; lo es la ausencia de preparación de la sustitución de personas que concentran conocimiento o responsabilidad. La incorporación insuficiente de jóvenes a propiedad y gobierno, la participación femenina todavía limitada y la posible cooperación insuficiente configuran un conjunto de retos que deben analizarse con datos y no mediante presunciones. La conclusión no es que las sociedades laborales sean estructuralmente débiles, sino que determinadas características pueden convertirse en restricciones si no se gestionan de manera deliberada.

Cuadro 21.3. Debilidades agrupadas

Grupo	Manifestaciones principales
Escala	Financiación, profesionalización, innovación, digitalización, expansión y perfiles especializados.
Visibilidad	Conocimiento insuficiente del modelo entre emprendedores, trabajadores y prescriptores.
Renovación	Envejecimiento, incorporación insuficiente de jóvenes, concentración de responsabilidades y pérdida de conocimiento.
Ecosistema	Cooperación insuficiente, fragmentación de apoyos y dificultades de acceso a instrumentos.

21.4. BRECHAS: EL PUENTE ENTRE DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN

La noción de brecha permite avanzar desde la descripción de problemas hacia la identificación de distancias susceptibles de intervención. Una debilidad describe una característica que puede limitar; una brecha compara la situación actual con una situación potencial, necesaria o alcanzable. Así, la baja implantación territorial sólo se convierte en brecha cuando coincide con condiciones empresariales que justificarían una presencia mayor; la falta de financiación sólo constituye brecha cuando existe una necesidad empresarial razonable que no encuentra acceso adecuado a recursos; y la brecha generacional no se deduce de la edad, sino de la insuficiente reposición de propiedad, responsabilidad y conocimiento. Esta lógica dota al Informe de una arquitectura de política pública mucho más precisa.

Las brechas identificadas son multidimensionales. La de conocimiento afecta a quienes podrían elegir, recomendar o acompañar el modelo; la de género exige observar la distancia entre empleo, propiedad y gobierno; la de cualificación compara capacidades requeridas y disponibles; la digital mide la distancia entre herramientas existentes y transformación efectiva de procesos; la de cooperación expresa la diferencia entre necesidades de escala y colaboración real; la rural aparece cuando la localización reduce el acceso a mercados, talento o servicios; y la de relevo surge cuando una empresa viable carece de continuidad preparada. Ninguna de ellas puede cerrarse con una medida única, pero su identificación permite abandonar recomendaciones genéricas y vincular cada problema con instrumentos concretos.

Cuadro 21.4. Principales brechas y respuesta asociada

Brecha	Distancia identificada	Respuesta principal
Implantación	Presencia actual inferior al potencial territorial.	Prospección y creación.
Emprendimiento	Proyectos potenciales que no llegan al modelo.	Información, prescripción y acompañamiento.
Conocimiento	Opción disponible pero insuficientemente comprendida.	Comunicación y formación.
Género	Distancia entre empleo, propiedad y gobierno.	Participación y liderazgo.
Generacional	Reposición insuficiente de responsabilidad y propiedad.	Renovación y relevo.
Cualificación	Capacidades requeridas frente a disponibles.	Formación y perfiles especializados.
Digital	Uso tecnológico insuficiente frente a necesidades.	Transformación orientada a resultados.
Cooperación	Necesidad de escala frente a colaboración efectiva.	Redes y servicios compartidos.
Financiación	Necesidad viable frente a acceso real.	Preparación e instrumentos adaptados.
Rural	Distancia a mercados, talento y servicios.	Cooperación supramunicipal y conectividad.
Relevo	Empresa viable sin continuador.	Detección temprana y transmisión.
Accesibilidad pública	Instrumento existente pero difícilmente utilizable.	Simplificación y acompañamiento.

21.5. OPORTUNIDADES: CRECER DONDE EXISTAN CONDICIONES, NO DONDE EXISTA UNA ETIQUETA

Las oportunidades identificadas no deben entenderse como predicciones ni como una lista de actividades en las que la sociedad laboral resulte necesariamente adecuada. Una oportunidad expresa una posibilidad que debe contrastarse con demanda, equipo, capacidades, financiación, mercado y adecuación del modelo. Esta cautela es especialmente importante en ámbitos como el medio rural, los cuidados o la economía verde, donde una necesidad social o territorial intensa puede coexistir con una base económica insuficiente. La política de oportunidades debe, por tanto, sustituir la lógica de promoción indiscriminada por una lógica de prospección selectiva.

El crecimiento puede proceder de varias vías simultáneas. La primera es la nueva creación, especialmente mediante emprendimiento colectivo y equipos profesionales con capacidades complementarias. La segunda es la renovación, incorporando jóvenes y mujeres no sólo al empleo, sino progresivamente a propiedad, gobierno y liderazgo. La tercera es territorial: servicios de proximidad, cuidados, economía verde o proyectos supramunicipales pueden resultar viables cuando existe demanda agregada y escala suficiente. La cuarta es la transformación y continuidad: digitalización, cooperación, universidad y Formación Profesional, junto con el relevo de empresas viables, amplían el campo de intervención mucho más allá de la constitución de nuevas sociedades.

Entre todas estas posibilidades, el relevo merece una consideración especial porque cambia la propia definición de crecimiento. En determinados casos, la oportunidad más valiosa no será crear una empresa desde cero, sino evitar la desaparición de una empresa que ya dispone de clientes, activos, empleo y conocimiento. Cuando existe un grupo de trabajadores capaz de asumir la continuidad, la sociedad laboral puede convertirse en un vehículo de transmisión participada. El objetivo no es recuperar cualquier empresa,

sino preservar aquellas cuya desaparición respondería fundamentalmente a la ausencia de sucesión y no a la falta de viabilidad.

Cuadro 21.5. Familias de oportunidad

Familia	Oportunidades	Condición crítica
Creación	Nueva creación, emprendimiento colectivo, tecnología y servicios profesionales.	Equipo + mercado + financiación.
Renovación	Jóvenes, mujeres, nuevos socios y nuevos liderazgos.	Itinerarios hacia propiedad y gobierno.
Territoriales	Medio rural, proximidad, cuidados, economía verde y escala supramunicipal.	Demanda y viabilidad.
Transformación y continuidad	Relevo, cooperación, digitalización, universidad/FP y mapas de oportunidad.	Diagnóstico, capacidades y acompañamiento.

21.6. TERRITORIOS PRIORITARIOS: UNA TIPOLOGÍA, NO UN RANKING

La prioridad territorial es funcional: depende de para qué se quiere intervenir. Un territorio puede ser prioritario para crear nuevas sociedades porque combina baja implantación y alto potencial; otro puede serlo para consolidar una base empresarial ya existente; un tercero puede requerir detección temprana de procesos de relevo; y un cuarto puede necesitar cooperación supramunicipal para alcanzar escala. Esta distinción evita dos errores simétricos: considerar prioritarios únicamente los territorios con más sociedades o, en sentido contrario, asumir que cualquier espacio con despoblación o baja implantación constituye automáticamente un lugar idóneo para crear nuevas empresas.

La cartografía del Informe debe entenderse, por ello, como instrumento de prospección y no como clasificación política de municipios o provincias. Los territorios con alta implantación y alto potencial permiten combinar consolidación y expansión; los de alta implantación y potencial moderado aconsejan reforzar continuidad y competitividad; los de baja implantación y alto potencial justifican promoción activa, detección y acompañamiento; y los de baja implantación y bajo potencial exigen un diagnóstico previo y, en su caso, actuaciones dirigidas a fortalecer las condiciones empresariales antes de promover nuevas constituciones. A esta primera capa deben añadirse motores específicos —relevo, sector, territorio o creación— que permitan decidir qué instrumento resulta pertinente.

Mapa 21.1. Territorios prioritarios: tipología estratégica

Tipo	Configuración	Prioridad	Motores posibles
A · Consolidación	Alta implantación / potencial moderado	Fortalecer lo existente	Relevo · sector
B · Expansión	Alta implantación / alto potencial	Crecer y diversificar	Creación · sector
C · Oportunidad prioritaria	Baja implantación / alto potencial	Promoción activa + detección + acompañamiento	Creación · relevo · territorio · sector
D · Base insuficiente	Baja implantación / bajo potencial	Fortalecer primero condiciones empresariales	Territorio · diagnóstico previo

21.7. SECTORES PRIORITARIOS: CREAR, CONSOLIDAR, TRANSFORMAR O CONTINUAR

La prioridad sectorial debe responder a la misma lógica funcional. Un sector puede ser prioritario porque ya concentra empleo y empresas y necesita consolidación; porque atraviesa una transformación tecnológica o ambiental; porque ofrece condiciones para nuevas iniciativas; o porque contiene empresas viables expuestas a problemas de continuidad. Esta distinción resulta especialmente útil para evitar la habitual lista de "sectores de futuro", que mezcla actividades consolidadas, tendencias emergentes y necesidades territoriales sin explicar qué tipo de intervención se propone en cada caso.

La industria y la manufactura ocupan una posición central por su peso en el empleo analizado, por la importancia del conocimiento técnico incorporado a las plantillas y por la posible coincidencia entre modernización y relevo. El comercio y los oficios presentan una lógica distinta: su prioridad puede residir menos en la creación indiscriminada que en consolidación, digitalización y continuidad de negocios viables. Los servicios profesionales y la tecnología amplían, en cambio, la base potencial hacia actividades intensivas en conocimiento, equipos jóvenes y proyectos donde el principal activo reside en las capacidades de las personas. Cuidados, servicios de proximidad, economía verde, turismo territorial y agroindustria deben analizarse siempre en conexión con demanda, regulación, cualificación, inversión y escala territorial.

La conclusión sectorial es que una misma actividad puede pertenecer simultáneamente a varias categorías. La industria puede necesitar consolidación, transformación y relevo; la tecnología puede ser a la vez sector de nueva creación y vector transversal de modernización; y los servicios de proximidad pueden resultar estratégicos en unos territorios y carecer de escala suficiente en otros. La política sectorial basada en evidencia no decide únicamente qué sectores importan, sino por qué importan y para qué tipo de actuación.

Matriz 21.1. Sectores prioritarios por tipo de oportunidad

Sector / ámbito	Crear	Consolidar	Transformar	Continuar
Industria y manufactura	Selectivo	Alta	Alta	Alta
Servicios profesionales	Alta	Media	Alta	Media
Servicios de proximidad	Media/Alta según territorio	Media	Media	Media
Cuidados	Media/Alta	Media	Alta	Media
Comercio	Selectivo	Alta	Alta	Alta
Economía verde	Alta donde exista demanda	Media	Alta	Media
Digitalización y tecnología	Alta	Media	Muy alta	Baja/Media
Turismo territorial	Selectivo	Media	Alta	Media
Agroindustria	Media/Alta	Alta	Alta	Media/Alta
Oficios y sectores de relevo	Selectivo	Alta	Media	Muy alta

21.8. EL FUTURO DEL MODELO: MANTENER LA IDENTIDAD Y MODERNIZAR LA EMPRESA

El futuro de las sociedades laborales en Castilla-La Mancha no puede formularse como una recuperación nostálgica de etapas anteriores ni como una carrera por reproducir cifras históricas. La economía regional, los mercados, las tecnologías, las formas de trabajo y las expectativas de las personas han cambiado.

La cuestión estratégica consiste en preservar aquello que define la singularidad del modelo —la relación entre trabajo, propiedad y participación— y, simultáneamente, actualizar las capacidades empresariales necesarias para competir. El futuro debe medirse por adaptación, calidad empresarial y capacidad de continuidad, no por reproducción mecánica del pasado.

Esto implica combinar crecimiento y consolidación. Más sociedades cuando existan proyectos viables, pero también mejores sociedades: más profesionalizadas, financieramente preparadas, digitalizadas, innovadoras y capaces de cooperar. La participación no sustituye a la gestión empresarial; al contrario, la complejidad de combinar trabajo, propiedad y gobierno exige una dirección especialmente clara. La renovación generacional y una mayor participación femenina deben atravesar este proceso, ampliando el acceso a la propiedad, al gobierno y a nuevas responsabilidades. La digitalización y la innovación deben dejar de entenderse como actuaciones extraordinarias para convertirse en capacidades ordinarias de gestión, producción, comercialización y relación con el mercado.

El relevo amplía, además, la función contemporánea del modelo. La sociedad laboral puede seguir siendo una fórmula de nueva creación y, al mismo tiempo, convertirse en instrumento de continuidad de empresas existentes cuando confluyen viabilidad, ausencia de sucesión y capacidad de la plantilla para asumir la transmisión. Esta dimensión conecta empresa y territorio de manera especialmente relevante en municipios pequeños, áreas industriales y actividades donde la pérdida de una empresa supone también pérdida de conocimiento difícilmente reconstruible. El arraigo, sin embargo, debe seguir siendo consecuencia de una empresa viable y no sustituto de la viabilidad.

Finalmente, el futuro no dependerá sólo de empresas individuales, sino de la calidad del ecosistema que las rodea. ASLABCAM puede evolucionar desde una función de representación y atención hacia una infraestructura de conexión capaz de producir conocimiento, formar prescriptores, detectar oportunidades, anticipar relevos, conectar empresas, acompañar proyectos y articular relaciones con administraciones, universidades, Formación Profesional y financiación. La unidad estratégica deja de ser únicamente la sociedad laboral aislada: pasa a ser la interacción entre empresas, personas, conocimiento, territorio y políticas. En esa transición se juega la posibilidad de convertir una arquitectura empresarial histórica en una herramienta plenamente contemporánea.

Cuadro 21.6. Vectores del futuro del modelo

Vector	Contenido
IDENTIDAD	Trabajo + propiedad + participación.
PROFESIONALIZACIÓN	Gestión + estrategia + financiación + comercialización.
RENOVACIÓN	Jóvenes + mujeres + nuevos socios + nuevos liderazgos.
TRANSFORMACIÓN	Digitalización + innovación + nuevos mercados.
COOPERACIÓN	Redes + servicios compartidos + proyectos.
TERRITORIO	Arraigo + escala supramunicipal + actividad viable.
CONTINUIDAD	Relevo + transmisión + preservación de conocimiento.
ECOSISTEMA	ASLABCAM + empresas + administraciones + conocimiento + financiación + prescriptores.

21.9. SEIS RETOS, UNA ESTRATEGIA

El conjunto del Informe desemboca en seis retos que no deben gestionarse como líneas independientes. Conocer mejor permite identificar dónde intervenir y actualizar el diagnóstico. Crear más amplía la base empresarial allí donde existen equipos, mercado y condiciones suficientes. Consolidar protege el tejido ya existente y mejora su competitividad. Participar renueva la propiedad y la gobernanza, incorporando nuevas generaciones y ampliando la presencia de las mujeres. Arraigar adapta la intervención a las diferencias territoriales y obliga a trabajar con escalas funcionales. Continuar evita que empresas viables desaparezcan por ausencia de sucesión. La estrategia adquiere sentido cuando estos seis retos se conectan en un sistema permanente de información, prospección, acompañamiento, consolidación y evaluación.

CASTILLA-LA MANCHA 2030 · Seis retos para las sociedades laborales

Reto	Sentido estratégico
CONOCER MEJOR	Mantener información permanente sobre empresas, empleo, territorio, sectores, personas y evolución.
CREAR MÁS	Generar nuevas empresas viables a partir de equipos, mercado, territorio, sector y financiación.
CONSOLIDAR LO EXISTENTE	Fortalecer gestión, financiación, digitalización, innovación, comercialización y cooperación.
PARTICIPAR MÁS	Renovar la base societaria e incorporar mujeres, jóvenes y nuevas generaciones a propiedad y gobierno.
ARRAIGAR ACTIVIDAD	Adaptar la estrategia a cada territorio y promover empresa cuando exista demanda, escala y viabilidad.
GARANTIZAR CONTINUIDAD	Detectar empresas viables antes del cierre y preparar continuadores, financiación, transición y transferencia de conocimiento.

Ésta es la conclusión que cierra el Informe. Las sociedades laborales no necesitan demostrar que pertenecen a la historia económica de Castilla-La Mancha: esa trayectoria ya existe. El desafío es demostrar que su combinación de trabajo, propiedad y participación puede seguir respondiendo a problemas plenamente actuales —creación de empresas, continuidad del empleo, relevo, profesionalización, cooperación, renovación generacional y arraigo— sin renunciar a la exigencia que condiciona cualquier proyecto empresarial: ser viable. El futuro del modelo no estará determinado únicamente por su forma jurídica, sino por lo que las empresas, las personas y el ecosistema sean capaces de construir con ella.

ANEXOS TÉCNICOS

ANEXO I

METODOLOGÍA COMPLETA

DISEÑO METODOLÓGICO, CONSTRUCCIÓN DEL UNIVERSO, INTEGRACIÓN DE FUENTES Y ELABORACIÓN DE INDICADORES

PROPÓSITO Y ARQUITECTURA METODOLÓGICA

El presente Anexo desarrolla de forma sistemática la metodología utilizada en el Informe Las sociedades laborales en Castilla-La Mancha: dimensión, territorio, empleo y oportunidades de futuro. Su finalidad es hacer explícitas las decisiones adoptadas para delimitar el objeto de estudio, construir y depurar los diferentes universos estadísticos, integrar fuentes de naturaleza heterogénea, organizar las escalas territorial y temporal del análisis, clasificar las actividades económicas, estudiar la composición humana de las sociedades laborales y construir los indicadores territoriales y estratégicos utilizados a lo largo de la investigación.

La metodología se ha concebido desde un principio con una doble exigencia. La primera es analítica: obtener una imagen suficientemente precisa de la dimensión, estructura, empleo, distribución territorial, composición sectorial y oportunidades de futuro de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha. La segunda es institucional y operativa: construir instrumentos que puedan ser comprendidos, actualizados y reutilizados posteriormente por ASLABCAM, las administraciones públicas y otros agentes del ecosistema de economía social.

Esta doble orientación explica que el estudio no se limite a una explotación descriptiva de estadísticas existentes. A partir de las fuentes disponibles se ha construido una arquitectura de análisis que combina información empresarial, laboral, sectorial, territorial, demográfica y, cuando existe cobertura suficiente, sociodemográfica. La investigación incorpora además instrumentos sintéticos —como el Índice de Implantación Territorial y el Índice de Potencial de Creación— cuya finalidad no es sustituir el análisis de base, sino facilitar la comparación territorial y detectar espacios que requieren una observación más profunda.

El principio metodológico general ha sido, en todo momento, preservar la trazabilidad de la evidencia. Cuando dos fuentes observan universos diferentes, no se han fusionado artificialmente para producir una cifra única. Cuando una variable no presenta cobertura suficiente, no se ha estimado sin fundamento. Cuando un indicador debe interpretarse como aproximación, se explicita esa condición. Esta cautela es especialmente relevante en un ámbito en el que registros administrativos, estadísticas laborales, explotaciones sectoriales y bases empresariales pueden utilizar definiciones, unidades de observación y fechas de actualización distintas.

Por ello, la metodología del Informe puede resumirse mediante la siguiente secuencia:

FUENTES → DEPURACIÓN → UNIVERSOS → VARIABLES → TERRITORIO → INDICADORES → DIAGNÓSTICO → OPORTUNIDADES → AGENDA.

El resultado perseguido no es únicamente una fotografía estadística, sino un sistema analítico capaz de responder a tres preguntas consecutivas: qué existe, cómo se distribuye y dónde pueden encontrarse problemas u oportunidades que justifiquen una intervención específica.

EXIGENCIA	PRINCIPIO	RESULTADO
Analítica + operativa	Trazabilidad de la evidencia	Sistema reproducible y actualizable

I.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro I.1. Relación entre objetivos y productos analíticos

Objetivo	Dimensión principal	Producto asociado
Cuantificar	Empresa	Universo regional
Analizar evolución	Tiempo	Series y tendencias
Territorializar	Territorio	Mapas provincial y municipal
Caracterizar sectores	Actividad	Matrices sectoriales
Analizar empleo	Trabajo	Indicadores laborales

Objetivo	Dimensión principal	Producto asociado
Analizar personas	Género, edad, cualificación	Perfil humano
Analizar ruralidad	Territorio-demografía	Tipologías territoriales
Detectar oportunidades	Potencial	IIT, IPC y brechas
Analizar relevo	Continuidad	Indicador de oportunidad de relevo
Proponer intervención	Política	Agenda de seis ejes

I.1.1. Objetivo general

El objetivo general de la investigación es **analizar de forma integral la situación de las sociedades laborales en Castilla-La Mancha, atendiendo simultáneamente a su dimensión empresarial, evolución, estructura jurídica y sectorial, empleo, distribución territorial, composición humana y capacidad potencial de creación, consolidación y continuidad**, con la finalidad de producir un diagnóstico útil para la toma de decisiones empresariales, asociativas y de política pública.

Este objetivo implica superar una aproximación basada exclusivamente en el número de sociedades existentes. La investigación parte de que la relevancia del modelo no puede determinarse mediante una única magnitud. Una sociedad laboral debe analizarse simultáneamente como empresa, empleadora, organización participativa, unidad localizada territorialmente y estructura integrada por personas que pueden desempeñar posiciones diferentes en el trabajo, la propiedad y el gobierno.

De ahí que la unidad conceptual del análisis pueda expresarse mediante seis dimensiones:

EMPRESA + EMPLEO + SECTOR + TERRITORIO + PARTICIPACIÓN + PERSONAS.

La combinación de estas dimensiones permite estudiar no sólo el tamaño actual del universo, sino también su estructura, sus diferencias internas, las restricciones que afronta y los espacios en los que puede existir capacidad de desarrollo.

I.1.2. Objetivos específicos

Del objetivo general se derivan diez objetivos específicos.

1. Cuantificar el universo de sociedades laborales. Identificar, con las cautelas derivadas de las fuentes disponibles, el número de sociedades laborales activas contabilizadas en Castilla-La Mancha, diferenciando cuando resulte posible entre Sociedad Limitada Laboral —SLL— y Sociedad Anónima Laboral —SAL—. La fotografía principal utilizada en el Informe corresponde a noviembre de 2025 y contabiliza 498 sociedades laborales: 455 SLL y 43 SAL. La propia fuente advierte de que esta explotación no incorpora las sociedades laborales integradas por dos personas socias trabajadoras, circunstancia que delimita expresamente el perímetro estadístico utilizado.

2. Analizar la evolución del modelo. Reconstruir, allí donde existe una serie suficientemente homogénea, la trayectoria reciente de las sociedades laborales y del empleo asociado a ellas. Para este propósito se ha utilizado fundamentalmente una serie 2016-enero de 2025, diferenciándola de la fotografía de noviembre de 2025, que procede de otra explotación y no debe concatenarse automáticamente como si ambas observaciones pertenecieran a una única serie homogénea.

3. Estudiar la distribución provincial y municipal. Determinar no sólo cuántas sociedades existen en Castilla-La Mancha, sino cómo se distribuyen entre las cinco provincias y, cuando la información lo permite, entre los municipios. Esta dimensión permite detectar concentración, dispersión, implantación diferencial y espacios donde la presencia observada del modelo puede ser comparativamente reducida.

4. Caracterizar la estructura sectorial. Analizar las actividades en las que operan las sociedades laborales, utilizando la CNAE como referencia y agregaciones sectoriales adecuadas para la interpretación institucional. El objetivo no es

simplemente describir qué sectores concentran más empresas, sino relacionar actividad con empleo, territorio, tamaño, continuidad y oportunidades.

5. Analizar empleo y participación. Incorporar el número de personas trabajadoras como una magnitud central del Informe y, cuando la información disponible lo permite, diferenciar situaciones relacionadas con participación societaria, socios trabajadores y trabajadores no socios.

6. Incorporar género, edad y cualificación. Analizar la composición humana del modelo allí donde existe cobertura suficiente, evitando extrapolar a todo el universo resultados obtenidos a partir de subconjuntos con información parcial. El propósito es estudiar no sólo quién trabaja en las sociedades laborales, sino, cuando los datos permiten hacerlo, quién participa en la propiedad, quién asume responsabilidades y qué capacidad generacional existe para sostener el modelo en el futuro.

7. Estudiar ruralidad, despoblación y estructura territorial. Integrar variables económicas y demográficas para interpretar la función de las sociedades laborales en territorios con características muy diferentes, evitando equiparar automáticamente ruralidad o vulnerabilidad demográfica con oportunidad empresarial.

8. Detectar oportunidades territoriales y sectoriales. Construir herramientas que permitan pasar de la descripción de la implantación actual a la identificación de territorios y actividades donde puedan existir condiciones comparativamente favorables para la creación, transformación, cooperación o continuidad de sociedades laborales.

9. Analizar creación, cooperación y relevo. Estudiar las sociedades laborales no sólo como un stock empresarial existente, sino como un ecosistema sujeto a entradas, salidas, procesos de consolidación, cooperación y transmisión. De forma específica, se analiza el posible papel de la sociedad laboral como instrumento de continuidad de empresas viables sin sucesión.

10. Construir una agenda de intervención. Traducir el diagnóstico en líneas de actuación estructuradas, vinculando problemas, brechas, instrumentos y agentes responsables, de manera que el Informe pueda utilizarse como base para la planificación estratégica de ASLABCAM y para la interlocución con las administraciones públicas.

I.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación se ha organizado a partir de un conjunto de preguntas que permiten transformar un objeto estadístico relativamente delimitado —las sociedades laborales de Castilla-La Mancha— en un problema de investigación empresarial y territorial.

La primera familia de preguntas es **descriptiva**:

¿Cuántas sociedades laborales existen? ¿Qué forma jurídica adoptan? ¿Cuánto empleo sostienen? ¿En qué actividades operan?

La segunda es **territorial**:

¿Dónde están? ¿Cómo se distribuyen entre provincias y municipios? ¿Existen concentraciones? ¿Cuál es su presencia en territorios rurales o demográficamente vulnerables?

La tercera es estructural:

¿Qué dimensión tienen? ¿Qué diferencias aparecen entre actividades y territorios? ¿Qué relación existe entre número de empresas y empleo? ¿Qué capacidades y restricciones están asociadas a su escala empresarial?

La cuarta es humana y societaria:

¿Quiénes trabajan en ellas? ¿Qué presencia tienen las mujeres y las diferentes generaciones? ¿Cómo se produce la incorporación a la propiedad y a las responsabilidades empresariales cuando la información permite observarlo?

La quinta es dinámica:

¿Cómo ha evolucionado el número de sociedades? ¿Cómo ha evolucionado el empleo? ¿Se crean nuevas sociedades a un ritmo suficiente para renovar el tejido existente? ¿Dónde pueden aparecer necesidades futuras de relevo?

La sexta es estratégica:

¿Dónde existen brechas de implantación? ¿Qué territorios presentan condiciones potencialmente favorables para nuevas sociedades laborales? ¿En qué actividades existen oportunidades de creación, transformación o continuidad?

Y la última es operativa:

¿Qué actuaciones pueden reducir las brechas identificadas y qué función corresponde a las empresas, ASLABCAM, los prescriptores, el sistema educativo y las administraciones públicas?

La estructura completa puede sintetizarse así:

CONTAR → LOCALIZAR → CARACTERIZAR → COMPARAR → EXPLICAR → DETECTAR → PROPONER.

Esta secuencia constituye la columna vertebral metodológica del Informe.

I.3. UNIVERSO DE ANÁLISIS

Cuadro I.2. Principio de delimitación de universos

Elemento	Criterio metodológico
Forma jurídica	Universo específico de la explotación jurídica
Sector	Universo de la explotación sectorial
Evolución	Serie homogénea utilizada para análisis temporal
Fotografía actual	Corte de noviembre de 2025
Empleo	Universo correspondiente a la fuente laboral utilizada
Municipio	Sólo unidades territorialmente identificables
Género/edad	Sólo registros con cobertura suficiente
Cruces	Sólo cuando las variables comparten universo compatible

I.3.1. La necesidad de definir el universo

Uno de los problemas metodológicos más importantes de la investigación es que **no todas las fuentes disponibles observan necesariamente el mismo universo de sociedades laborales**. Por esta razón, el Informe evita utilizar el término “universo” como si existiera una única cifra válida con independencia de la variable estudiada.

La explotación utilizada como fotografía jurídica de referencia para noviembre de 2025 contabiliza **498 sociedades laborales activas**, de las cuales 455 son SLL y 43 SAL. Sin embargo, la explotación sectorial manejada en el propio Informe contabiliza **521 unidades**. La diferencia entre ambas —23 sociedades— se ha mantenido expresamente en lugar de eliminarse mediante una imputación o corrección no documentada, porque las fuentes disponibles no permiten determinar con suficiente seguridad la causa exacta de la discrepancia.

Se han definido, por tanto, **universos analíticos específicos según la variable estudiada**.

La regla utilizada es:

UNA CIFRA SÓLO ES VÁLIDA PARA EL UNIVERSO, FECHA Y VARIABLE A LOS QUE SE REFIERE.

I.3.2. Criterios de inclusión

Con carácter general, se han incluido las sociedades laborales identificadas en las fuentes utilizadas como activas o pertenecientes al perímetro estadístico correspondiente a cada explotación, siempre que pudieran adscribirse territorialmente a Castilla-La Mancha.

Cuando la fuente lo permite, se han diferenciado las dos formas jurídicas principales:

1. Sociedades Limitadas Laborales —SLL—. - Sociedades Anónimas Laborales —SAL—.

La adscripción territorial se ha realizado atendiendo a la unidad utilizada en la correspondiente base o explotación, manteniendo siempre el criterio de no inferir localizaciones que la fuente no permite identificar con suficiente seguridad.

I.3.3. Criterios de exclusión y cobertura

Las exclusiones no se han tratado como una cuestión secundaria. El caso más importante es la advertencia incluida en determinadas explotaciones de noviembre de 2025: **no se contabilizan las sociedades laborales integradas por dos personas socias trabajadoras**. En consecuencia, las 498 unidades utilizadas como fotografía principal no deben presentarse como un censo jurídico absoluto de toda sociedad que pudiera reunir los requisitos legales de la figura.

La formulación correcta utilizada en el Informe es, por ello, la de **sociedades laborales activas contabilizadas en la explotación disponible**, acompañada de las correspondientes limitaciones de cobertura.

I.3.4. Universo administrativo y universo empresarial efectivo

El Informe distingue conceptualmente entre:

UNIVERSO ADMINISTRATIVO

y

UNIVERSO EMPRESARIAL ACTIVO.

La presencia de una sociedad en un registro administrativo no implica necesariamente que su nivel efectivo de actividad, empleo o cotización coincida con el observado por otras fuentes empresariales o laborales. A la inversa, estadísticas construidas a partir de actividad o centros de cotización pueden ofrecer cifras diferentes de las obtenidas mediante registros jurídicos.

Por ello, las diferencias entre fuentes no se han interpretado automáticamente como errores. Pueden reflejar diferencias de actualización, unidad estadística, criterios de actividad, procesos de baja, modificaciones jurídicas o universos distintos. Este principio está expresamente recogido en el diagnóstico: **diferencia entre fuentes no equivale necesariamente a error; puede significar diferencia entre universos estadísticos**.

I.4. ALCANCE TERRITORIAL

El diseño territorial es deliberadamente **multiescalar**. La investigación no utiliza región, provincia y municipio como niveles redundantes, sino como escalas que responden a preguntas diferentes.

La estructura es:

CASTILLA-LA MANCHA → PROVINCIA → MUNICIPIO → TIPOLOGÍA TERRITORIAL → ÁREA FUNCIONAL.

A ello se añade España como referencia contextual cuando existe comparabilidad suficiente.

En la **escala regional**, el objetivo es dimensionar el conjunto del modelo y analizar su estructura general.

En la **escala provincial**, se comparan las cinco configuraciones territoriales internas. El Informe parte de que Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Toledo no constituyen reproducciones a distinta escala de una misma estructura, sino combinaciones diferentes de implantación, empleo, sectores, tamaño y distribución municipal.

El **municipio** es la unidad fundamental para estudiar implantación real, intensidad relativa y relación con la estructura empresarial y demográfica local.

Las categorías; **rural/urbano**, vulnerabilidad demográfica y otras agrupaciones permiten comparar territorios con características semejantes aunque pertenezcan a provincias distintas.

Finalmente, las **áreas funcionales, corredores y relaciones supramunicipales** permiten superar una limitación inherente al municipio administrativo: numerosas relaciones económicas —mercados laborales, cadenas de proveedores, prestación de servicios, movilidad o comercio— exceden sus límites.

Esta arquitectura ya fue formulada en el Informe mediante una correspondencia explícita entre escala y pregunta: región para visión general, provincia para comparación interna, municipio para implantación, ruralidad para tipología territorial, zonas despobladas para vulnerabilidad, áreas funcionales para relaciones económicas y España para contextualización.

La regla metodológica es, por tanto:

LA ESCALA SE SELECCIONA EN FUNCIÓN DE LA PREGUNTA, NO DE LA DISPONIBILIDAD MÁS CÓMODA DEL DATO.

I.5. ALCANCE TEMPORAL

La investigación combina una **perspectiva histórica reciente** con una **fotografía contemporánea**.

La principal serie utilizada para analizar evolución empresarial cubre el periodo **2016-enero de 2025**. Dentro de esta serie se han distinguido tres ventanas:

2. 2016-2025, para observar la tendencia estructural reciente. - 2020-2025, para estudiar la segunda mitad del periodo. - 2022-2025, para detectar posibles señales de estabilización o cambio de ritmo.

La fotografía principal del universo actual corresponde a **noviembre de 2025**.

Ambos niveles temporales cumplen funciones diferentes. La serie permite analizar tendencia; la explotación de noviembre permite caracterizar la situación más reciente disponible. No se ha supuesto que ambas sean automáticamente concatenables. En particular, las 532 sociedades de enero de 2025 y las 498 de noviembre no se interpretan como una pérdida exacta de 34 sociedades porque las explotaciones pueden utilizar universos y criterios distintos.

Este criterio se aplica también al empleo. La serie utilizada registra 3.011 trabajadores en enero de 2025, mientras que la fotografía de noviembre ofrece 3.076. El Informe no atribuye automáticamente esta diferencia a un aumento exacto de 65 empleos porque las observaciones no han sido tratadas como una única serie homogénea sin verificación adicional.

Por ello:

TENDENCIA Y FOTOGRAFÍA SON COMPLEMENTARIAS, PERO NO INTERCAMBIABLES.

I.6. INTEGRACIÓN DE FUENTES

La metodología empleada parte de un enfoque de **integración controlada de fuentes**. Las bases administrativas, explotaciones estadísticas, estadísticas laborales, fuentes territoriales y demográficas y materiales propios de ASLABCAM no se han fusionado automáticamente en una única base sin evaluar previamente su compatibilidad.

La integración se ha realizado mediante cinco operaciones.

Primera: identificación de la unidad de observación. Antes de cruzar una fuente se determina si observa sociedades, centros, trabajadores, municipios, actividades o registros administrativos.

Segunda: identificación temporal. Se registra la fecha o periodo al que corresponde cada magnitud.

Tercera: identificación conceptual. Se determina qué significa exactamente cada variable y si su definición coincide con la utilizada en otras fuentes.

Cuarta: comprobación territorial. Los códigos y denominaciones se armonizan cuando existe equivalencia verificable.

Quinta: decisión de integración. Sólo se realiza un cruce cuando las fuentes presentan compatibilidad suficiente. En caso contrario, se utilizan de manera paralela para contextualizar, no para producir operaciones aritméticas que aparenten una homogeneidad inexistente.

Esta regla puede expresarse de forma simple:

COMPARAR CUANDO LOS DATOS SEAN COMPARABLES. CONTEXTUALIZAR CUANDO NO LO SEAN.

I.7. TRATAMIENTO DE DUPLICIDADES E INCONSISTENCIAS

La depuración de la información constituye una fase metodológica previa al análisis.

Las principales incidencias consideradas han sido: duplicidades; - variaciones en las denominaciones empresariales; - diferencias o cambios de código territorial; - modificaciones societarias; - cambios de forma jurídica; - divergencias entre fechas de actualización; - registros incompletos; - discrepancias entre universos estadísticos.

Ante una posible duplicidad, la decisión no se basa exclusivamente en la similitud del nombre. Debe existir coincidencia suficiente entre identificadores disponibles, municipio, forma jurídica u otras variables que permitan asumir razonablemente que se trata de la misma entidad.

Las diferencias ortográficas o denominativas se armonizan únicamente cuando existe evidencia suficiente para considerar que corresponden a la misma unidad.

En materia territorial, se priorizan códigos administrativos normalizados frente a denominaciones textuales cuando están disponibles, reduciendo así el riesgo de asignar erróneamente observaciones a municipios con nombres similares.

Cuando una inconsistencia no puede resolverse de manera suficientemente robusta, se mantiene documentada en lugar de ocultarse mediante una decisión arbitraria. La discrepancia entre los universos de 498 y 521 sociedades constituye el ejemplo más visible de este criterio.

I.8. CLASIFICACIÓN SECTORIAL

La clasificación sectorial parte de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas —CNAE— cuando esta información se encuentra disponible.

Sin embargo, una investigación institucional de estas características necesita trabajar simultáneamente con dos niveles.

El primero es el nivel detallado CNAE, que preserva la actividad original y permite posteriores reagrupaciones.

El segundo es el de las agrupaciones analíticas, utilizadas para facilitar la interpretación y evitar una fragmentación excesiva de actividades con pocos casos.

De forma general, el Informe trabaja con los grandes bloques de:

AGRARIO — INDUSTRIA — CONSTRUCCIÓN — SERVICIOS

y, dentro de los análisis de oportunidad, con agregaciones funcionales más específicas, como industria y manufacturas, comercio, cuidados, servicios profesionales, tecnología, economía verde, turismo, servicios de proximidad y otras actividades identificadas a lo largo del estudio.

La agregación no implica considerar homogéneas todas las ramas incluidas. Su función es permitir una lectura macrosectorial que posteriormente puede descender a actividades específicas.

El criterio metodológico ha sido preservar siempre, cuando sea posible, la relación:

CNAE ORIGINAL → AGRUPACIÓN ANALÍTICA.

Esto permite reproducir o modificar la clasificación en futuras actualizaciones.

I.9. METODOLOGÍA TERRITORIAL

La metodología territorial constituye uno de los elementos diferenciales del Informe.

No se limita a representar la localización de sociedades laborales sobre un mapa. Pretende convertir la localización en una variable analítica.

La secuencia utilizada es:

LOCALIZAR → CONTEXTUALIZAR → COMPARAR → CLASIFICAR → DETECTAR.

I.9.1. Implantación

La implantación se estudia mediante indicadores absolutos y relativos. El número de sociedades constituye una información necesaria, pero presenta un sesgo evidente hacia municipios de mayor tamaño. Por ello se complementa, cuando los datos permiten hacerlo, con intensidad relativa respecto a población, tejido empresarial, empleo u otras bases territoriales.

I.9.2. Ruralidad

La ruralidad se utiliza como tipología territorial y no como juicio sobre viabilidad empresarial. Un municipio rural puede presentar oportunidades o limitaciones muy diferentes de otro igualmente rural. Por ello la clasificación debe combinarse con tejido empresarial, población, accesibilidad, demanda, empleo y estructura sectorial.

I.9.3. Vulnerabilidad demográfica

Los indicadores de envejecimiento, pérdida de población, densidad u otras variables demográficas permiten contextualizar la función territorial de las empresas. Sin embargo, la metodología rechaza la equivalencia:

VULNERABILIDAD DEMOGRÁFICA = OPORTUNIDAD EMPRESARIAL.

La existencia de una necesidad territorial constituye una condición relevante, pero no suficiente para justificar un proyecto empresarial.

I.9.4. Concentración

Para estudiar la concentración pueden utilizarse indicadores sencillos, como la proporción de sociedades o empleo localizado en los municipios con mayor presencia, complementados, cuando resulte útil, por medidas estadísticas de concentración. El propio diseño del Informe prioriza el **indicador más sencillo que responda adecuadamente a la pregunta**, evitando sofisticación sin ganancia interpretativa.

I.9.5. Áreas funcionales y corredores

La metodología incorpora una lectura funcional del territorio porque las relaciones económicas no coinciden necesariamente con los límites administrativos. Municipios próximos pueden compartir mercado de trabajo, servicios, cadenas productivas o demanda suficiente para sostener proyectos supramunicipales.

I.9.6. Potencial territorial

El potencial territorial se obtiene mediante la combinación de variables empresariales, humanas, sectoriales y territoriales. Su finalidad no es predecir cuántas sociedades se crearán, sino determinar dónde existen condiciones comparativamente favorables para desarrollar una prospección más intensa.

I.10. METODOLOGÍA DE GÉNERO Y EDAD

El análisis de género y edad se ha realizado bajo un principio fundamental:

LA COBERTURA DISPONIBLE DETERMINA EL ALCANCE DE LA CONCLUSIÓN.

Cuando una fuente ofrece información completa sobre empleo por sexo, puede elaborarse una lectura regional o provincial correspondiente a ese universo. Cuando las variables relativas a socios, gobierno, edad o cualificación proceden de subconjuntos empresariales, los resultados deben interpretarse dentro de ese perímetro y no extrapolarse automáticamente al total.

La dimensión de género se estructura, conceptualmente, en distintos niveles:

EMPLEO → PROPIEDAD → GOBIERNO → EMPRENDIMIENTO.

Esta secuencia permite evitar la simplificación de considerar que una determinada presencia femenina en la plantilla equivale a una presencia equivalente en el capital o en los procesos de decisión.

La dimensión generacional se aborda de forma semejante. La edad no se interpreta como una variable aislada, sino en relación con: posición laboral; - condición societaria; - responsabilidad; - antigüedad; -concentración de conocimiento; - proximidad potencial a una salida; - presencia de personas con capacidad de relevo

De este modo, el problema metodológico no consiste únicamente en calcular una edad media. Consiste en estudiar la estructura de renovación.

I.11. METODOLOGÍA CUALITATIVA

La investigación adopta un diseño predominantemente cuantitativo y territorial, complementado, **cuando existe evidencia disponible**, por información procedente de cuestionarios, contraste técnico, conocimiento sectorial y validación por parte de ASLABCAM.

La evidencia cualitativa cumple fundamentalmente cuatro funciones.

Interpretar. Ayuda a comprender resultados estadísticos que no pueden explicarse únicamente mediante cifras.

Contrastar. Permite valorar si determinadas hipótesis derivadas del análisis cuantitativo encuentran correspondencia en la experiencia empresarial.

Detectar. Puede identificar problemas, oportunidades o procesos que todavía no aparecen adecuadamente registrados en estadísticas administrativas.

Validar. Permite revisar la coherencia empresarial y territorial de determinadas clasificaciones antes de convertirlas en recomendaciones.

El cuestionario, cuya redacción completa se incorpora al Anexo VII, se concibe como instrumento estructurado para recoger información relativa a actividad, empleo, participación, género, generaciones, competitividad, digitalización, financiación, formación, cooperación, relevo, territorio y expectativas.

Cuando se utilicen entrevistas, consultas expertas o contraste con ASLABCAM, sus resultados no se tratarán como si constituyeran evidencia estadísticamente representativa del universo. Su función es **cualitativa y explicativa**.

Esto permite separar con claridad:

MEDICIÓN ESTADÍSTICA

de

INTERPRETACIÓN CUALITATIVA.

I.12. CONSTRUCCIÓN DE ÍNDICES

La investigación ha desarrollado instrumentos sintéticos destinados a resumir varias dimensiones territoriales sin convertirlas en una “caja negra”.

Los dos índices centrales son:

IIT — ÍNDICE DE IMPLANTACIÓN TERRITORIAL

e

IPC — ÍNDICE DE POTENCIAL DE CREACIÓN.

Ambos responden a preguntas distintas.

El IIT pretende estimar:

¿HASTA QUÉ PUNTO ESTÁ IMPLANTADO ACTUALMENTE EL MODELO EN UN TERRITORIO?

El IPC pretende aproximarse a:

¿DÓNDE EXISTEN CONDICIONES COMPARATIVAMENTE FAVORABLES PARA LA CREACIÓN, TRANSFORMACIÓN O CONTINUIDAD DE SOCIEDADES LABORALES?

El Capítulo 16 plantea para el IIT una arquitectura conceptual integrada potencialmente por presencia absoluta, intensidad poblacional, intensidad empresarial, intensidad laboral, capilaridad y persistencia o dinamismo. También establece expresamente que la fórmula definitiva debe depender de la disponibilidad real de datos y que no deben incorporarse componentes cuya información no sea suficientemente robusta.

Por ello se distingue entre un **IIT básico**, construido a partir de las variables mínimas suficientemente consistentes, y un posible **IIT ampliado** si existen series, constituciones, capilaridad u otras dimensiones con calidad suficiente.

El IPC integra conceptualmente dimensiones relativas a:

BASE EMPRESARIAL + DINAMISMO + ESTRUCTURA SECTORIAL + CAPITAL HUMANO + RELEVO + TERRITORIO + ECOSISTEMA.

Su finalidad no es predecir resultados futuros ni garantizar viabilidad. Es identificar territorios en los que resulte razonable **prospectar, informar, acompañar o analizar proyectos con mayor intensidad**.

La construcción de ambos índices sigue una arquitectura común:

DATOS → INDICADORES → NORMALIZACIÓN → PONDERACIÓN → ÍNDICE → CLASIFICACIÓN → MAPA.

I.13. NORMALIZACIÓN

Los indicadores utilizados se expresan originalmente en unidades muy diferentes: números absolutos, ratios, porcentajes, tasas, densidades o participaciones.

Estas magnitudes **no pueden sumarse directamente**.

Por ello es necesario transformarlas previamente a una escala comparable.

El Capítulo 16 contempla como alternativas metodológicas:

3. normalización min-max; - puntuaciones tipificadas —z-scores—; - percentiles.

La selección del procedimiento debe responder a la distribución empírica de las variables y no a una preferencia abstracta por un determinado método. En particular, los percentiles pueden resultar útiles cuando existen distribuciones muy asimétricas, mientras que los valores extremos requieren un tratamiento específico, especialmente en municipios pequeños, donde una sola sociedad puede generar ratios aparentemente muy elevados.

La metodología definitiva debe garantizar tres propiedades:

COMPARABILIDAD. Todos los componentes deben expresarse en una escala compatible.

ROBUSTEZ. Un valor extremo no debe dominar indebidamente el índice.

INTERPRETABILIDAD. La transformación debe poder explicarse y reproducirse.

Por ello se evita cualquier procedimiento de normalización cuya sofisticación estadística impida comprender cómo se ha obtenido el resultado final.

I.14. PONDERACIÓN

La ponderación determina la contribución relativa de cada dimensión al índice sintético.

El criterio fundamental es que **los pesos deben estar conceptualmente justificados y no utilizarse para producir un resultado previamente deseado**.

El diseño del Capítulo 16 contempla inicialmente ponderaciones equilibradas como referencia, pero exige comprobar posteriormente si todas las dimensiones deben contribuir de forma semejante. Asimismo, advierte expresamente sobre el riesgo de duplicar peso cuando dos indicadores captan fenómenos muy próximos —por ejemplo, intensidad respecto de población e intensidad respecto del número de empresas—.

En consecuencia, la ponderación debe respetar cuatro reglas:

1. **Parquedad.** No multiplicar dimensiones sin una necesidad analítica.
2. **No redundancia.** Evitar que variables correlacionadas representen indirectamente dos veces la misma característica.
3. **Justificación conceptual.** Todo peso debe corresponder a una razón explícita.
4. **Transparencia.** El lector debe poder reconstruir la puntuación.

Por esta razón, este Anexo no fija pesos ficticios cuando la documentación de base todavía los presenta como provisionales. La ponderación definitiva deberá registrarse en el **Anexo X. Indicadores construidos**, junto con la matriz de variables, las fuentes y la justificación de cada componente.

Este punto es importante: metodológicamente es preferible reconocer que una ponderación se encuentra condicionada por la disponibilidad efectiva de información antes que otorgarle una precisión que el proceso real de investigación no permite sostener.

I.15. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad tiene como finalidad determinar hasta qué punto la clasificación obtenida depende de decisiones razonables sobre pesos, variables o procedimientos de normalización.

Un índice territorial es más robusto cuando pequeñas modificaciones metodológicas no alteran de forma sustancial la posición relativa de los territorios.

El procedimiento debe comparar, como mínimo:

ESCENARIO BASE, correspondiente a las ponderaciones seleccionadas;

ESCENARIO EQUILIBRADO, con pesos iguales o próximos entre dimensiones;

y, cuando resulte técnicamente justificado,

ESCENARIOS ALTERNATIVOS, aumentando o reduciendo moderadamente el peso de determinadas dimensiones.

La comparación no debe limitarse a observar si cambia una puntuación decimal. Lo relevante es determinar si los territorios: permanecen en la misma categoría; - cambian sólo posiciones próximas; - o experimentan variaciones suficientes para modificar su clasificación estratégica.

Cuando un territorio cambia reiteradamente de categoría ante modificaciones pequeñas, su clasificación debe interpretarse como **menos robusta**.

Cuando permanece estable bajo distintos supuestos razonables, la evidencia de su posición es mayor.

El análisis de sensibilidad cumple así una función esencial: recordar que un índice compuesto no es una medición física exacta, sino una construcción analítica.

I.16. LIMITACIONES METODOLÓGICAS

Cuadro I.3. Principales limitaciones y respuesta metodológica

Limitación	Riesgo	Respuesta adoptada
Cobertura incompleta	Sobreinterpretar el universo	Explicitar perímetro
Diferencias entre fuentes	Crear una falsa cifra única	Mantener universos separados
Series no homogéneas	Inferir cambios inexistentes	Separar tendencia y fotografía
Datos sociodemográficos parciales	Generalización indebida	Limitar conclusión al universo observado
Municipios pequeños	Ratios extremos	Combinar valores absolutos y relativos
Agregación sectorial	Pérdida de detalle	Conservar CNAE de origen
Índices sintéticos	Apariencia de precisión	Documentar construcción y sensibilidad
Información cualitativa	Falsa representatividad	Uso explicativo, no estadístico
Causalidad limitada	Confundir asociación y causa	Formular resultados como patrones
Actualización temporal	Obsolescencia	Diseñar metodología replicable

Toda interpretación de los resultados debe realizarse teniendo en cuenta las limitaciones derivadas de las fuentes y del propio diseño de investigación.

La primera limitación afecta a la **cobertura del universo**. La explotación de noviembre de 2025 utilizada para la fotografía principal no incluye determinadas sociedades constituidas por dos personas socias trabajadoras. En consecuencia, el universo de 498 sociedades es el correspondiente a la explotación utilizada y no debe confundirse con un censo jurídico exhaustivo.

La segunda se refiere a la **existencia de diferentes universos estadísticos**. La explotación jurídica ofrece 498 sociedades, mientras que la sectorial contabiliza 521. Esta discrepancia se preserva y documenta en lugar de eliminarse artificialmente.

La tercera afecta a la **comparabilidad temporal**. Series históricas y fotografías actuales pueden proceder de explotaciones diferentes. Por ello, el Informe distingue sistemáticamente entre tendencia y situación actual.

La cuarta es la **cobertura desigual de determinadas variables**. Género, edad, cualificación, participación societaria, tamaño o relevo pueden no presentar el mismo nivel de disponibilidad para todas las empresas. Las conclusiones correspondientes deben circunscribirse al universo efectivamente observado.

La quinta se relaciona con la **escala territorial**. Los municipios pequeños pueden presentar ratios extremos provocados por números absolutos reducidos. Una sola empresa puede generar una intensidad aparente muy elevada. Por ello, los indicadores relativos deben interpretarse conjuntamente con magnitudes absolutas.

La sexta afecta a la **clasificación sectorial**. Las agregaciones facilitan la lectura, pero inevitablemente reducen parte de la heterogeneidad existente dentro de cada grupo.

La séptima deriva de la **naturaleza de los índices sintéticos**. IIT, IPC y otros indicadores permiten comparar y priorizar, pero no constituyen predicciones de creación empresarial ni medidas automáticas de viabilidad. El propio diseño del Capítulo 16 subraya que el IPC expresa condiciones comparativamente favorables, no resultados futuros asegurados.

La octava es una limitación de **causalidad**. El carácter descriptivo y comparativo del estudio permite identificar relaciones, concentraciones, diferencias y patrones, pero no atribuir causalmente todos los fenómenos observados. Por ejemplo, una reducción del número de sociedades puede responder a cierres, menor creación, transformaciones jurídicas u otros procesos que no siempre pueden diferenciarse con las fuentes disponibles.

La novena afecta a la **evidencia cualitativa**. El conocimiento procedente de cuestionarios, entrevistas, expertos o contraste institucional es útil para interpretar y contextualizar, pero no debe transformarse en generalización estadística si el diseño muestral no lo permite.

Y la décima es de **actualización**. El Informe ofrece una fotografía correspondiente a un momento determinado. Empresas, empleo, población, actividad económica y composición societaria cambian. Los resultados deben entenderse, por tanto, como base de un sistema potencialmente actualizable y no como una estructura permanente.

I.17. PRINCIPIOS DE CALIDAD METODOLÓGICA

La investigación se ha guiado por seis principios.

1. TRAZABILIDAD.

Toda cifra relevante debe poder relacionarse con una fuente, una fecha y un universo.

2. COMPARABILIDAD.

Dos magnitudes sólo se comparan directamente cuando existe suficiente homogeneidad conceptual y temporal.

3. PARSIMONIA.

Se prefiere el indicador más sencillo capaz de responder correctamente a la pregunta frente a una sofisticación estadística que no aporte capacidad interpretativa.

4. TRANSPARENCIA.

Los índices, clasificaciones y tipologías deben poder reconstruirse.

5. PRUDENCIA INTERPRETATIVA.

La ausencia de información no se sustituye mediante supuestos no contrastados.

6. ORIENTACIÓN OPERATIVA.

El análisis no termina en la descripción. Las variables se organizan de forma que puedan convertirse posteriormente en criterios de prospección, intervención, seguimiento y actualización.

Estos principios permiten sintetizar la metodología en una formulación final:

NO SE HA BUSCADO CONSTRUIR LA CIFRA MÁS ROTUNDA, SINO LA EVIDENCIA MÁS TRAZABLE.

La investigación parte de una realidad estadística necesariamente imperfecta y heterogénea. Su valor metodológico no reside en ocultar esas limitaciones, sino en identificarlas, documentarlas y construir sobre ellas un sistema de análisis suficientemente robusto para responder a las preguntas planteadas.

De este modo, la metodología desempeña una función que va más allá de justificar técnicamente el Informe. Constituye la base para que el conocimiento generado pueda actualizarse en el futuro.

DATOS → MÉTODO → EVIDENCIA → DIAGNÓSTICO → DECISIÓN → ACTUALIZACIÓN.

Ese es, en último término, el propósito de este Anexo: **hacer visible y reproducible la maquinaria que sostiene el Informe.**

DATOS → MÉTODO → EVIDENCIA → DIAGNÓSTICO → DECISIÓN → ACTUALIZACIÓN

ANEXO II

FUENTES ESTADÍSTICAS

Sistema de fuentes, trazabilidad, comparabilidad y control de la evidencia

II.0. ARQUITECTURA DEL SISTEMA DE FUENTES

El sistema estadístico del Informe no descansa en una única base, sino en la integración controlada de registros, estadísticas laborales, fuentes empresariales, información demográfica y territorial, clasificación sectorial, conocimiento propio de ASLABCAM e investigación primaria. La fortaleza no procede de acumular fuentes, sino de asignar a cada una la pregunta que puede responder y conservar la trazabilidad entre evidencia e interpretación.

CADENA DE EVIDENCIA

FUENTE → DATO → INDICADOR → INTERPRETACIÓN

Cuadro II.0. Función de cada familia de fuentes

Familia	Función principal	No debe utilizarse para
Registros / explotaciones SL	Identificar sociedades, forma jurídica y localización	Inferir automáticamente empleo efectivo
Información laboral / Seguridad Social	Medir empleo y su estructura	Sustituir el universo jurídico
INE / DIRCE	Contextualizar tejido empresarial y población	Equiparar conceptos de empresa sin comprobarlos
CNAE / explotación sectorial	Ordenar actividades y estructura sectorial	Forzar equivalencia con el universo jurídico
ASLABCAM	Validar, complementar e interpretar	Sustituir estadísticas oficiales de magnitudes regionales
Investigación primaria	Explicar barreras, necesidades y procesos	Generalizar sin diseño muestral suficiente

II.1. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE FUENTES

1. Identificación

Toda magnitud relevante debe conservar organismo, denominación oficial exacta de la operación o registro, periodo y, cuando proceda, referencia documental.

2. Universo

Debe quedar explícito qué cuenta la fuente: sociedades, empresas, centros, personas trabajadoras, población, municipios, altas, bajas o respuestas.

3. Tiempo

Cada dato debe tener fecha o periodo de referencia; cuando sea relevante, también fecha de extracción o consulta.

4. Territorio

La escala válida debe declararse: España, Castilla-La Mancha, provincia o municipio. Nunca se desagrega artificialmente una fuente.

5. Comparabilidad

Sólo se comparan directamente magnitudes con compatibilidad razonable de definición, universo, unidad, periodo, cobertura y metodología.

6. Trazabilidad

Debe poder reconstruirse el paso desde la fuente original hasta el indicador y la interpretación final.

II.2. MATRIZ MAESTRA DE FUENTES

La Matriz Maestra constituye el inventario operativo de evidencia del Informe. No se limita a registrar de dónde procede un dato: permite reconstruir qué se hizo con él y bajo qué restricciones puede reutilizarse.

Cuadro II.1. Campos obligatorios de la Matriz Maestra

Campo	Contenido mínimo
Fuente	Organismo y denominación exacta de la operación, registro o base.
Variable	Magnitud utilizada.
Unidad	Sociedad, empresa, persona, municipio, porcentaje, tasa, etc.
Ámbito territorial	Nacional, regional, provincial o municipal.
Periodo	Fecha o intervalo al que corresponde el dato.
Actualización	Periodicidad o fecha de extracción.
Uso en el Informe	Capítulo, mapa, indicador, matriz o análisis.
Universo	Población estadística observada.
Limitaciones	Cobertura, desfase, comparabilidad, secreto estadístico, etc.
Transformación	Operación realizada cuando el dato no se utiliza directamente.

CRITERIO

Con “fuente-variable-periodo” sabemos de dónde procede el dato. Con unidad, universo, uso, limitaciones y transformación podemos reconstruir qué hicimos con él.

II.3. SOCIEDADES LABORALES: FUENTE NUCLEAR

La fotografía jurídica principal de noviembre de 2025 contabiliza 498 sociedades laborales activas: 455 SLL y 43 SAL. La propia explotación advierte de que determinadas estadísticas del periodo no incorporan sociedades laborales integradas por dos personas socias trabajadoras. Por ello, 498 debe describirse como el número contabilizado en el universo de la explotación utilizada, no como un censo jurídico absoluto.

Una explotación sectorial distinta contabiliza 521 unidades. La diferencia de 23 sociedades se conserva y documenta: no existe evidencia suficiente para atribuirla con seguridad a una causa concreta, por lo que ambos universos permanecen separados.

Ficha II.1. Sociedades laborales

Elemento	Especificación
Variables	Número, SLL/SAL, localización, situación, sector y evolución.
Ámbito	Castilla-La Mancha; provincia; municipio cuando exista.
Referencia principal	Noviembre de 2025.
Universo jurídico	498 sociedades en la explotación por forma jurídica.
Universo sectorial	521 unidades en la explotación sectorial.
Limitación principal	Universos no idénticos; exclusión indicada de determinados casos de dos socios trabajadores.
Uso	Capítulos 3, 4, 5, 6, 8, 16 y 21; productos territoriales.

FORMULACIÓN CORRECTA

498 SOCIEDADES LABORALES CONTABILIZADAS EN EL UNIVERSO DE LA EXPLOTACIÓN UTILIZADA.

II.4. EMPLEO

La información laboral desplaza el análisis desde la contabilización jurídica hacia la dimensión económica efectiva. La fotografía de noviembre de 2025 registra 3.076 personas trabajadoras: 1.381 en servicios, 984 en industria, 691 en construcción y 20 en el sector agrario. La serie histórica registra 3.011 trabajadores en enero de 2025; ambas cifras no se concatenan automáticamente como una ganancia exacta de 65 empleos porque las explotaciones no han sido tratadas como puntos perfectamente homogéneos de una misma serie.

Ficha II.2. Empleo

Elemento	Especificación
Familia	Estadísticas laborales / Seguridad Social.
Variables	Personas trabajadoras, sexo, sector, provincia y evolución.
Escala	Regional y provincial; municipal cuando exista cobertura.
Referencia	Noviembre de 2025.
Resultado agregado	3.076 empleos.
Cautela	Diferencias entre explotaciones y fechas; cobertura variable de condición societaria.

II.5. EMPRESAS, POBLACIÓN Y TERRITORIO

Para interpretar la implantación relativa del modelo se necesitan denominadores empresariales y demográficos. INE y DIRCE contextualizan el tejido empresarial; las estadísticas de población permiten normalizar la presencia empresarial y caracterizar edad, evolución y densidad. En ambos casos, numerador y denominador deben documentarse temporal y conceptualmente.

Cuadro II.2. Fuentes de contexto territorial

Dimensión	Fuente / familia	Uso	Cautela
Tejido empresarial	INE - DIRCE	Empresas activas, tamaño, sector, intensidad relativa	Concepto de empresa distinto del registro laboral
Población	INE + fuentes territoriales compatibles	Población, edad, evolución, densidad	Desfase temporal respecto al numerador empresarial
Ruralidad	INE + clasificaciones oficiales utilizadas	Tipología territorial	Debe explicitarse el criterio de ruralidad
Despoblación	INE + sistemas territoriales	Evolución, envejecimiento, densidad	La vulnerabilidad es construcción analítica, no dato primario
Mercado laboral	Estadísticas laborales oficiales utilizadas	Empleo, paro, afiliación, contexto	No confundir con empleo específico de sociedades laborales

RURALIDAD

Toda utilización del término “rural” debe indicar el criterio empleado. La clasificación debe ser EXPLÍCITA + REPRODUCIBLE + ESTABLE.

DESPOBLACIÓN

DATO DEMOGRÁFICO ≠ CLASIFICACIÓN DE VULNERABILIDAD. La segunda es una construcción analítica derivada de variables observadas.

II.6. ESTRUCTURA SECTORIAL

La CNAE constituye el instrumento principal de normalización de actividades. La arquitectura conserva, siempre que sea posible, el código original y permite posteriores reagrupaciones: CNAE ORIGINAL → RAMA → AGRUPACIÓN ANALÍTICA DEL INFORME. Los grandes bloques son agrario, industria, construcción y servicios, con categorías funcionales más específicas en los análisis de oportunidad.

CAUTELA SECTORIAL

El universo sectorial de 521 sociedades se mantiene separado del universo jurídico de 498. La clasificación no corrige ni sustituye la delimitación de cada explotación.

II.7. GÉNERO, EDAD Y POSICIÓN EMPRESARIAL

La fuente debe registrarse junto con la posición analizada. “Género” no es una variable suficiente si no se sabe si describe trabajadoras, socias trabajadoras, propietarias o personas en órganos de gobierno. Del mismo modo, cualquier explotación de edad debe acompañarse del número de observaciones, cobertura y universo.

Cuadro II.3. Posición y cobertura

Dimensión	Qué puede observarse	Regla de interpretación
Género	Empleo, condición societaria, propiedad, gobierno	No deducir propiedad o gobierno a partir del empleo femenino.
Edad	Trabajadores, socios, grupos, salidas potenciales	No extrapolar subconjuntos parciales al universo regional.
Estructura generacional	Edad + posición + responsabilidad + conocimiento	La edad aislada no equivale a riesgo de relevo.

II.8. EMPRENDIMIENTO, ALTAS Y BAJAS

Las fuentes de emprendimiento pueden medir fenómenos distintos: intención emprendedora, altas de empresas, constitución de sociedades, altas de autónomos, proyectos atendidos o supervivencia. No son equivalentes. Cada indicador debe declarar qué fenómeno representa.

DINÁMICA EMPRESARIAL

STOCK INICIAL + ALTAS - BAJAS = STOCK FINAL. Pero RENOVACIÓN ≠ SALDO NETO.

La evolución del stock no permite conocer por sí sola la intensidad de entrada y salida. Las tasas de renovación sólo deben construirse con fuentes temporalmente consistentes y universos compatibles.

II.9. ECONOMÍA SOCIAL, ASLABCAM E INVESTIGACIÓN PRIMARIA

Cuadro II.4. Fuentes de contexto e interpretación

Fuente	Aporta	Límite
Economía Social	Contexto, evolución, políticas, peso relativo	Comparar sólo perímetros conceptualmente compatibles.
ASLABCAM	Validación, conocimiento empresarial, necesidades, relevo, cooperación	No sustituye a las estadísticas oficiales para estimar magnitudes regionales.
Investigación primaria	Barreras, digitalización, formación, financiación, expectativas	No generalizar estadísticamente sin diseño muestral suficiente.

DOBLE FUNCIÓN

ESTADÍSTICA OFICIAL → DIMENSIONA. ASLABCAM → CONTRASTA, COMPLEMENTA E INTERPRETA.

INVESTIGACIÓN PRIMARIA

LAS ESTADÍSTICAS MIDEN EL UNIVERSO CUANDO SU DISEÑO LO PERMITE. LA INVESTIGACIÓN PRIMARIA AYUDA A COMPRENDER LOS PROCESOS.

II.10. CONTROL DE ACTUALIZACIÓN

La periodicidad condiciona la capacidad futura del Observatorio. Una variable anual no debe presentarse como si permitiera seguimiento mensual; una base de actualización continua necesita una fecha de extracción fija para que el análisis sea reproducible.

Cuadro II.5. Tipos de actualización

Tipo	Aplicación típica	Control necesario
Continua	Registros administrativos	Fijar fecha de extracción.
Mensual / trimestral	Fuentes laborales o administrativas	Registrar periodo exacto.
Anual	Estadísticas empresariales, demográficas y territoriales	Controlar desfases entre fuentes.
Ad hoc	Cuestionarios, bases ASLABCAM, explotaciones del proyecto	Versionar instrumento y fecha de campo.

II.11. SISTEMA DE NOTAS DE FUENTE

Para homogeneizar tablas, gráficos, mapas y matrices se propone una nota de fuente modular de cinco componentes. El objetivo es evitar sobrecargar el cuerpo del Informe sin perder trazabilidad.

Plantilla II.A. Nota de fuente

Componente	Contenido
Fuente	Productor y operación exacta.
Periodo	Fecha o intervalo temporal.
Universo	Unidad estadística cubierta.
Elaboración	Transformación realizada por el Informe.
Nota	Limitación relevante.

EJEMPLO

Fuente: [organismo y operación]. · Periodo: noviembre de 2025. · Universo: sociedades laborales incluidas en la explotación. · Elaboración: ASLABCAM / elaboración propia. · Nota: la fuente no incluye determinadas sociedades integradas por dos personas socias trabajadoras.

II.12. MATRIZ SINTÉTICA DEL SISTEMA DE FUENTES

Cuadro II.6. Matriz sintética

Dimensión	Fuente principal	Variables	Escala	Cautela
Sociedades laborales	Registros / explotaciones administrativas	Número, SLL/SAL, ubicación	Región-provincia-municipio	Diferentes universos
Empleo	Información laboral / Seguridad Social	Trabajadores, sexo, sector	Región-provincia	Homogeneidad temporal
Empresas	INE-DIRCE	Empresas, tamaño, sector	Región-provincia-municipio	Diferente concepto de empresa
Población	INE	Población, edad, densidad	Municipio	Desfase temporal
Ruralidad	INE + fuentes territoriales	Población, densidad, clasificación	Municipio	Dependencia de definición
Despoblación	INE + fuentes territoriales	Evolución, envejecimiento, densidad	Municipio	Indicador compuesto
Mercado laboral	Estadísticas oficiales utilizadas	Empleo, paro, afiliación	Según fuente	No confundir con empleo SL
Sector	CNAE + explotación sectorial	Actividad, rama, sector	Empresa-territorio	Universo sectorial específico
Género	Información laboral + primaria	Sexo, posición	Empresa-provincia	Empleo ≠ propiedad
Edad	Bases disponibles + primaria	Edad, grupos, posición	Empresa	Cobertura parcial
Emprendimiento	Estadísticas / proyectos	Creación, actividad emprendedora	Variable	Definiciones heterogéneas
Altas / bajas	Fuentes administrativas homogéneas	Constituciones, bajas, saldo	Región-provincia	Necesidad de serie compatible
Economía Social	Fuentes institucionales / estadísticas	Entidades, empleo, evolución	España-CCAA	Comparabilidad de perímetros
ASLABCAM	Base Maestra / información propia	Validación, necesidades, procesos	Empresa-territorio	No sustituye censo oficial
Investigación primaria	Cuestionario / contraste	Barreras, cooperación, relevo	Muestra	Representatividad

II.13. REGISTRO DE TRAZABILIDAD ESTADÍSTICA

Se incorpora un Registro de Trazabilidad Estadística para que cada cifra relevante pueda disponer de un identificador interno estable —FTE-001, FTE-002, FTE-003…—. Su función es reducir drásticamente el coste de auditoría, actualización y revisión del Informe.

Ficha II.B. Estructura del registro FTE

Campo	Ejemplo
ID	FTE-001
Indicador	Sociedades laborales activas
Valor	498
Fecha	Noviembre de 2025
Fuente	Explotación correspondiente
Universo	Forma jurídica
Transformación	Ninguna
Capítulo	3, 21
Limitación	Exclusión señalada por la fuente

VENTAJA OPERATIVA

Ante cualquier duda futura sobre una cifra, el sistema permite localizar su ficha, reconstruir su origen y verificar la transformación aplicada sin rehacer el recorrido documental completo.

II.14. REGLAS PARA LA ACTUALIZACIÓN FUTURA

Antes de sustituir un dato antiguo por uno nuevo deben comprobarse cuatro elementos: misma definición, mismo universo, misma unidad y metodología comparable. Si alguno cambia, la actualización debe registrarse como ruptura de serie o cambio metodológico, no como simple sustitución.

BASE MAESTRA

Cada valor debe conservar: VALOR + FECHA + FUENTE + VERSIÓN + METODOLOGÍA.

Cuadro II.7. Protocolo de actualización

Paso	Control
1	Identificar nueva fuente y versión.
2	Comparar definición y unidad con la versión anterior.
3	Comprobar universo y cobertura.
4	Verificar periodo y escala territorial.
5	Documentar cambios metodológicos.
6	Actualizar transformación e indicador derivado.
7	Conservar versión anterior para trazabilidad.

Paso	Control
8	Registrar responsable y fecha de actualización.

II.15. LIMITACIONES DEL SISTEMA DE FUENTES

Cuadro II.8. Limitaciones y respuesta

Limitación	Riesgo	Respuesta
Fragmentación	Información dispersa	Matriz Maestra e integración controlada.
Heterogeneidad temporal	Comparaciones falsas	Registrar fechas y separar periodos.
Heterogeneidad conceptual	Confundir unidades	Documentar definición y universo.
Desigual detalle territorial	Falsa desagregación	Respetar escala disponible.
Cobertura personal parcial	Generalización indebida	Declarar n, cobertura y universo.
Discrepancias 498 / 521	Forzar cifra única	Mantener universos separados.
Desfase numerador / denominador	Ratios engañosos	Aproximar fechas y documentar desfase.
Obsolescencia	Pérdida de vigencia	Sistema versionado y actualizable.

II.16. CUADRO FINAL DE CONTROL DE FUENTES

Checklist II.1. Control previo a incorporación

Control	Verificación
¿Está identificada la fuente exacta?	□
¿Sabemos qué unidad mide?	□
¿Conocemos el universo?	□
¿Está fechado el dato?	□
¿Conocemos su ámbito territorial?	□
¿Es comparable con el dato utilizado anteriormente?	□
¿Existe alguna ruptura metodológica?	□
¿Se ha realizado alguna transformación?	□
¿Puede reconstruirse el cálculo?	□
¿Está documentada su principal limitación?	□

REGLA DE ENTRADA

Sólo cuando estos controles pueden responderse satisfactoriamente el dato debe integrarse en una serie, indicador, mapa o matriz.

II.17. DE LAS FUENTES AL SISTEMA DE CONOCIMIENTO

La principal conclusión es que la fortaleza estadística del Informe no procede de acumular fuentes, sino de asignar correctamente a cada una su función y conservar las relaciones que permiten reconstruir los resultados. Los registros identifican; las estadísticas laborales miden empleo; INE y DIRCE contextualizan el tejido empresarial; las fuentes demográficas describen el territorio; la CNAE organiza las actividades; ASLABCAM valida y complementa; y la investigación primaria ayuda a explicar.

BASE INTEGRADA DE CONOCIMIENTO

REGISTROS + EMPRESAS + EMPLEO + PERSONAS + SECTORES + TERRITORIO + DEMOGRAFÍA + INVESTIGACIÓN PRIMARIA → BASE INTEGRADA DE CONOCIMIENTO

PRINCIPIO FINAL

NINGUNA AFIRMACIÓN SERÁ MÁS PRECISA QUE LA FUENTE QUE LA SUSTENTA.

Este sistema convierte la documentación estadística en una infraestructura reutilizable: permite auditar el Informe, actualizarlo, alimentar el futuro Observatorio y mantener una separación clara entre dato, indicador e interpretación. La trazabilidad deja así de ser una nota técnica para convertirse en una condición de calidad institucional.

ANEXO III

DIRECTORIO/BASE TERRITORIAL ANONIMIZADA

Arquitectura de la información empresarial y territorial de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha

III.1. Finalidad y principio de diseño

La Base Territorial se concibe como uno de los principales productos técnicos del Informe. Su finalidad no es almacenar un listado estático de sociedades laborales, sino integrar en una estructura común atributos empresariales, laborales, sectoriales, territoriales y demográficos que permitan analizar implantación, concentración, especialización, evolución y ámbitos potenciales de intervención.

DOBLE PRODUCTO

BASE MAESTRA DE INVESTIGACIÓN: uso técnico interno y máximo detalle compatible con las fuentes. BASE TERRITORIAL ANONIMIZADA: versión derivada para documentación, explotación agregada y difusión.

PRINCIPIO RECTOR

MÁXIMA CAPACIDAD ANALÍTICA + PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

III.2. Unidad básica de análisis

La unidad elemental es la sociedad laboral individual, vinculada mediante un código interno de investigación. El identificador permite relacionar fuentes y versiones sin exponer públicamente denominaciones empresariales, identificadores fiscales u otros elementos que faciliten la identificación directa.

EMPRESA REAL	ID INTERNO	VARIABLES EMPRESARIALES	VARIABLES TERRITORIALES	VARIABLES ANALÍTICAS	EXPLOTACIÓN ANONIMIZADA

El código interno no debe codificar de forma transparente municipio, CNAE, número registral u otros atributos que permitan reconstruir la identidad de la entidad.

III.3. Arquitectura general de variables

BLOQUE	CONTENIDO PRINCIPAL
A. Identificación técnica	Código interno, fuentes, fechas, validación y versión
B. Localización	Provincia, municipio y unidades territoriales
C. Caracterización societaria	Forma jurídica, antigüedad y situación
D. Actividad económica	CNAE, rama, sector y agrupación estratégica
E. Dimensión	Empleo, tramo y categoría de tamaño
F. Personas	Sexo, edad y condición societaria cuando exista cobertura
G. Territorio	Ruralidad, demografía, tejido empresarial y tipologías
H. Variables analíticas	Intensidad, brecha, oportunidad, relevo y otros indicadores

III.4. Bloques A-C · Trazabilidad, territorio y sociedad

A. Identificación técnica

VARIABLE	FUNCIÓN
Código interno	Identificador técnico
Fuente principal / secundaria	Procedencia y contraste
Fecha de referencia / actualización	Momento del dato y última revisión
Estado de validación	Validado / pendiente / discrepancia
Observación metodológica	Incidencias y cautelas
Versión	Control de actualización

TRAZABILIDAD

Una Base Maestra no almacena sólo valores: debe permitir saber de dónde proceden, a qué fecha corresponden y cuándo fueron verificados.

B. Localización territorial

CASTILLA-LA MANCHA	PROVINCIA	MUNICIPIO	TIPOLOGÍA TERRITORIAL	ÁREA FUNCIONAL

El municipio es la pieza que permite construir cartografía de implantación, intensidad, concentración, ruralidad y oportunidades; las agrupaciones y áreas funcionales añaden una lectura económica que supera los límites administrativos.

C. Caracterización societaria

La Base conserva forma jurídica SLL/SAL, situación, constitución o antigüedad cuando exista, cambios societarios documentados y el universo estadístico de procedencia. La fotografía jurídica de noviembre de 2025 contabiliza 498 sociedades -455 SLL y 43 SAL-, mientras la explotación sectorial trabaja con 521 unidades. Ambos perímetros deben permanecer diferenciados.

REGLA DE UNIVERSO

No fusionar explotaciones distintas como si formaran un censo único cuando la equivalencia entre universos no está demostrada.

III.5. Bloques D-F · Actividad, empleo y personas

D. Actividad económica

CNAE ORIGINAL	DIVISIÓN / RAMA	SECTOR ANALÍTICO	AGRUPACIÓN ESTRATÉGICA

La clasificación analítica se añade al dato original; nunca lo sustituye. Esta estructura permite modificar agrupaciones futuras sin reconstruir la base y mantiene la trazabilidad entre actividad registrada e interpretación sectorial.

E. Empleo y dimensión

CÓDIGO	TRAMO DE EMPLEO
T2	3-5
T3	6-9
T4	10-19
T5	20-49
T6	50 o más

La Base interna puede conservar el empleo exacto cuando la fuente lo permita. En la versión anonimizada, los tramos reducen el riesgo de identificación y siguen permitiendo análisis de estructura dimensional.

F. Variables sobre personas

Sexo, edad, condición societaria, cualificación o incorporación como socio sólo se incorporan cuando existe cobertura suficiente. En empresas pequeñas y municipios poco poblados, la combinación de municipio, sector, sexo, edad y condición societaria puede identificar indirectamente a una persona; por ello, estas variables se explotan prioritariamente de forma agregada.

III.6. Bloques G-H · Contexto y variables construidas

G. Caracterización territorial

La Base añade a cada empresa atributos del territorio en el que opera: población, tramo municipal, densidad, evolución demográfica, ruralidad, despoblación, envejecimiento, tejido empresarial, intensidad y tipologías funcionales. Son variables de contexto, no atributos intrínsecos de la empresa.

DISTINCIÓN CLAVE

Una empresa no es “despoblada”. Está localizada en un territorio caracterizado mediante indicadores demográficos.

H. Variables analíticas construidas

FAMILIA	EJEMPLOS
Brecha	Diferencia entre implantación observada y contexto
Oportunidad	Potencial territorial o sectorial
Continuidad	Exposición y oportunidad de relevo
Clasificación	Tipologías y prioridad analítica

Estas variables deben identificarse como derivadas y vincularse a su procedimiento de cálculo. El Anexo X actúa como diccionario metodológico de los indicadores construidos.

III.7. Diccionario de variables

El Diccionario de Variables convierte la Base en documentación técnica reutilizable. Cada campo debe tener código estable, definición, tipo, fuente, unidad, cobertura y regla de difusión.

CÓD.	VARIABLE	TIPO	FUENTE	UNIDAD	COBERTURA	DIFUSIÓN
ID_01	Código interno	Técnica	Elaboración propia	Código	Completa	Restringida
TER_01	Provincia	Territorial	Registro/base	Categoría	Completa	Pública
TER_02	Municipio	Territorial	Registro/base	Categoría	Variable	Condicionada
SOC_01	Forma jurídica	Societaria	Registro	SLL/SAL	Completa	Pública/agregada
ACT_01	CNAE	Actividad	Fuente empresarial	Código	Variable	Condicionada
ACT_02	Sector	Derivada	Elaboración	Categoría	Según CNAE	Pública
EMP_01	Empleo	Empresarial	Fuente laboral	Personas	Variable	Restringida
EMP_02	Tramo de empleo	Derivada	EMP_01	Categoría	Variable	Publicable
DEM_01	Población municipal	Territorial	Fuente estadística	Habitantes	Completa	Pública
TER_03	Ruralidad	Derivada/oficial	Fuente territorial	Categoría	Completa	Pública
ANA_01	Tipología territorial	Analítica	Informe	Categoría	Según método	Pública

DISCIPLINA DE NOMENCLATURA

El objetivo es que ninguna actualización futura termine con columnas opacas del tipo “TERR_4_FINAL2” cuyo significado ya nadie pueda reconstruir.

III.8. Niveles de información

NIVEL	CONTENIDO	TRATAMIENTO
1 · Pública	Provincia, datos territoriales públicos, clasificaciones e indicadores agregados	Difusión ordinaria
2 · Anonimizada / agregada	Tramos de empleo, sectores agrupados, edades por intervalos, grupos territoriales	Difusión tras control de riesgo
3 · Restringida	Identificadores, nombres, contactos, respuestas individuales, datos personales	Base Maestra interna

La clasificación debe aplicarse también a combinaciones de variables. Una variable pública puede convertirse en identificativa cuando se cruza con otras en un territorio con pocos casos.

III.9. Anonimización y riesgo de reidentificación

ANONIMIZAR NO ES SÓLO BORRAR EL NOMBRE

En territorios con una única sociedad de un sector, publicar municipio + CNAE detallado + empleo exacto + antigüedad + sexo/edad puede hacer reconocible a la entidad.

POCAS OBSERVACIONES	MAYOR RIESGO	MAYOR AGREGACIÓN

Las medidas disponibles incluyen sustituir municipio por agrupación territorial, agrupar CNAE y edades, convertir empleo exacto en intervalos, suprimir celdas de frecuencia muy reducida, limitar cruces y separar variables especialmente sensibles.

III.10. Matriz de difusión

VARIABLE	BASE INTERNA	ANEXO	MAPAS	DATOS ABIERTOS
Código interno	Sí	No	No	No
Nombre empresa	Sí	No	No	No
Provincia	Sí	Sí	Sí	Sí
Municipio	Sí	Cond.	Cond.	Cond.
SLL/SAL	Sí	Sí	Agregado	Sí
CNAE detallado	Sí	Cond.	No	Agrupado
Sector agregado	Sí	Sí	Sí	Sí
Empleo exacto	Sí	Cond.	Agregado	No
Tramo empleo	Sí	Sí	Agregado	Posible
Sexo	Sí	Agregado	Agregado	Agregado
Edad	Sí	Agrupada	No	Agregada
Ruralidad / despoblación	Sí	Sí	Sí	Sí
Indicadores territoriales	Sí	Sí	Sí	Sí

III.11. La Base como sistema relacional

La futura Base no debería convertirse en una hoja de cálculo única, gigantesca y difícil de mantener. Una arquitectura relacional reduce duplicidades, mejora la actualización y permite conservar históricos.

EMPRESAS	EMPLEO	TERRITORIOS	ACTIVIDADES	TRAYECTORIA	INVESTIGACIÓN	INDICADORES

CLAVE TERRITORIAL COMÚN

CÓDIGO TERRITORIAL = clave de relación. NOMBRE DEL MUNICIPIO = etiqueta. Los códigos oficiales reducen errores de escritura, tildes, abreviaturas y denominaciones alternativas.

III.12. Control de calidad

#	CONTROL	PREGUNTA
1	Duplicidades	¿Existe más de un registro para la misma unidad?
2	Territorio	¿Municipio y provincia son coherentes?
3	CNAE	¿Código válido y compatible?
4	Empleo	¿Ausencias, imposibles o cambios extraordinarios?
5	Forma jurídica	¿SLL/SAL consistente?
6	Fechas	¿Información del periodo indicado?
7	Fuentes	¿Discrepancias entre fuentes?
8	Confidencialidad	¿La explotación puede reidentificar?

ESTADO DE VALIDACIÓN

VALIDADO / PENDIENTE / REVISAR / DISCREPANCIA.

III.13. Datos ausentes, histórico y versionado

0	NO DISPONIBLE	NO APLICABLE	NO CONOCIDO

Estas categorías no son intercambiables. Un cero es información; la ausencia del dato es una limitación. El Diccionario de Variables debe documentar códigos de ausencia para impedir que los vacíos alteren indicadores y agregaciones.

HISTÓRICO MÍNIMO

ID EMPRESA + VARIABLE + VALOR + FECHA + FUENTE + VERSIÓN.

La Base futura debe conservar valores anteriores en lugar de sobrescribirlos. Así puede responder no sólo cómo es una empresa, sino cómo ha cambiado en empleo, actividad, situación societaria, participación o continuidad.

FOTOGRAFÍA	SERIE	PANEL LONGITUDINAL

El panel permitiría estudiar supervivencia, crecimiento, reducción, cambios de sector, evolución del empleo, incorporación de socios, renovación generacional, transformación, desaparición, relevo y movilidad territorial.

III.14. Base, cartografía y Observatorio

La cartografía debe entenderse como una vista territorial de la Base Maestra, no como un producto desconectado. La misma arquitectura puede alimentar mapas de presencia, intensidad, especialización, ruralidad, vulnerabilidad demográfica y oportunidades.

MAPA	FUNCIÓN
Presencia	Municipios con sociedades laborales
Intensidad	Sociedades respecto de población o tejido empresarial
Sectorial	Especializaciones territoriales
Ruralidad	Presencia según tipología territorial
Despoblación	Modelo y vulnerabilidad demográfica
Oportunidades	Implantación + tejido + necesidades + potencial

BASE DE INVESTIGACIÓN	BASE MAESTRA REGIONAL	ACTUALIZACIÓN	PANEL DE INDICADORES	ATLAS TERRITORIAL	OBSERVATORIO

SALTO INSTITUCIONAL

La infraestructura creada para elaborar el estudio puede permanecer después del proyecto y convertirse en un activo estable de ASLABCAM.

III.15. Propuesta de Base Maestra Regional

MÓDULO	FUNCIÓN
1. Universo empresarial	Identificar sociedades
2. Territorio	Localización y contexto
3. Actividad	Sector y especialización
4. Empleo y personas	Dimensión y participación
5. Trayectoria	Evolución y continuidad
6. Desarrollo empresarial	Necesidades, cooperación, formación y relevo
7. Indicadores	Diagnóstico y oportunidades

La actualización combinaría fuentes administrativas, estadísticas oficiales, información propia de ASLABCAM e investigación periódica. Cada variable debe actualizarse con la frecuencia que corresponde a su naturaleza, sin imponer un calendario artificialmente uniforme.

III.16. Ficha territorial derivada

CAMPO	CONTENIDO
Territorio	Municipio / agrupación / provincia
Contexto	Población, densidad, ruralidad y dinámica demográfica
Sociedades laborales	Número e intensidad
Sectores	Distribución
Empleo	Volumen y estructura disponible
Trayectoria	Evolución
Brecha	Implantación respecto del tejido productivo
Oportunidades	Creación / consolidación / cooperación / relevo
Necesidades	Información disponible

PRODUCTO DERIVADO

La Base puede convertirse en una máquina de producir diagnóstico territorial mediante fichas actualizables y comparables.

III.17. Protocolo de actualización y gobernanza

1 EXTRAER	2 NORMALIZAR	3 COMPARAR	4 VALIDAR	5 INTEGRAR	6 RECALCULAR	7 REVISAR	8 PUBLICAR	9 ARCHIVAR

La actualización no debe destruir la versión anterior. Cada ciclo debe conservar una copia reproducible y registrar los cambios de fuentes, definiciones, reglas y variables.

FUNCIÓN	RESPONSABILIDAD
Responsable de la Base	Arquitectura y versiones
Responsable de validación	Consistencia y anomalías
Responsable de explotación	Análisis e indicadores

III.18. Productos derivados

Una misma infraestructura puede alimentar informes anuales, fichas provinciales y territoriales, atlas, mapas, cuadros de mando, seguimiento del empleo y nuevas sociedades, detección de relevo, análisis de género y generaciones, mapas sectoriales, sistemas de oportunidades, informes para administraciones y planificación interna.

ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

UNA MISMA INFRAESTRUCTURA DE DATOS → MÚLTIPLES PRODUCTOS DE CONOCIMIENTO.

III.19. Esquema general y síntesis

NIVEL	CONTENIDO	RESULTADO
1 · Fuentes	Registros, empleo, INE/DIRCE, territorio, ASLABCAM, investigación primaria	Entradas documentadas
2 · Base Maestra	Empresa, territorio, actividad, empleo, personas, trayectoria, necesidades	Información integrada
3 · Variables derivadas	Intensidad, concentración, capilaridad, vulnerabilidad, brecha, oportunidad	Diagnóstico
4 · Productos	Tablas, mapas, fichas, indicadores, atlas	Conocimiento utilizable
5 · Decisión	Representación, creación, consolidación, cooperación, arraigo, relevo	Intervención

DIRECTORIO	BASE TERRITORIAL	BASE MAESTRA	SISTEMA DE INFORMACIÓN	OBSERVATORIO

La Base Territorial permite integrar información fragmentada, garantizar la reproducibilidad, territorializar el modelo y facilitar la actualización. Su mayor potencial consiste en transformar una base creada para investigar en una infraestructura permanente de conocimiento empresarial.

CIERRE

El Informe necesita una base para analizar las sociedades laborales. ASLABCAM puede necesitar esa base después de que el Informe haya terminado. Ahí está la diferencia entre producir un estudio y construir capacidad institucional.

ANEXO IV

TABLAS PROVINCIALES

Sistema normalizado de explotación estadística provincial de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha

5	498	3.076	12 tablas
provincias	sociedades contabilizadas	empleos	estructura común

PRINCIPIO DE COMPARACIÓN

MISMA VARIABLE + MISMA DEFINICIÓN + MISMO PERIODO + MISMA ESTRUCTURA = COMPARACIÓN PROVINCIAL VÁLIDA.

Este Anexo reúne y sistematiza las principales explotaciones estadísticas de Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Toledo. Su función es documental y estadística: presentar de forma homogénea los datos que sustentan la lectura provincial del Informe, preservando la separación entre universos, fechas y variables cuando las fuentes no son plenamente comparables.

IV.1. Criterios de elaboración

Homogeneidad

Una variable sólo entra en una comparación provincial cuando puede definirse de manera equivalente en las cinco provincias.

Separación de universos

El universo jurídico de 498 sociedades y el universo sectorial de 521 unidades se mantienen separados; no se mezclan para completar casillas.

Disponibilidad explícita

Se diferencia entre dato disponible, no disponible, pendiente de explotación y no aplicable. Una casilla vacía nunca equivale automáticamente a cero.

Absolutos y relativos

Los totales se acompañan, cuando la fuente lo permite, de porcentajes regionales, intensidades, empleo medio orientativo y medidas de implantación territorial.

Comparación sin ranking

Las provincias se comparan por dimensiones concretas; el sistema no construye una clasificación general de territorios mejores o peores.

REGLA METODOLÓGICA

NO SE SUMAN NI SE MEZCLAN UNIVERSOS DIFERENTES PARA COMPLETAR CASILLAS. Los huecos se conservan como agenda de explotación estadística.

IV.2. Cuadro provincial de referencia

Provincia	Sociedades	% regional	Empleo	% empleo	Empleo/soc.*
Albacete	121	24,3 %	772	25,1 %	6,4
Ciudad Real	136	27,3 %	887	28,8 %	6,5
Cuenca	80	16,1 %	469	15,2 %	5,9
Guadalajara	17	3,4 %	118	3,8 %	6,9
Toledo	144	28,9 %	830	27,0 %	5,8
CASTILLA-LA MANCHA	498	100 %	3.076	100 %	6,2

* Cociente orientativo entre universos disponibles de sociedades y empleo. No debe interpretarse como media empresarial exacta mientras no se garantice plena correspondencia entre ambos universos.

LECTURA INMEDIATA

Peso empresarial y peso laboral no coinciden exactamente. Ciudad Real concentra la mayor cifra de empleo; Toledo, el mayor número absoluto de sociedades.

IV.3. Estructura normalizada de las fichas provinciales

Cada provincia debe poder explotarse mediante la misma plantilla estadística. La finalidad no es llenar todas las casillas de forma artificial, sino garantizar que la información disponible se organice con un formato idéntico y que los vacíos pendientes queden visibles.

Bloque	Contenido mínimo	Estado actual
A. Dimensión general	Sociedades, peso regional, SLL/SAL, empleo y ratio orientativa	Parcialmente completo
B. Estructura sectorial	Sociedades y empleo por grandes sectores	Parcial
C. Tamaño empresarial	Micro, pequeña, mediana, empleo medio y mediana	Pendiente
D. Distribución municipal	Municipios con presencia, C1, C5, C10 y cobertura	Base Maestra
E. Ruralidad	Sociedades y empleo urbano/intermedio/rural	Cruce territorial
F. Vulnerabilidad demográfica	Sociedades, empleo e intensidad por tipo territorial	Cruce territorial
G. Género	Empleo por sexo y otros indicadores cuando exista cobertura	Parcial
H. Evolución	Serie provincial homogénea	Pendiente
I. Creación y renovación	Altas, bajas, saldo y tasas	Pendiente
J. Intensidad territorial	SL/10.000 hab., empresas y empleo	Parcial
K. Indicadores sintéticos	IIT, IPC, capilaridad, brecha y relevo	Calcular
L. Síntesis provincial	Volumen, empleo, sector, intensidad, brecha y oportunidad	Derivada

IV.4. ALBACETE

121	772	24,3 %	25,1 %	6,4
sociedades	empleos	% sociedades CLM	% empleo CLM	empleo/soc.*

Volumen elevado, empleo relevante y alta intensidad relativa. La capilaridad municipal debe cerrarse con la Base Maestra.

Magnitudes básicas de Albacete	Valor
Sociedades laborales	121
Peso regional	24,3 %
Empleo	772
Peso laboral regional	25,1 %
Empleo/sociedad*	6,4
SL/10.000 habitantes*	≈3,10

PENDIENTE TERRITORIAL

Cobertura municipal, concentración C1/C5/C10, ruralidad y capilaridad deben completarse desde la Base Maestra georreferenciada, no mediante inferencia provincial.

Bloque pendiente	Estado / fuente necesaria
SLL/SAL provincial	Recuperar explotación homogénea
Tamaño empresarial	Pendiente de explotación individual
Municipios y concentración	Base Maestra
Ruralidad y vulnerabilidad	Cruce territorial
Evolución y constituciones	Serie provincial homogénea
IIT / IPC / brecha	Calcular con metodología del Anexo X

IV.5. CIUDAD REAL

136	887	27,3 %	28,8 %	6,5
sociedades	empleos	% sociedades CLM	% empleo CLM	empleo/soc.*

Mayor empleo regional. La evidencia sectorial disponible muestra 381 empleos industriales frente a 327 en servicios.

Magnitudes básicas de Ciudad Real	Valor
Sociedades laborales	136
Peso regional	27,3 %
Empleo	887
Peso laboral regional	28,8 %
Empleo/sociedad*	6,5
SL/10.000 habitantes*	—

Sector	Unidades sectoriales disponibles	Empleo disponible
Industria	37	381
Servicios	76	327
Otros	Pendiente	Pendiente

Bloque pendiente	Estado / fuente necesaria
SLL/SAL provincial	Recuperar explotación homogénea
Tamaño empresarial	Pendiente de explotación individual
Municipios y concentración	Base Maestra
Ruralidad y vulnerabilidad	Cruce territorial
Evolución y constituciones	Serie provincial homogénea
IIT / IPC / brecha	Calcular con metodología del Anexo X

IV.6. CUENCA

80	469	16,1 %	15,2 %	5,9
sociedades	empleos	% sociedades CLM	% empleo CLM	empleo/soc.*

Menor volumen absoluto, pero especial relevancia territorial. La construcción concentra 167 empleos y los servicios 196.

Magnitudes básicas de Cuenca	Valor
Sociedades laborales	80
Peso regional	16,1 %
Empleo	469
Peso laboral regional	15,2 %
Empleo/sociedad*	5,9
SL/10.000 habitantes*	—

Sector	Unidades sectoriales	Empleo
Construcción	11	167
Servicios	—	196
Resto	Pendiente	—

Bloque pendiente	Estado / fuente necesaria
SLL/SAL provincial	Recuperar explotación homogénea
Tamaño empresarial	Pendiente de explotación individual
Municipios y concentración	Base Maestra
Ruralidad y vulnerabilidad	Cruce territorial
Evolución y constituciones	Serie provincial homogénea
IIT / IPC / brecha	Calcular con metodología del Anexo X

IV.7. GUADALAJARA

17	118	3,4 %	3,8 %	6,9
sociedades	empleos	% sociedades CLM	% empleo CLM	empleo/soc.*

Implantación absoluta muy reducida y perfil laboral predominantemente terciario; interés especial para el análisis de brecha de implantación.

Magnitudes básicas de Guadalajara	Valor
Sociedades laborales	17
Peso regional	3,4 %
Empleo	118
Peso laboral regional	3,8 %
Empleo/sociedad*	6,9
SL/10.000 habitantes*	—

Indicador sectorial destacado	Valor
Empleo en servicios	80
Empleo provincial total	118
Peso orientativo de servicios en el empleo	≈67,8 %

Bloque pendiente	Estado / fuente necesaria
SLL/SAL provincial	Recuperar explotación homogénea
Tamaño empresarial	Pendiente de explotación individual
Municipios y concentración	Base Maestra
Ruralidad y vulnerabilidad	Cruce territorial
Evolución y constituciones	Serie provincial homogénea
IIT / IPC / brecha	Calcular con metodología del Anexo X

IV.8. TOLEDO

144	830	28,9 %	27,0 %	5,8
sociedades	empleos	% sociedades CLM	% empleo CLM	empleo/soc.*

Mayor número absoluto de sociedades y estructura laboral diversificada, con 385 empleos en servicios y 286 en industria.

Magnitudes básicas de Toledo	Valor
Sociedades laborales	144
Peso regional	28,9 %
Empleo	830
Peso laboral regional	27,0 %
Empleo/sociedad*	5,8
SL/10.000 habitantes*	—

Sector	Empleo
Servicios	385
Industria	286
Resto	159
Total	830

Bloque pendiente	Estado / fuente necesaria
SLL/SAL provincial	Recuperar explotación homogénea
Tamaño empresarial	Pendiente de explotación individual
Municipios y concentración	Base Maestra
Ruralidad y vulnerabilidad	Cruce territorial
Evolución y constituciones	Serie provincial homogénea
IIT / IPC / brecha	Calcular con metodología del Anexo X

IV.9. Comparación de estructura laboral y sectorial

Provincia	Empleo	% regional	Empleo/soc.*
Albacete	772	25,1 %	6,4
Ciudad Real	887	28,8 %	6,5
Cuenca	469	15,2 %	5,9
Guadalajara	118	3,8 %	6,9
Toledo	830	27,0 %	5,8
TOTAL	3.076	100 %	6,2

Matriz provincia × sector × empleo

Provincia	Agrario	Industria	Construcción	Servicios
Albacete	— / —	— / —	— / —	— / —
Ciudad Real	— / —	37 / 381	— / —	76 / 327
Cuenca	— / —	— / —	11 / 167	— / 196
Guadalajara	— / —	— / —	— / —	— / 80
Toledo	— / —	— / 286	— / —	— / 385

Cada celda expresa N.º de sociedades / N.º de empleos. Los guiones representan datos pendientes de recuperación, no ceros. No se calculan celdas por diferencia cuando existen varias incógnitas.

PRINCIPIO SECTORIAL

EL PESO PRODUCTIVO DE UN SECTOR NO PUEDE MEDIRSE ÚNICAMENTE POR EL NÚMERO DE EMPRESAS.

IV.10. Explotaciones comparadas pendientes

Las siguientes matrices forman parte del sistema provincial, pero sólo deben completarse cuando exista una fuente homogénea para las cinco provincias.

Explotación	AB	CR	CU	GU	TO	Situación
Tamaño empresarial	PEND.	PEND.	PEND.	PEND.	PEND.	Explotación individual
Género	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Completar
Ruralidad	—	—	—	—	—	Cruce territorial
Evolución	—	—	—	—	—	Serie pendiente
Constituciones	—	—	—	—	—	Serie pendiente
IIT/IPC	—	—	—	—	—	Calcular

Género: evidencia disponible

Provincia	Mujeres	Total empleo	% mujeres
Albacete	230	772	≈29,8 %
Ciudad Real	—	887	—
Cuenca	—	469	—
Guadalajara	—	118	—
Toledo	—	830	—
CLM	—	3.076	—

El empleo femenino no equivale a propiedad ni participación societaria femenina. Los cruces provincia × sector × género y provincia × ruralidad × género deben cerrarse únicamente con datos trazables.

IV.11. Indicadores territoriales, concentración y capilaridad

Provincia	SL/10.000 hab.	SL/10.000 empresas	Cobertura	% rural	IIT	IPC
Albacete	≈3,10	—	—	—	—	—
Ciudad Real	—	—	—	—	—	—
Cuenca	—	—	—	—	—	—
Guadalajara	—	—	—	—	—	—
Toledo	—	—	—	—	—	—
CLM	≈2,34	—	—	—	—	—

El resto de intensidades debe recalcularse utilizando un mismo denominador temporal y una misma fuente; no conviene recuperar ratios dispersas de versiones anteriores.

Distribución territorial interna

Provincia	Municipios con SL	Cobertura	C1	C5	C10	Capilaridad
Albacete	—	—	—	—	—	—
Ciudad Real	—	—	—	—	—	—
Cuenca	—	—	—	—	—	—
Guadalajara	—	—	—	—	—	—
Toledo	—	—	—	—	—	—

C1, C5 y C10 expresan la proporción provincial concentrada en el municipio principal, los cinco principales y los diez principales, respectivamente. Su función es diferenciar volumen de extensión territorial del modelo.

IV.12. Matrices provinciales de segunda generación

Matriz	Pregunta que responde	Estado
Provincia × tamaño × empleo	¿Cómo se distribuye la dimensión empresarial y dónde se concentra el empleo?	Pendiente
Provincia × territorio × empleo	¿Dónde se mantiene el empleo: grandes núcleos, intermedios, rurales o zonas vulnerables?	Pendiente
Provincia × género × sector	¿La participación femenina está condicionada por la estructura sectorial provincial?	Pendiente
Provincia × sector × empleo	¿Coinciden presencia empresarial y capacidad laboral por sector?	Parcial
Provincia × disponibilidad	¿Qué variables están realmente cerradas y cuáles requieren nueva explotación?	Actualizable

DISCIPLINA DE TRABAJO

Los huecos no son defectos ocultos: forman una agenda de explotación estadística. Cada casilla pendiente identifica una operación concreta que debe completarse con la fuente adecuada.

IV.13. Matriz provincial de disponibilidad

Variable	AB	CR	CU	GU	TO	Situación
Número sociedades	✓	✓	✓	✓	✓	Completa
Empleo	✓	✓	✓	✓	✓	Completa
SLL/SAL	—	—	—	—	—	Recuperar
Sector sociedades	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Completar
Sector empleo	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Completar
Tamaño	—	—	—	—	—	Pendiente
Municipios	—	—	—	—	—	Base Maestra
Género	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Completar
Ruralidad	—	—	—	—	—	Cruce territorial
Evolución	—	—	—	—	—	Serie pendiente
Constituciones	—	—	—	—	—	Serie pendiente
IIT/IPC	—	—	—	—	—	Calcular

IV.14. Perfil estadístico comparado

Provincia	Lectura descriptiva
Albacete	Volumen elevado, empleo relevante y alta intensidad relativa. Falta determinar capilaridad municipal.
Ciudad Real	Elevado volumen y mayor empleo regional; singular relevancia industrial en la evidencia disponible.
Cuenca	Menor volumen absoluto, importancia territorial y peso laboral singular de la construcción.
Guadalajara	Implantación absoluta muy reducida, perfil terciario y especial interés para la brecha de implantación.
Toledo	Mayor número de sociedades, segundo volumen de empleo y estructura diversificada con segundo pilar industrial.

Estos perfiles no sustituyen las tablas: son la lectura que emerge de ellas y deben actualizarse cuando se complete la explotación provincial homogénea.

IV.15. Producto central: Cuadro de Mando Provincial

Dimensión	Indicadores de salida
DIMENSIÓN	Sociedades · % regional · SLL/SAL
EMPLEO	Empleo · % regional · empleo medio* · mediana
SECTOR	Principal por empresas · principal por empleo · especialización
TERRITORIO	Municipios con presencia · cobertura · % rural · C5
PERSONAS	% mujeres · % jóvenes · % socios trabajadores
DINÁMICA	Variación stock · constituciones · tasa de renovación
INDICADORES	IIT · IPC · brecha · oportunidad de relevo
LECTURA	Consolidación · expansión · oportunidad · continuidad · combinación

IV.16. Relación con los demás Anexos

Anexo	Función dentro del sistema
III. Base Maestra	Proporciona los registros de partida.
IV. Tablas provinciales	Agrega y compara por provincia.
V. Tablas municipales	Desciende a la unidad territorial básica.
VI. Clasificación territorial	Define las categorías utilizadas.
VIII. Fichas provinciales	Convierte resultados en productos de lectura rápida.
IX. Mapas	Representa espacialmente los resultados.
X. Indicadores	Documenta las variables sintéticas.

ARQUITECTURA

El Anexo IV contiene las tablas; el VIII las convierte en fichas interpretativas; el IX las convierte en cartografía.

IV.17. Síntesis del Anexo

El sistema provincial permite pasar de una fotografía regional única a cinco estructuras comparables. Los datos disponibles muestran diferencias sustantivas: Toledo concentra el mayor número de sociedades; Ciudad Real el mayor empleo; Albacete combina volumen e intensidad elevada; Cuenca presenta una estructura territorial y sectorial singular; y Guadalajara muestra una brecha destacada entre la dimensión de su tejido económico y la implantación observada del modelo.

CIERRE

LA PROVINCIA NO ES LA CONCLUSIÓN. ES UNA ESCALA DE ANÁLISIS. El objetivo es pasar de cinco totales provinciales a cinco estructuras empresariales, laborales, sectoriales y territoriales comparables.

ANEXO V

TABLAS MUNICIPALES

Explotación territorial municipal de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha

V.1. Función, unidad y arquitectura del Anexo

El Anexo V organiza la explotación estadística a escala municipal y convierte el municipio en la unidad territorial básica del análisis. Su función no es únicamente localizar sociedades laborales, sino relacionar su presencia con el empleo, la estructura sectorial, la población, el tejido empresarial y las condiciones territoriales que permiten interpretar correctamente la implantación del modelo.

FUNCIÓN	PREGUNTA OPERATIVA	RESULTADO
Localizar	¿Dónde existe al menos una sociedad laboral?	Mapa de presencia municipal
Dimensionar	¿Cuántas sociedades y cuánto empleo?	Magnitud absoluta
Normalizar	¿Qué peso relativo tiene el modelo?	Ratios poblacional y empresarial
Contextualizar	¿En qué entorno territorial opera?	Ruralidad, demografía, tamaño y sector
Clasificar	¿Qué situación estratégica presenta?	IIT, IPC, brecha, tipo y motor

SECUENCIA ANALÍTICA

MUNICIPIO → PRESENCIA → INTENSIDAD → CONTEXTO → POTENCIAL → TIPOLOGÍA → INTERVENCIÓN

V.2. Unidad elemental y campos de integración

Cada registro municipal deberá identificarse mediante código territorial oficial y denominación textual separada. Cuando exista información suficiente, la fila integrará provincia, población, sociedades laborales, empleo, empresas totales, intensidades, sector predominante, ruralidad, clasificación demográfica, IIT, IPC, brecha y tipología estratégica. La ausencia de cobertura no se sustituirá por estimaciones no justificadas: se marcará expresamente como ND — No disponible.

V.3. Tabla maestra municipal

La Tabla V.1 constituye la pieza central del Anexo y debe ser reproducible desde la Base Maestra. Su diseño permite alimentar directamente las explotaciones posteriores y la cartografía, evitando reconstrucciones manuales municipio por municipio.

CAMPO	CONTENIDO	USO
Código / municipio / provincia	Identificación territorial oficial	Enlace y trazabilidad
Población / empresas	Denominadores fechados	Normalización
Nº SL / empleo	Implantación y dimensión	Presencia y peso económico
SL/10.000 hab.	Intensidad demográfica	Comparación relativa
SL/10.000 empresas	Intensidad empresarial	Peso en tejido productivo
Sector predominante	Agrario / industria / construcción / servicios / diversificada	Especialización
Ruralidad / demografía	Contexto territorial	Lectura estructural
IIT / IPC / brecha	Índices territoriales	Prospección
Tipología / motor	A-B-C-D / C-R-T-S	Orientación estratégica

ANEXO VI

CLASIFICACIÓN TERRITORIAL

Criterios, variables y reglas de asignación de municipios y territorios a categorías analíticas y estratégicas

VI.1. Arquitectura del sistema territorial

La clasificación territorial funciona mediante capas sucesivas. Un municipio puede ser pequeño pero dinámico; rural pero demográficamente estable; vulnerable y, al mismo tiempo, mantener una base empresarial relevante; o presentar baja implantación del modelo con un potencial de creación elevado. La clasificación debe preservar estas diferencias y evitar equivalencias automáticas.

FASE	CAPA	FUNCIÓN
1	POBLACIÓN	Contexto
2	DENSIDAD	Contexto
3	RURALIDAD	Contexto
4	DINÁMICA DEMOGRÁFICA	Contexto
5	ENVEJECIMIENTO	Contexto
6	VULNERABILIDAD DEMOGRÁFICA	Contexto
7	ESTRUCTURA EMPRESARIAL	Base económica
8	ESPECIALIZACIÓN SECTORIAL	Base económica
9	IMPLANTACIÓN ACTUAL · IIT	Modelo y oportunidad
10	POTENCIAL · IPC	Modelo y oportunidad
11	RELEVO	Modelo y oportunidad
12	TIPOLOGÍA ESTRATÉGICA	Estrategia

PRINCIPIO RECTOR

El objetivo final no es preguntar qué color tiene un municipio en el mapa, sino por qué está en esa categoría y qué actuación se deriva de ella.

VI.2. Capas físico-demográficas

Población

CATEGORÍA	POBLACIÓN
Muy pequeño	< 1.000
Pequeño	1.000–5.000
Pequeño-intermedio	5.001–10.000
Intermedio	10.001–20.000
Intermedio-grande	20.001–50.000
Gran núcleo regional	> 50.000

Esta clasificación tiene finalidad demográfica y comparativa. No equivale a ruralidad, aislamiento, vulnerabilidad ni potencial económico. Dos municipios de igual tamaño pueden presentar realidades radicalmente distintas según densidad, accesibilidad, estructura económica y relaciones funcionales.

REGLA

TAMAÑO ≠ AISLAMIENTO · RURAL ≠ PEQUEÑO · RURAL ≠ DESPOBLADO · RURAL ≠ AGRARIO

VI.3. Ruralidad, densidad y dinámica demográfica

La ruralidad se entiende como una condición territorial multidimensional. Debe combinar tamaño municipal, densidad, funcionalidad, estructura económica, clasificaciones oficiales y relación con núcleos y mercados. La clasificación mínima operativa puede distinguir URBANO, INTERMEDIO y RURAL, siempre vinculada a la fuente o metodología territorial finalmente adoptada.

Densidad

La densidad se calcula como POBLACIÓN / SUPERFICIE MUNICIPAL y aproxima concentración poblacional, dispersión, escala del mercado local, costes territoriales potenciales y accesibilidad indirecta. Es una capa independiente: no sustituye a la ruralidad ni a la evolución demográfica. Los cortes deben fijarse tras observar la distribución real, evitando umbrales artificiales.

Evolución demográfica

CATEGORÍA	LECTURA
Crecimiento	Tendencia positiva
Estabilidad	Variación contenida
Pérdida moderada	Retroceso demográfico limitado
Pérdida continuada	Descenso persistente
Despoblación intensa	Pérdida sostenida de especial intensidad

La despoblación es un proceso, no una condición estática. Por ello, la lectura territorial debe observar simultáneamente NIVEL ACTUAL + TENDENCIA.

Envejecimiento

Puede medirse mediante porcentaje de población de 65 o más años, índice de envejecimiento, presencia juvenil y peso de población en edad activa. Debe distinguirse estrictamente entre ENVEJECIMIENTO DEMOGRÁFICO y ENVEJECIMIENTO EMPRESARIAL. Su coincidencia puede producir doble vulnerabilidad de continuidad, pero no son la misma variable.

VI.4. Vulnerabilidad demográfica y base económica

La vulnerabilidad demográfica integra evolución de población, densidad, envejecimiento, renovación demográfica, población activa potencial y movilidad o salida de población joven. Esta lectura evita reducir el reto demográfico a una sola señal.

NIVEL	LECTURA OPERATIVA
Baja	Dinámica estable o favorable y ausencia de desequilibrios intensos.
Media	Una o varias señales adversas sin acumulación extrema.
Alta	Coincidencia de pérdida, baja densidad, envejecimiento u otras señales relevantes.
Muy alta / intensa	Acumulación sostenida de factores demográficos negativos.

COHERENCIA

Los umbrales concretos deben derivarse de la clasificación oficial y/o de la distribución estadística seleccionada. La definición debe ser única para todo el Informe: un territorio no puede ser "vulnerable" con una regla en un capítulo y con otra distinta en otro.

Estructura empresarial

La estructura empresarial determina la base económica sobre la que puede apoyarse la creación o continuidad de sociedades laborales. Debe considerar número y densidad de empresas, peso de micro y pequeñas empresas, distribución sectorial, empleo, dinamismo y diversidad. La lectura combina volumen y densidad, no sólo números absolutos.

BASE EMPRESARIAL	INTERPRETACIÓN
Alta	Tejido suficiente y relativamente denso
Media	Base existente con capacidad condicionada
Baja	Tejido limitado
Muy limitada	Condición crítica para la viabilidad de intervenciones empresariales

Especialización sectorial

La especialización puede calcularse por participación sectorial en empresas, empleo, cocientes de localización, presencia relativa frente a la media regional o concentración de ramas CNAE. Deben coexistir dos lecturas: ESPECIALIZACIÓN POR EMPRESAS y ESPECIALIZACIÓN POR EMPLEO.

VI.5. Implantación, potencial y relevo

Índice de Implantación Territorial — IIT

El IIT responde a la pregunta: ¿hasta qué punto está realmente implantado el modelo en este territorio? Puede integrar presencia absoluta, intensidad poblacional, intensidad empresarial, intensidad laboral, capilaridad y persistencia o dinamismo. La clasificación básica será alta, media, baja o nula; los umbrales definitivos se documentarán en el Anexo X.

Índice de Potencial de Creación — IPC

El IPC identifica territorios con condiciones comparativamente favorables para nuevas sociedades, transformación empresarial, continuidad mediante trabajadores o proyectos colectivos. Puede incorporar base empresarial, dinamismo, estructura sectorial, capital humano, relevo, territorio y ecosistema de apoyo.

CAUTELA ESENCIAL

El IPC mide condiciones, no resultados futuros asegurados. Un territorio con mucha necesidad no tiene necesariamente mucho potencial.

Oportunidad de relevo

La oportunidad de relevo combina envejecimiento empresarial, densidad de pymes, estructura sectorial, empleo, vulnerabilidad demográfica, presencia actual del modelo y ecosistema local de apoyo. No deben sumarse

mecánicamente estas variables: dos territorios con puntuaciones semejantes pueden requerir intervenciones diferentes.

DIMENSIÓN	LECTURA
Implantación · IIT	Presencia actual del modelo
Potencial · IPC	Condiciones para desarrollo futuro
Relevo	Posibilidad de continuidad de empresas existentes
Territorio	Necesidad y contexto de intervención

VI.6. Tipología estratégica A/B/C/D

La tipología final sintetiza fundamentalmente implantación actual —IIT— y potencial —IPC—. Su función es orientar estrategias diferenciadas, no sustituir el diagnóstico territorial.

TIPO	IIT	IPC	NOMBRE	PRIORIDAD / ESTRATEGIA
A	Alto	Medio	Consolidación	Fortalecer lo existente: modernización, cooperación, empleo, relevo y participación.
B	Alto	Alto	Expansión	Crecer y diversificar: nuevos sectores, perfiles, territorios próximos, relevo y cooperación.
C	Bajo	Alto	Oportunidad prioritaria	Activar: promoción, detección, prescripción y acompañamiento intensivo.
D	Bajo	Bajo o moderado	Base insuficiente	Fortalecer condiciones empresariales; intervención selectiva y no indiscriminada.

TIPO C · BRECHA DE IMPLANTACIÓN

La baja implantación puede representar potencial no activado cuando existen empresas, actividad, personas, sectores compatibles, oportunidades de relevo y capacidad empresarial.

TIPO D · LÍMITE DEL INSTRUMENTO

Pocas sociedades no significan automáticamente mucho espacio para crecer. Cuando la base empresarial, el mercado, el capital humano o la población activa son insuficientes, la prioridad es fortalecer las condiciones previas y evitar crear artificialmente proyectos.

Motores complementarios

CÓDIGO	MOTOR	SIGNIFICADO
C	Creación	Nuevas iniciativas y capacidad emprendedora
R	Relevo	Continuidad de empresas existentes
T	Territorio	Servicios, ruralidad o vulnerabilidad con base viable
S	Sector	Especialización o actividad concreta

VI.7. Matriz final de intervención territorial

La tipología y los motores deben desembocar en una matriz operativa capaz de conectar diagnóstico y respuesta. Los motores pueden combinarse; su presencia debe justificarse a partir de la evidencia disponible.

TIPO	IIT	IPC	C	R	T	S	PRIORIDAD	ESTRATEGIA
A	Alto	Medio	—	X	X	—	Consolidación	Relevo + modernización
B	Alto	Alto	X	X	—	X	Expansión	Creación + diversificación
C	Bajo	Alto	X	X	X	X	Activación	Promoción intensiva
D	Bajo	Bajo	—	—	X	—	Selectiva	Fortalecer base

Jerarquía de aplicación

FASE	CONTENIDO	SALIDA
1 · Contexto físico-demográfico	Población · densidad · ruralidad	Caracterización territorial
2 · Dinámica demográfica	Evolución · envejecimiento · vulnerabilidad	Riesgo demográfico
3 · Base económica	Empresas · empleo · sectores · capital humano	Capacidad económica
4 · Modelo	IIT · presencia · capilaridad	Implantación
5 · Oportunidad	IPC · relevo · sector · necesidad territorial	Potencial y motores
6 · Estrategia	Tipo A/B/C/D · C/R/T/S	Respuesta diferenciada

SECUENCIA

DESCRIBIR → MEDIR BASE ECONÓMICA → MEDIR IMPLANTACIÓN → ESTIMAR POTENCIAL → CLASIFICAR → PROPONER

VI.8. Reglas metodológicas de control

Regla de no compensación automática

Una fortaleza no debe borrar mecánicamente una debilidad crítica. Un territorio puede presentar alta necesidad y vulnerabilidad, pero una base empresarial extremadamente baja. Un promedio aritmético podría ofrecer una puntuación atractiva y, sin embargo, no existir condiciones empresariales suficientes. Algunas variables deben actuar como CONDICIONES MÍNIMAS y no como componentes compensables.

Regla de coherencia entre capítulos

Todas las clasificaciones territoriales deben derivar del mismo sistema. Deben conservarse FUENTE + FECHA + VERSIÓN + REGLA DE CLASIFICACIÓN, evitando cambios no documentados entre capítulos, mapas o productos.

Regla de fecha y versionado

Las clasificaciones cambian con la población, la densidad y las zonificaciones oficiales. La Base Maestra debe registrar fuente, versión y fecha de zonificación para que cada resultado pueda reproducirse con la versión utilizada en el Informe.

Municipio y núcleo de población

La unidad general será el municipio. Si sólo se conoce el municipio, se utiliza su clasificación; si se conoce el núcleo y existe una clasificación oficial diferenciada, la asignación puede afinarse. Toda excepción debe quedar documentada en la Base Maestra.

Doble vulnerabilidad

Se produce cuando coinciden VULNERABILIDAD DEMOGRÁFICA y RIESGO DE CONTINUIDAD EMPRESARIAL. La desaparición de una empresa viable puede adquirir un coste territorial elevado cuando el tejido es escaso, la población activa es reducida y no existe sucesión.

VI.9. Vulnerabilidad territorial y base empresarial

VULNERABILIDAD	BASE EMPRESARIAL	LECTURA
Alta	Alta	Continuidad estratégica
Alta	Media	Oportunidad selectiva
Alta	Baja	Necesidad estructural, no necesariamente oportunidad
Baja	Alta	Entorno empresarial ordinario / dinámico

Esta matriz evita convertir automáticamente la necesidad territorial en oportunidad empresarial. La combinación de vulnerabilidad y base económica existente es la que permite determinar si procede actuar sobre continuidad, activación, fortalecimiento previo o una política empresarial ordinaria.

Códigos territoriales

Pueden utilizarse códigos sintéticos para bases y mapas —por ejemplo ED, ID, RD, IA, IDV, PU y U—, pero sólo si coinciden exactamente con la clasificación oficial finalmente adoptada. No deben convertirse en códigos definitivos antes de validar la zonificación.

Árbol de decisión territorial

PASO	PREGUNTA	DECISIÓN
1	¿Existe base empresarial suficiente?	No → posible D · Sí → continuar
2	¿Cuál es la implantación?	Alta → A/B · Baja → C/D
3	¿Cuál es el potencial?	Alto → B/C · Bajo → A/D según implantación
4	¿Existe oportunidad de relevo?	Sí → motor R
5	¿Existe oportunidad sectorial?	Sí → motor S
6	¿Existe necesidad territorial relevante con base viable?	Sí → motor T
7	¿Existe nueva capacidad emprendedora?	Sí → motor C

VI.10. Cautelas y validación

El sistema territorial debe incorporar cautelas permanentes para impedir que una categoría sintética se convierta en una explicación simplista.

ERROR A EVITAR	REGLA CORRECTA
Municipio pequeño = rural	Tamaño y ruralidad son dimensiones distintas.

ERROR A EVITAR	REGLA CORRECTA
Rural = despoblado	La ruralidad no determina por sí sola la dinámica demográfica.
Rural = agrario	Localización territorial y especialización productiva no son equivalentes.
Despoblado = oportunidad empresarial	La necesidad territorial no garantiza base económica suficiente.
Pocas sociedades = gran potencial	La ausencia puede reflejar potencial no activado o base insuficiente.
Muchas sociedades = ecosistema dinámico	El volumen absoluto debe contextualizarse con intensidad, persistencia y entorno.
Vulnerabilidad territorial = empresa vulnerable	El contexto territorial no sustituye al diagnóstico empresarial.
Puntuación sintética = diagnóstico completo	Los índices ordenan evidencia; no reemplazan el análisis cualitativo.

Lista de validación antes de publicar

CONTROL	VERIFICACIÓN
Población actualizada	□
Densidad validada	□
Ruralidad documentada	□
Clasificación demográfica coherente	□
Base empresarial disponible	□
Sector validado	□
IIT calculado	□
IPC calculado	□
Relevo revisado	□
Resultado estable ante sensibilidad	□
Clasificación revisada cualitativamente	□

VI.11. Tabla Maestra de Clasificación

Cada municipio debe poder resumirse en una ficha mínima que permita explicar la asignación territorial y reproducirla. Los campos sin información validada deben permanecer explícitamente pendientes, nunca completarse por inferencia.

VARIABLE	RESULTADO
Población	—
Tramo poblacional	—
Densidad	—
Ruralidad	—
Evolución demográfica	—
Envejecimiento	—
Vulnerabilidad	—

VARIABLE	RESULTADO
Densidad empresarial	—
Especialización	—
IIT	—
IPC	—
Oportunidad relevo	—
Tipo estratégico	—
Motor	—
Estrategia	—

TRAZABILIDAD MÍNIMA

Cada clasificación debe conservar: municipio/territorio · fuente · fecha · versión · regla aplicada · resultado · revisión cualitativa.

VI.12. Producto central: Matriz de Clasificación Territorial

La Matriz de Clasificación Territorial constituye el producto técnico principal del Anexo VI. Debe alimentarse con los datos validados de la Base Maestra y permitir pasar de la estadística a la estrategia sin perder la trazabilidad de cada decisión.

MUNICIPIO	POBL.	RURAL.	VULN.	BASE EMP.	ESP.	IIT	IPC	RELEVO	TIPO	MOTOR	ESTRATEGIA
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

De la clasificación a la política territorial

TIPO	RESPUESTA DIFERENCIADA
A	Consolidar: fortalecer empresas existentes, modernización, cooperación, relevo y participación.
B	Expandir: creación, diversificación, nuevos perfiles y cooperación.
C	Activar: prospección, prescripción y acompañamiento; no basta una campaña general.
D	Fortalecer base: intervención selectiva; no forzar proyectos cuando no existen condiciones suficientes.

SÍNTESIS

PRIMERO DESCRIBIR EL TERRITORIO → MEDIR LA BASE ECONÓMICA → MEDIR LA IMPLANTACIÓN → ESTIMAR EL POTENCIAL → CLASIFICAR Y PROPONER. La necesidad no debe interpretarse automáticamente como oportunidad.

La gran pregunta del sistema territorial no es qué categoría recibe un municipio, sino por qué está en ella y qué tipo de actuación se deriva de esa combinación de condiciones. Ese principio debe gobernar la clasificación, la cartografía, la programación y la evaluación territorial del Informe.

ANEXO VII

CUESTIONARIO EMPRESARIAL

Instrumento para el conocimiento, seguimiento y actualización de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha

VII.0. Instrucciones de cumplimentación

CÓDIGO	TIPO DE RESPUESTA
RU	Respuesta única
RM	Respuesta múltiple
N	Numérica
E	Escala
A	Abierta
NS/NC	No sabe / No contesta, cuando proceda

CONFIDENCIALIDAD

Los datos se tratarán de manera agregada para investigación, diagnóstico y planificación. Las variables que puedan permitir identificar una empresa concreta deberán publicarse de forma agregada o anonimizada.

El cuestionario se concibe como instrumento estructural y también como base de actualización periódica. La propuesta combina una encuesta amplia cada 3–4 años con un panel reducido anual de seguimiento.

VII.1. Identificación empresarial

P1. Provincia de la sede principal

RU

☐	Albacete
☐	Ciudad Real
☐	Cuenca
☐	Guadalajara
☐	Toledo

P2. Municipio de la sede principal

A

Respuesta: _____

P3. ¿Dispone de centros de trabajo en otros municipios?

RU

☐	Sí
☐	No

P3.1. En caso afirmativo, indique municipio o municipios

A/RM

Respuesta: _____

P4. Forma jurídica

RU

☐	Sociedad Limitada Laboral — SLL
☐	Sociedad Anónima Laboral — SAL
☐	Otra situación / pendiente de actualización
☐	NS/NC

P5. Año de constitución de la empresa

N

Respuesta: _____

P6. Año de obtención de la calificación como sociedad laboral

N

Respuesta: _____

P7. ¿La empresa nació directamente como sociedad laboral?

RU

☐	Sí
☐	No
☐	NS/NC

P7.1. Si respondió no, ¿qué situación existía anteriormente?

RU

☐	Sociedad mercantil convencional
☐	Empresa individual
☐	Empresa familiar
☐	Continuidad de otra empresa
☐	Empresa recuperada por trabajadores
☐	Otra
☐	NS/NC

P8. Número actual de centros de trabajo

N

Respuesta: _____

VII.2. Actividad y sector

P9. Actividad principal de la empresa

A

Respuesta: _____

P10. CNAE principal, si lo conoce

A

Respuesta: _____

P11. Sector principal

RU

☐	Agricultura, ganadería, silvicultura y relacionadas
☐	Industria y manufactura
☐	Construcción e instalaciones
☐	Comercio
☐	Hostelería y turismo
☐	Transporte y logística
☐	Servicios profesionales
☐	Servicios empresariales
☐	Servicios de proximidad
☐	Cuidados y atención a las personas
☐	Tecnología y actividades digitales
☐	Actividades medioambientales / economía verde
☐	Agroindustria
☐	Otras actividades

P12. ¿Desarrolla actividades relevantes en otros sectores?

RM

☐	Mismas categorías de P11

P13. ¿Dónde se encuentra principalmente su mercado?

RM

☐	Propio municipio
☐	Municipios próximos
☐	Provincia
☐	Castilla-La Mancha
☐	Otras comunidades autónomas
☐	Conjunto de España

☐	Otros países
☐	Mercado fundamentalmente digital

La localización rural no equivale necesariamente a mercado local.

P14. En los últimos tres años, la actividad de la empresa ha:

RU

☐	Crecido significativamente
☐	Crecido moderadamente
☐	Permanecido estable
☐	Disminuido moderadamente
☐	Disminuido significativamente
☐	NS/NC

VII.3. Empleo

P15. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa?

N

Respuesta: _____

P16. Composición del empleo

SITUACIÓN	Nº
Socios/as trabajadores/as	___
Trabajadores/as no socios/as	___
TOTAL	___

P17. Distribución por sexo

	SOCIOS/AS TRAB.	NO SOCIOS/AS	TOTAL
Mujeres	___	___	___
Hombres	___	___	___
Otra / no consta	___	___	___

P18. ¿Cuántas personas tienen contrato indefinido?

N

Respuesta: _____

P19. Durante los últimos tres años, el empleo ha:

RU

☐	Aumentado
☐	Permanecido aproximadamente estable
☐	Disminuido
☐	La empresa tiene menos de tres años
☐	NS/NC

P20. ¿Prevé contratar personal durante los próximos dos años?

RU

☐	Sí
☐	Probablemente sí
☐	No lo sabe todavía
☐	Probablemente no
☐	No

P21. ¿Tiene dificultades para encontrar determinados perfiles profesionales?

RU

☐	Sí
☐	No
☐	NS/NC

P21.1. ¿Qué perfiles?

A

Respuesta: _____

VII.4. Socios y participación

P22. Número total actual de socios/as

N

Respuesta: _____

P23. Número de socios/as trabajadores/as

N

Respuesta: _____

P24. Número de socios/as no trabajadores/as, cuando existan

N

Respuesta: _____

P25. En los últimos cinco años, ¿se han incorporado nuevos trabajadores como socios?

RU

☐	Sí
☐	No
☐	No procede
☐	NS/NC

P25.1. ¿Cuántos?

N

Respuesta: _____

P26. ¿Existen trabajadores no socios que podrían incorporarse a la propiedad en los próximos años?

RU

☐	Sí
☐	Probablemente sí
☐	No se ha planteado
☐	Probablemente no
☐	No

P27. Principales dificultades para incorporar nuevos socios

RM

☐	Coste de entrada al capital
☐	Falta de financiación
☐	Falta de interés
☐	Desconocimiento de implicaciones
☐	Temor a asumir responsabilidades
☐	Falta de preparación
☐	Ausencia de mecanismos internos
☐	No existen dificultades relevantes
☐	Otra

P28. Valoración de la participación real de los socios trabajadores

E 1–5

☐	1 — Muy baja
☐	2 — Baja
☐	3 — Media

☐	4 — Alta
☐	5 — Muy alta

P29. Mecanismos regulares de información y participación interna

RM

☐	Reuniones periódicas
☐	Información económica a socios
☐	Planificación compartida
☐	Equipos o grupos de trabajo
☐	Formación societaria
☐	Otros
☐	No existen mecanismos específicos

VII.5. Mujeres · VII.6. Jóvenes y estructura generacional

P30. Número de mujeres socias trabajadoras

N

Respuesta: _____

P31. Número de mujeres socias no trabajadoras

N

Respuesta: _____

P32. Número de mujeres en órganos de administración o gobierno

N

Respuesta: _____

P33. ¿La gerencia o máxima responsabilidad ejecutiva está desempeñada por una mujer?

RU

☐	Sí
☐	No
☐	Dirección compartida
☐	No existe gerencia diferenciada
☐	NS/NC

P34. ¿Se han incorporado nuevas mujeres como socias en los últimos cinco años?

RU

☐	Sí

☐	No
☐	No procede

P35. ¿Existen obstáculos específicos para una mayor participación de las mujeres?

RU

☐	Sí
☐	No
☐	NS/NC

P35.1. ¿Cuáles?

RM

☐	Acceso a financiación/capital
☐	Conciliación y cuidados
☐	Segregación sectorial
☐	Falta de referentes
☐	Menor presencia en determinadas profesiones
☐	Organización interna
☐	Cultura empresarial
☐	Otros

P36–P37. Distribución por edad

EDAD	PERSONAS TRABAJADORAS	SOCIOS/AS TRABAJADORES/AS
Menores de 30	___	___
30–44	___	___
45–54	___	___
55–64	___	___
65 o más	___	___

P38. ¿Existen socios principales, administradores o responsables clave de 55 o más años?

RU

☐	Sí
☐	No
☐	NS/NC

P39. ¿Se han incorporado socios menores de 35 años en los últimos cinco años?

RU

☐	Sí
☐	No

P40. ¿Considera suficiente la incorporación de jóvenes?

RU

☐	Sí
☐	Parcialmente
☐	No
☐	NS/NC

P41. Principales dificultades para incorporar jóvenes

RM

☐	Falta de candidatos
☐	Falta de perfiles cualificados
☐	Salida de jóvenes del territorio
☐	Condiciones salariales
☐	Desconocimiento del modelo
☐	Dificultad de acceso al capital
☐	Falta de interés por asumir propiedad
☐	Otra

VII.7. Gestión y competitividad · VII.8. Digitalización

P42. ¿Dispone de planificación estratégica formal?

RU

☐	Sí
☐	Parcialmente
☐	No

P43. Valore la situación actual (1 muy baja · 5 muy alta)

DIMENSIÓN	1	2	3	4	5
Gestión económico-financiera	○	○	○	○	○
Organización interna	○	○	○	○	○

DIMENSIÓN	1	2	3	4	5
Comercialización	o	o	o	o	o
Productividad	o	o	o	o	o
Innovación	o	o	o	o	o
Gestión de personas	o	o	o	o	o
Internacionalización	o	o	o	o	o
Capacidad de crecimiento	o	o	o	o	o

P44. Tres principales problemas competitivos

RM · máximo 3

☐	Costes
☐	Financiación
☐	Tamaño
☐	Falta de personal
☐	Falta de cualificación
☐	Comercialización
☐	Digitalización
☐	Innovación
☐	Inversión
☐	Competencia
☐	Acceso a mercados
☐	Gestión
☐	Relevo
☐	Otros

P45. ¿Prevé inversiones relevantes en los próximos dos años?

RU

☐	Sí
☐	Probablemente sí
☐	No lo sabe
☐	Probablemente no
☐	No

P46. Nivel de digitalización

E 1–5

☐	1 — Muy bajo
☐	2
☐	3
☐	4
☐	5 — Muy alto

P47. Herramientas utilizadas

RM

☐	Gestión/ERP
☐	Facturación digital
☐	CRM
☐	Comercio electrónico
☐	Marketing digital
☐	Redes sociales
☐	Trabajo colaborativo
☐	Automatización
☐	Analítica de datos
☐	Inteligencia artificial
☐	Ciberseguridad
☐	Otras
☐	Ninguna

P48. Barreras para avanzar en digitalización

RM

☐	Coste
☐	Falta de tiempo
☐	Falta de personal
☐	Falta de conocimientos
☐	Dificultad para elegir soluciones
☐	Falta de financiación

☐	No se considera necesario
☐	Otra

P49. ¿Sería útil acompañamiento especializado?

RU

☐	Sí
☐	Quizá
☐	No

VII.9. Financiación · VII.10. Formación

P50. ¿Ha necesitado financiación externa en los últimos tres años?

RU

☐	Sí
☐	No

P51. Finalidad

RM

☐	Circulante
☐	Inversión productiva
☐	Instalaciones
☐	Tecnología/digitalización
☐	Innovación
☐	Crecimiento
☐	Incorporación de socios
☐	Adquisición/transmisión empresarial
☐	Otra

P52. Dificultades de financiación

RU

☐	Ninguna
☐	Bajas
☐	Moderadas
☐	Altas
☐	Muy altas

P53. Principales dificultades

RM

☐	Garantías
☐	Coste financiero
☐	Fondos propios
☐	Tamaño empresarial
☐	Desconocimiento de instrumentos
☐	Complejidad administrativa
☐	Financiación de entrada de socios
☐	Financiación de relevo
☐	Otra

P54. Conocimiento de instrumentos específicos

RU

☐	Sí y los he utilizado
☐	Sí, pero no los he utilizado
☐	Los conozco parcialmente
☐	No

P55. ¿Ha realizado la plantilla formación durante los últimos dos años?

RU

☐	Sí
☐	No

P56. Mayores necesidades formativas

RM

☐	Gestión empresarial
☐	Finanzas
☐	Comercialización
☐	Digitalización
☐	Innovación
☐	Producción/procesos
☐	Recursos humanos

☐	Liderazgo
☐	Gobierno societario
☐	Participación
☐	Cooperación
☐	Relevo
☐	Internacionalización
☐	Sostenibilidad
☐	Otra

P57. ¿Existen necesidades específicas para socios o futuros socios?

RU

☐	Sí
☐	No
☐	NS/NC

P57.1. ¿Cuáles?

A

Respuesta: _____

VII.11. Cooperación · VII.12. Relevo

P58. ¿Coopera actualmente con otras empresas?

RU

☐	De forma habitual
☐	Ocasionalmente
☐	Muy raramente
☐	No

P59. Ámbitos de cooperación

RM

☐	Compras
☐	Comercialización
☐	Producción
☐	Logística
☐	Formación

☐	Digitalización
☐	Innovación
☐	Servicios compartidos
☐	Contratos/licitaciones
☐	Internacionalización
☐	Personal/talento
☐	Otros

P60. ¿Interés en nuevos proyectos de cooperación?

RU

☐	Sí
☐	Quizá, si existe proyecto concreto
☐	No
☐	NS/NC

P61. Principales obstáculos

RM

☐	Falta de tiempo
☐	Falta de confianza
☐	No conocer socios adecuados
☐	Competencia
☐	Dificultad de coordinación
☐	Falta de liderazgo
☐	Coste
☐	Retorno incierto
☐	Experiencias negativas
☐	Ninguno relevante
☐	Otros

P62. ¿En qué ámbito le interesaría especialmente cooperar?

A/RM

Respuesta: _____

P63. ¿Prevé la salida de algún socio principal, administrador o responsable clave en los próximos cinco años?

RU

☐	Sí
☐	Probablemente sí
☐	No se sabe
☐	Probablemente no
☐	No

P64. ¿Existe actualmente un plan de relevo?

RU

☐	Sí, formalizado
☐	Sí, informal
☐	Se está empezando a plantear
☐	No
☐	No procede

P65. ¿Quién podría asumir la continuidad?

RM

☐	Otros socios actuales
☐	Trabajadores actuales
☐	Familiares
☐	Nueva dirección externa
☐	Comprador externo
☐	Otra empresa
☐	Sin continuador identificado
☐	No procede

P66. ¿Es posible incorporar trabajadores actuales como socios en un proceso de relevo?

RU

☐	Sí
☐	Tal vez
☐	No
☐	No procede

P67. Principales obstáculos para el relevo

RM

☐	Falta de continuador
☐	Valor/precio
☐	Financiación
☐	Falta de preparación
☐	Falta de liderazgo
☐	Dificultades jurídicas/fiscales
☐	Dependencia del titular
☐	Falta de planificación
☐	Falta de información/asesoramiento
☐	Otra

P68. ¿Sería útil un servicio especializado de diagnóstico y acompañamiento?

RU

☐	Sí
☐	Quizá
☐	No
☐	No procede

VII.13. Territorio

P69. ¿Cómo definiría el territorio?

RU

☐	Urbano
☐	Periurbano
☐	Municipio intermedio
☐	Rural próximo a núcleo urbano
☐	Rural
☐	Rural de baja densidad
☐	NS/NC

Esta respuesta es perceptiva y no sustituye la clasificación objetiva del Anexo VI.

P70. ¿La localización supone una ventaja o desventaja?

RU

☐	Ventaja importante
☐	Ventaja moderada
☐	Ni ventaja ni desventaja
☐	Desventaja moderada
☐	Desventaja importante

P71. Factores territoriales que más condicionan la actividad

RM

☐	Acceso a trabajadores
☐	Perfiles cualificados
☐	Transporte
☐	Conectividad digital
☐	Clientes
☐	Proveedores
☐	Costes de instalaciones
☐	Suelo/locales
☐	Servicios empresariales
☐	Financiación
☐	Vivienda para trabajadores
☐	Pérdida de población
☐	Envejecimiento
☐	Otros

P72. ¿Presta una actividad difícilmente sustituible en su entorno?

RU

☐	Sí
☐	Parcialmente
☐	No
☐	NS/NC

P73. Si cerrara, ¿existirían alternativas próximas?

RU

☐	Sí, fácilmente

☐	Probablemente sí
☐	Difícilmente
☐	No
☐	NS/NC

P74. ¿Opera habitualmente en varios municipios?

RU

☐	Sí
☐	No

P74.1. ¿Serían útiles proyectos empresariales supramunicipales?

RU

☐	Sí
☐	Quizá
☐	No

VII.14. Expectativas y necesidades

P75. Evolución esperada en los próximos tres años

RU

☐	Crecimiento significativo
☐	Crecimiento moderado
☐	Estabilidad
☐	Reducción
☐	Riesgo de cierre
☐	No puede anticiparlo

P76. Principales prioridades

RM · máximo 5

☐	Aumentar ventas
☐	Mejorar productividad
☐	Contratar personal
☐	Incorporar socios
☐	Renovar socios

☐	Digitalizar
☐	Innovar
☐	Invertir
☐	Acceder a financiación
☐	Formar plantilla
☐	Profesionalizar gestión
☐	Cooperar
☐	Abrir mercados
☐	Preparar relevo
☐	Mejorar participación interna
☐	Otra

P77. Ámbitos de mayor apoyo externo

RM

☐	Información
☐	Asesoramiento jurídico/societario
☐	Gestión
☐	Financiación
☐	Digitalización
☐	Innovación
☐	Comercialización
☐	Formación
☐	Incorporación de socios
☐	Igualdad
☐	Jóvenes
☐	Cooperación
☐	Relevo
☐	Internacionalización
☐	Ayudas públicas
☐	Otro

P78. ¿Conoce suficientemente los servicios de ASLABCAM?

RU

☐	Sí
☐	Parcialmente
☐	No

P79. ¿Qué nuevos servicios debería desarrollar ASLABCAM?

A

Respuesta: _____

P80. Ámbitos más importantes para el futuro

RM · máximo 3

☐	Creación de nuevas sociedades
☐	Consolidación
☐	Financiación
☐	Digitalización
☐	Innovación
☐	Incorporación de jóvenes
☐	Participación de mujeres
☐	Trabajadores como socios
☐	Cooperación empresarial
☐	Relevo generacional
☐	Desarrollo rural
☐	Nuevos sectores
☐	Mayor conocimiento del modelo
☐	Mejora de políticas públicas
☐	Formación
☐	Otros

P81. ¿Recomendaría la fórmula de sociedad laboral?

E 0–10

☐	0 — En absoluto
☐	1
☐	2

☐	3
☐	4
☐	5
☐	6
☐	7
☐	8
☐	9
☐	10 — Con total seguridad

P82. Principal fortaleza de su empresa como sociedad laboral

A

Respuesta: _____

P83. Principal debilidad o dificultad

A

Respuesta: _____

P84. ¿Qué cambio tendría mayor impacto positivo?

A

Respuesta: _____

P85. Observaciones adicionales

A

Respuesta: _____

VII.15. Explotación estadística del cuestionario

El cuestionario no es una colección de preguntas aisladas. Sus bloques permiten construir variables derivadas e indicadores y realizar cruces que conectan directamente con el sistema analítico del Informe.

VARIABLE DERIVADA	PREGUNTAS
Intensidad de participación societaria	P16, P22–P29
Participación femenina	P17, P30–P35
Renovación generacional	P36–P41
Capacidad competitiva	P42–P45
Madurez digital	P46–P49
Restricción financiera	P50–P54
Necesidad formativa	P55–P57
Intensidad cooperativa	P58–P62
Exposición al relevo	P63–P68

VARIABLE DERIVADA	PREGUNTAS
Condicionamiento territorial	P69–P74
Expectativas empresariales	P75–P85

Indicadores específicos

INDICADOR	BASE
Participación societaria	Socios trabajadores / empleo total
Renovación societaria	Incorporaciones de nuevos socios en periodo
Participación femenina	Mujeres / empleo · socios · órganos de gobierno
Renovación generacional	Jóvenes + incorporaciones + responsables próximos a retirada
Madurez digital	Nivel + herramientas + tecnologías avanzadas + barreras
Cooperación	No coopera → ocasional → recurrente → proyectos estables
Exposición al relevo	Salida prevista + plan + continuador + trabajadores potenciales + barreras

Cruces prioritarios

CRUCE	PREGUNTA ANALÍTICA
Género × propiedad	¿Las mujeres trabajan y acceden también al capital?
Edad × propiedad	¿Existe renovación de socios?
Edad × relevo	¿Dónde se concentra el riesgo de continuidad?
Tamaño × digitalización	¿Las empresas pequeñas presentan mayores brechas?
Tamaño × cooperación	¿La cooperación compensa limitaciones de escala?
Territorio × empleo	¿Dónde tiene cada empleo mayor relevancia local?
Territorio × relevo	¿Dónde tendría un cierre mayor coste territorial?
Sector × mujeres / jóvenes	¿Dónde aparecen brechas y renovación?
Relevo × no socios	¿Dónde existe base interna de continuadores?

VII.16. Panel permanente y ficha técnica

MODELO DE SEGUIMIENTO

ENCUESTA ESTRUCTURAL AMPLIA cada 3–4 años + PANEL REDUCIDO anual. El núcleo longitudinal puede seguir empleo, socios, mujeres, jóvenes, incorporaciones, bajas, facturación por tramo, inversión, digitalización, financiación, formación, cooperación, contratación, relevo, expectativas y necesidades.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Universo	Sociedades laborales de Castilla-La Mancha

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Unidad	Empresa
Informante	Persona con conocimiento suficiente
Modalidad	Preferentemente online con apoyo telefónico
Estructura	14 bloques
Preguntas propuestas	85
Tipo	Estructural y empresarial
Periodicidad amplia	3–4 años
Panel reducido	Anual
Tratamiento	Agregado / anonimizado
Integración	Base Maestra Regional

Principios de aplicación

PRINCIPIO	REGLA
Brevedad razonable	Preguntar sólo información con utilidad analítica.
Respuestas posibles	No exigir datos que la empresa difícilmente pueda proporcionar.
Comparabilidad	Mantener preguntas estables entre oleadas.
Trazabilidad	Cada variable debe tener definición.
Confidencialidad	Publicar agregadamente la información sensible.
Utilidad	CONOCER → DIAGNOSTICAR → INTERVENIR → EVALUAR.

RESULTADO

REGISTROS + ESTADÍSTICAS + BASE TERRITORIAL + ENCUESTA EMPRESARIAL + PANEL PERMANENTE → OBSERVATORIO ASLABCAM · SISTEMA DE INTELIGENCIA EMPRESARIAL DE LAS SOCIEDADES LABORALES DE CASTILLA-LA MANCHA.

ANEXO VIII

FICHAS PROVINCIALES

Cinco perfiles territoriales de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha

VIII.1. Estructura común de las fichas

BLOQUE	DIMENSIONES
Fotografía	1. Sociedades · 2. Empleo · 3. Distribución territorial
Estructura	4. Sectores · 5. Tamaño · 6. Mujeres · 7. Estructura generacional
Territorio y dinámica	8. Ruralidad · 9. Evolución
Diagnóstico	10. Fortalezas · 11. Brechas · 12. Oportunidades
Estrategia	13. Territorios prioritarios · 14. Sectores prioritarios · 15. Orientación estratégica

TRES ESTADOS DE INFORMACIÓN

DATO = información cuantitativa disponible · DIAGNÓSTICO = interpretación sustentada en el Informe · PENDIENTE DE EXPLOTACIÓN = información aún no cerrada que deberá incorporarse desde la Base Maestra o explotaciones específicas.

La comparación provincial no busca construir un ranking. Su finalidad es mostrar que una misma estrategia regional debe adaptarse a configuraciones empresariales, sectoriales y territoriales diferentes.

ALBACETE

IMPLANTACIÓN + DIVERSIFICACIÓN

121 sociedades laborales · 772 empleos · 29,8 % mujeres en el empleo contabilizado

1. La fotografía

INDICADOR	VALOR	LECTURA
Sociedades	121	24,3 % regional
Empleo	772	25,1 % regional
Empleo / sociedad	6,4	Ratio orientativa
Mujeres	230	29,8 %
Hombres	542	Empleo contabilizado

La provincia combina capital, ciudades y municipios intermedios, espacios industriales, cabeceras funcionales y municipios rurales. La prioridad analítica es medir concentración, cobertura y capilaridad desde la Base Maestra.

2. Estructura productiva y empresarial

Perfil relativamente diversificado, sin un único rasgo sectorial dominante comparable a la industria en Ciudad Real o la construcción en Cuenca.

TAMAÑO EMPRESARIAL

Pendiente de explotación homogénea por tramos 1–2 / 3–5 / 6–9 / 10–19 / 20–49 / 50 o más. No se completa por inferencia.

3. Mujeres y estructura generacional

La participación femenina en el empleo contabilizado es del 29,8 %. Este dato mide empleo femenino, no propiedad, condición de socia ni presencia en órganos de gobierno. La estructura generacional provincial permanece pendiente de Base Maestra / investigación primaria y deberá diferenciar plantilla, socios trabajadores y responsables clave.

ALBACETE · diagnóstico

FORTALEZAS	BRECHAS	OPORTUNIDADES
• Elevada implantación • Peso laboral significativo • Diversificación productiva • Presencia femenina superior al promedio regional • Combinación urbano–intermedio–rural	• Tamaño pendiente • Participación societaria incompleta • Estructura generacional pendiente • Distribución municipal por completar • Creación reciente y renovación por medir	• Consolidación • Creación • Cooperación • Relevo • Desarrollo territorial • Mujeres y jóvenes

4. Ruralidad y evolución

La combinación de capital, municipios intermedios y territorio rural convierte Albacete en un espacio especialmente adecuado para estudiar capilaridad.

EVOLUCIÓN

Serie provincial homogénea pendiente. No debe atribuirse una trayectoria provincial específica de crecimiento o contracción sin disponer de la serie completa.

5. Territorios y sectores prioritarios

ÁMBITO	CRITERIO
Territorios prioritarios	Áreas de elevada implantación; ciudades intermedias; territorios rurales con base empresarial; municipios con oportunidad de relevo; espacios con baja implantación y potencial elevado.
Sectores prioritarios	La estructura diversificada aconseja no concentrar la política en una sola actividad. Priorizar combinando base existente + potencial + empleo + relevo + territorio.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

CONSOLIDAR + CREAR + COOPERAR + RENOVAR.

La identificación definitiva de prioridades deberá contrastarse con IIT, IPC, tipología municipal, concentración, capilaridad, edad, relevo y dinámica de constituciones. Las orientaciones aquí recogidas son una síntesis operativa del diagnóstico, no una clasificación cerrada.

CIUDAD REAL

EMPLEO + INDUSTRIA

136 sociedades laborales · 887 empleos · 26,7 % mujeres en el empleo contabilizado

1. La fotografía

INDICADOR	VALOR	LECTURA
Sociedades	136	27,3 % regional
Empleo	887	28,8 % regional
Empleo / sociedad	6,5	Ratio orientativa
Mujeres	237	26,7 %
Hombres	650	Empleo contabilizado

Estructura territorial policéntrica. La explotación municipal deberá determinar concentración, capilaridad, cobertura, presencia en ciudades medias e implantación rural.

2. Estructura productiva y empresarial

Perfil industrial destacado: 37 unidades industriales y 381 empleos industriales. Los servicios contabilizan 76 unidades y 327 empleos; el sector con más empresas no tiene por qué ser el que genera más empleo.

TAMAÑO EMPRESARIAL

Pendiente de explotación homogénea por tramos 1–2 / 3–5 / 6–9 / 10–19 / 20–49 / 50 o más. No se completa por inferencia.

3. Mujeres y estructura generacional

La participación femenina en el empleo contabilizado es del 26,7 %. Este dato mide empleo femenino, no propiedad, condición de socia ni presencia en órganos de gobierno. La estructura generacional provincial permanece pendiente de Base Maestra / investigación primaria y deberá diferenciar plantilla, socios trabajadores y responsables clave.

CIUDAD REAL · diagnóstico

FORTALEZAS	BRECHAS	OPORTUNIDADES
• Mayor empleo regional • Elevada implantación • Fuerte componente industrial • Escala productiva • Diversidad territorial	• Renovación societaria • Edad pendiente • Tamaño incompleto • Cooperación por reforzar • Riesgo potencial de continuidad	• Cooperación • Relevo • Consolidación industrial • Creación • Modernización

4. Ruralidad y evolución

La provincia combina ciudades medias, áreas productivas, municipios rurales y espacios con vulnerabilidad demográfica. La continuidad de empresas existentes adquiere una dimensión territorial relevante.

EVOLUCIÓN

Serie provincial homogénea pendiente. No debe atribuirse una trayectoria provincial específica de crecimiento o contracción sin disponer de la serie completa.

5. Territorios y sectores prioritarios

ÁMBITO	CRITERIO
Territorios prioritarios	Territorios donde coincidan implantación + base industrial + relevo + vulnerabilidad, especialmente cuando la pérdida de una empresa viable pudiera tener efectos laborales y territoriales significativos.
Sectores prioritarios	Industria; servicios empresariales; construcción; actividades vinculadas a cadenas productivas existentes.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

CONSOLIDAR + COOPERAR + CONTINUAR + MODERNIZAR.

La identificación definitiva de prioridades deberá contrastarse con IIT, IPC, tipología municipal, concentración, capilaridad, edad, relevo y dinámica de constituciones. Las orientaciones aquí recogidas son una síntesis operativa del diagnóstico, no una clasificación cerrada.

CUENCA

INTENSIDAD + TERRITORIO

80 sociedades laborales · 469 empleos · 24,9 % mujeres en el empleo contabilizado

1. La fotografía

INDICADOR	VALOR	LECTURA
Sociedades	80	16,1 % regional
Empleo	469	15,2 % regional
Empleo / sociedad	5,9	Ratio orientativa
Mujeres	117	24,9 %
Hombres	352	Empleo contabilizado

La provincia exige una lectura especialmente territorial: capital, cabeceras, pequeños municipios, áreas rurales y espacios de baja densidad. La cobertura municipal es un indicador particularmente relevante.

2. Estructura productiva y empresarial

Singular presencia laboral de la construcción: 11 unidades generan 167 empleos. Los servicios alcanzan 196 empleos. La relación entre pocas unidades y empleo significativo exige explotar tamaño y concentración.

TAMAÑO EMPRESARIAL

Pendiente de explotación homogénea por tramos 1–2 / 3–5 / 6–9 / 10–19 / 20–49 / 50 o más. No se completa por inferencia.

3. Mujeres y estructura generacional

La participación femenina en el empleo contabilizado es del 24,9 %. Este dato mide empleo femenino, no propiedad, condición de socia ni presencia en órganos de gobierno. La estructura generacional provincial permanece pendiente de Base Maestra / investigación primaria y deberá diferenciar plantilla, socios trabajadores y responsables clave.

CUENCA · diagnóstico

FORTALEZAS	BRECHAS	OPORTUNIDADES
• Implantación relativa • Presencia territorial • Empleo significativo para la escala provincial • Relevancia rural • Potencial de preservación de actividad	• Escala empresarial • Dispersión territorial • Renovación generacional • Disponibilidad de trabajadores • Cooperación • Fragilidad de mercados locales	• Relevo • Continuidad empresarial • Servicios de proximidad • Actividades rurales • Cooperación supramunicipal • Necesidades territoriales

4. Ruralidad y evolución

Ruralidad, edad y relevo deben leerse conjuntamente. La pregunta no es sólo cuántas sociedades existen, sino dónde están y qué papel desempeñan en territorios de baja densidad.

EVOLUCIÓN

Serie provincial homogénea pendiente. No debe atribuirse una trayectoria provincial específica de crecimiento o contracción sin disponer de la serie completa.

5. Territorios y sectores prioritarios

ÁMBITO	CRITERIO
Territorios prioritarios	Municipios donde coincidan vulnerabilidad demográfica + base empresarial + riesgo de continuidad. La despoblación, por sí sola, no constituye una oportunidad empresarial.
Sectores prioritarios	Construcción y servicios, incorporando además continuidad empresarial y necesidades territoriales.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

ARRAIGAR + CONTINUAR + COOPERAR.

La identificación definitiva de prioridades deberá contrastarse con IIT, IPC, tipología municipal, concentración, capilaridad, edad, relevo y dinámica de constituciones. Las orientaciones aquí recogidas son una síntesis operativa del diagnóstico, no una clasificación cerrada.

GUADALAJARA

BRECHA + OPORTUNIDAD

17 sociedades laborales · 118 empleos · 40,7 % mujeres en el empleo contabilizado

1. La fotografía

INDICADOR	VALOR	LECTURA
Sociedades	17	3,4 % regional
Empleo	118	3,8 % regional
Empleo / sociedad	6,9	Ratio orientativa
Mujeres	48	40,7 %
Hombres	70	Empleo contabilizado

Fuerte heterogeneidad entre corredor y áreas metropolitanas, capital, espacios empresariales dinámicos, municipios rurales y zonas de baja densidad. El promedio provincial puede ocultar realidades muy distintas.

2. Estructura productiva y empresarial

Perfil claramente terciario: 80 de 118 empleos corresponden a servicios, aproximadamente el 67,8 % del empleo provincial contabilizado.

TAMAÑO EMPRESARIAL

Pendiente de explotación homogénea por tramos 1–2 / 3–5 / 6–9 / 10–19 / 20–49 / 50 o más. No se completa por inferencia.

3. Mujeres y estructura generacional

La participación femenina en el empleo contabilizado es del 40,7 %. Este dato mide empleo femenino, no propiedad, condición de socia ni presencia en órganos de gobierno. La estructura generacional provincial permanece pendiente de Base Maestra / investigación primaria y deberá diferenciar plantilla, socios trabajadores y responsables clave.

GUADALAJARA · diagnóstico

FORTALEZAS	BRECHAS	OPORTUNIDADES
• Base económica provincial • Dinamismo de determinadas áreas • Servicios • Elevada presencia femenina en empleo • Posibilidad de nuevos perfiles	• Baja implantación • Reducida visibilidad • Menor densidad de ecosistema • Posible debilidad de prescripción • Dualidad territorial	• Creación • Diversificación • Nuevos sectores • Mujeres • Jóvenes • Relevo selectivo

4. Ruralidad y evolución

Guadalajara obliga a separar áreas dinámicas/metropolitanas y territorios rurales de baja densidad. La baja implantación actual no permite saber si nunca hubo presencia relevante, se perdió o existe potencial reciente no activado.

EVOLUCIÓN

Serie provincial homogénea pendiente. No debe atribuirse una trayectoria provincial específica de crecimiento o contracción sin disponer de la serie completa.

5. Territorios y sectores prioritarios

ÁMBITO	CRITERIO
Territorios prioritarios	Separar áreas económicamente dinámicas con baja implantación y áreas rurales con necesidades de continuidad; requieren lógicas de intervención diferentes.
Sectores prioritarios	Servicios como base actual y exploración de actividades donde el modelo todavía apenas está presente.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

CREAR + DIVERSIFICAR + VISIBILIZAR.

La identificación definitiva de prioridades deberá contrastarse con IIT, IPC, tipología municipal, concentración, capilaridad, edad, relevo y dinámica de constituciones. Las orientaciones aquí recogidas son una síntesis operativa del diagnóstico, no una clasificación cerrada.

TOLEDO

ESCALA + DIVERSIDAD

144 sociedades laborales · 830 empleos · 23,7 % mujeres en el empleo contabilizado

1. La fotografía

INDICADOR	VALOR	LECTURA
Sociedades	144	28,9 % regional
Empleo	830	27,0 % regional
Empleo / sociedad	5,8	Ratio orientativa
Mujeres	197	23,7 %
Hombres	633	Empleo contabilizado

Estructura interna muy heterogénea: capital, entorno metropolitano, municipios vinculados funcionalmente a Madrid, ciudades intermedias, espacios industriales, cabeceras y territorio rural. La lectura provincial debe descender al municipio y al área funcional.

2. Estructura productiva y empresarial

Servicios: 385 empleos. Industria: 286. La combinación confirma una estructura productiva diversificada y una base amplia para políticas sectoriales diferenciadas.

TAMAÑO EMPRESARIAL

Pendiente de explotación homogénea por tramos 1–2 / 3–5 / 6–9 / 10–19 / 20–49 / 50 o más. No se completa por inferencia.

3. Mujeres y estructura generacional

La participación femenina en el empleo contabilizado es del 23,7 %. Este dato mide empleo femenino, no propiedad, condición de socia ni presencia en órganos de gobierno. La estructura generacional provincial permanece pendiente de Base Maestra / investigación primaria y deberá diferenciar plantilla, socios trabajadores y responsables clave.

TOLEDO · diagnóstico

FORTALEZAS	BRECHAS	OPORTUNIDADES
• Mayor escala empresarial • Elevado empleo • Diversidad sectorial • Amplitud del tejido económico • Variedad territorial • Cooperación y efecto demostración	• Intensidad relativa menor que el volumen absoluto podría sugerir • Menor participación femenina en empleo contabilizado • Heterogeneidad territorial • Renovación societaria • Posible concentración espacial • Edad y tamaño pendientes	• Creación • Diversificación • Cooperación • Relevo • Consolidación • Mujeres • Nuevos sectores • Expansión territorial

4. Ruralidad y evolución

La ruralidad es importante, pero no describe por sí sola la provincia. Toledo exige trabajar simultáneamente con urbano + metropolitano + intermedio + industrial + rural.

EVOLUCIÓN

Serie provincial homogénea pendiente. No debe atribuirse una trayectoria provincial específica de crecimiento o contracción sin disponer de la serie completa.

5. Territorios y sectores prioritarios

ÁMBITO	CRITERIO
Territorios prioritarios	Áreas de fuerte concentración empresarial; municipios intermedios; corredores económicos; territorios rurales con base empresarial; espacios con baja implantación relativa; zonas de relevo potencial.
Sectores prioritarios	Servicios + industria como base principal, con margen para una política sectorial más diversificada.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

CONSOLIDAR + CREAR + DIVERSIFICAR + COOPERAR.

La identificación definitiva de prioridades deberá contrastarse con IIT, IPC, tipología municipal, concentración, capilaridad, edad, relevo y dinámica de constituciones. Las orientaciones aquí recogidas son una síntesis operativa del diagnóstico, no una clasificación cerrada.

VIII.7. Comparación provincial

PROVINCIA	SOC.	EMPLEO	% MUJERES	RASGO
Albacete	121	772	29,8 %	Implantación + diversificación
Ciudad Real	136	887	26,7 %	Empleo + industria
Cuenca	80	469	24,9 %	Intensidad + territorio
Guadalajara	17	118	40,7 %	Brecha + oportunidad
Toledo	144	830	23,7 %	Escala + diversidad
CLM	498	3.076	26,9 %	—

LECTURA

Toledo concentra el mayor volumen empresarial; Ciudad Real, el mayor empleo; Albacete combina implantación y diversificación; Cuenca adquiere especial relevancia al relacionar intensidad y territorio; Guadalajara plantea la mayor pregunta sobre la distancia entre capacidad económica e implantación del modelo.

Cinco provincias, cinco preguntas estratégicas

PROVINCIA	PREGUNTA ESTRATÉGICA
ALBACETE	¿Cómo aprovechar una implantación elevada y diversificada para consolidar, cooperar y renovar el modelo?
CIUDAD REAL	¿Cómo proteger y modernizar una estructura con elevada capacidad laboral y fuerte componente industrial?
CUENCA	¿Cómo utilizar el modelo como instrumento de continuidad empresarial y arraigo en un territorio de baja densidad?
GUADALAJARA	¿Por qué la implantación es tan reducida respecto a la base económica disponible y dónde existe potencial no activado?
TOLEDO	¿Cómo convertir escala y diversidad en mayor intensidad, cooperación, renovación y expansión territorial?

VIII.8. Matriz comparada de orientaciones

PROV.	CONSOL.	CREAR	COOPER.	RELEVO	RURAL.	DIVERS.
Albacete	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Ciudad Real	Alta	Alta	Muy alta	Muy alta	Alta	Alta
Cuenca	Alta	Alta	Alta	Muy alta	Muy alta	Alta
Guadalajara	Media	Muy alta	Media	Alta	Muy alta	Muy alta
Toledo	Muy alta	Muy alta	Muy alta	Muy alta	Alta	Muy alta

NOTA METODOLÓGICA

Matriz estratégica provisional procedente de los materiales del Capítulo 4. No constituye una clasificación definitiva ni una evaluación de las provincias. Debe contrastarse con constituciones, concentración municipal, capilaridad, edad, relevo e indicadores del Mapa de Oportunidades.

VIII.9. Diseño autónomo y actualización

PÁGINA	CONTENIDO
1 · Fotografía	Sociedades · empleo · % regional · % mujeres · intensidad · mapa
2 · Estructura	Sector · distribución territorial · tamaño · ruralidad · edad
3 · Diagnóstico	Fortalezas · brechas · oportunidades
4 · Estrategia	Territorios · sectores · IIT · IPC · tipología · motores C/R/T/S

El diseño completo puede evolucionar hacia cinco documentos institucionales independientes de cuatro páginas cada uno. Su actualización debe automatizarse desde la Base Maestra: BASE MAESTRA → TABLAS PROVINCIALES → INDICADORES → FICHA PROVINCIAL.

REGLA DE ACTUALIZACIÓN

UN DATO → UNA FUENTE → MÚLTIPLES PRODUCTOS. Nunca volver a introducir manualmente el mismo dato en cada ficha.

ANEXO IX

MAPAS

Atlas territorial de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha

IX.1. FINALIDAD Y ARQUITECTURA DEL ATLAS

El Atlas territorial organiza el sistema cartográfico destinado a representar la implantación, el empleo, la estructura sectorial, el contexto territorial y las oportunidades de desarrollo de las sociedades laborales en Castilla-La Mancha. Su función no es ilustrativa: cada mapa debe transformar información empresarial y estadística en conocimiento territorial interpretable y reproducible.

TRES PREGUNTAS ENCADENADAS

1) ¿Dónde están las sociedades laborales? 2) ¿Qué importancia tienen en cada territorio? 3) ¿Dónde existen oportunidades y qué tipo de intervención resulta coherente?

Principios de representación

Principio	Aplicación
Unidad principal	Municipio; con posibilidad de provincia, área funcional, agrupación supramunicipal, corredor o categoría demográfica.
Documentación	Título, unidad, variable, leyenda, fuente, fecha, metodología y nota de interpretación cuando proceda.
Comparabilidad	Misma geometría, proyección, nomenclatura, escala gráfica, estructura de fuentes y criterio de clasificación para una misma variable.
Trazabilidad	Cada mapa incorpora código, versión y fecha; la ficha técnica permite reproducir el producto.
Prudencia	La calidad visual nunca puede ocultar cobertura desigual, pequeños denominadores o variables incompletas.

REGLA CARTOGRÁFICA FUNDAMENTAL

PRESENCIA ≠ INTENSIDAD. El volumen absoluto indica cuántas sociedades existen; la intensidad relativa permite valorar su peso respecto a población, tejido empresarial u otras bases comparables.

IX.2. CATÁLOGO CARTOGRÁFICO · MAPAS 1–6

MAP-01 · Distribución municipal

Pregunta	¿Dónde están las sociedades laborales?
Variable	Número absoluto de sociedades laborales.
Representación	Símbolos proporcionales sobre mapa municipal. Municipios sin presencia diferenciados.
Tipo	Descriptivo
Cautela	Representa volumen, no intensidad ni potencial.

MAP-02 · Intensidad de implantación

Pregunta	¿Dónde tiene el modelo mayor peso relativo?
Variable	Sociedades laborales / 10.000 habitantes y / 10.000 empresas.
Representación	Coropleta municipal, preferentemente cinco categorías ajustadas a la distribución.
Tipo	Descriptivo
Cautela	Municipios muy pequeños pueden producir ratios extremos; aplicar correcciones documentadas en Anexo X.

MAP-03 · Empleo

Pregunta	¿Dónde se concentra el empleo generado por sociedades laborales?
Variable	Número de personas trabajadoras; opcionalmente empleo SL / empleo territorial cuando sea comparable.
Representación	Símbolos proporcionales; posible segunda capa de intensidad laboral.
Tipo	Descriptivo
Cautela	Presencia empresarial y capacidad laboral no son equivalentes.

MAP-04 · Especialización sectorial

Pregunta	¿Qué tipo de sociedad laboral predomina en cada territorio?
Variable	Sector predominante; eventualmente cociente de localización.
Representación	Color = sector predominante; símbolo/intensidad = número de sociedades.
Tipo	Descriptivo
Cautela	Sector más frecuente ≠ especialización relativa.

MAP-05 · Ruralidad

Pregunta	¿En qué tipo de territorio se localiza el modelo?
Variable	Clasificación territorial del Anexo VI.
Representación	Coropleta urbano / intermedio / rural o clasificación oficial equivalente.

Tipo	Contexto
Cautela	Ruralidad ≠ despoblación.

MAP-06 · Vulnerabilidad demográfica

Pregunta	¿Dónde se concentran las principales tensiones demográficas?
Variable	Evolución poblacional, densidad, envejecimiento, renovación demográfica y población activa potencial.
Representación	Índice o clasificación territorial en categorías de vulnerabilidad.
Tipo	Contexto
Cautela	Representa necesidad/vulnerabilidad territorial, no oportunidad empresarial.

IX.3. CATÁLOGO CARTOGRÁFICO · MAPAS 7–9

MAP-07 · Índice de Implantación Territorial — IIT

Pregunta	¿Dónde está realmente implantado el modelo?
Variable	IIT: presencia, intensidad demográfica y empresarial, intensidad laboral, capilaridad y persistencia/dinamismo.
Representación	Coropleta de muy bajo a muy alto.
Tipo	Analítico
Cautela	Fórmula, normalización, ponderaciones y extremos se documentan en Anexo X.

MAP-08 · Índice de Potencial de Creación — IPC

Pregunta	¿Dónde existen condiciones favorables para desarrollar el modelo?
Variable	IPC: base empresarial, dinamismo, estructura sectorial, capital humano, relevo, territorio y ecosistema.
Representación	Tres o cinco categorías según distribución y robustez.
Tipo	Analítico
Cautela	No predice dónde se creará una sociedad laboral; identifica condiciones comparativamente favorables.

MAP-09 · Brecha implantación–potencial

Pregunta	¿Dónde existe más potencial del que refleja la implantación actual?
Variable	IPC − IIT o procedimiento normalizado equivalente.
Representación	Coropleta desde implantación superior al potencial hasta brecha muy alta.
Tipo	Analítico
Cautela	Una brecha es una señal para investigar, no una recomendación automática de creación.

LECTURA DE LA BRECHA

POTENCIAL ALTO + IMPLANTACIÓN BAJA = POTENCIAL LATENTE. La interpretación exige comprobar base económica, sector, empleo, territorio y evidencia cualitativa.

IX.4. CATÁLOGO CARTOGRÁFICO · MAPAS 10–14

MAP-10 · Oportunidades de creación

Pregunta	¿Dónde existe base económica para nuevas iniciativas?
Variable	IPC + tejido empresarial + dinamismo + sector + capital humano + brecha de implantación.
Representación	Oportunidad baja / media / alta; símbolos sectoriales cuando proceda.
Tipo	Estratégico
Motor	C — Creación
Cautela	La oportunidad debe leerse como campo de prospección y acompañamiento.

MAP-11 · Oportunidad de relevo

Pregunta	¿Dónde conviene intensificar la detección de empresas con necesidad potencial de continuidad?
Variable	Envejecimiento empresarial, micro/pymes, sectores, empleo, vulnerabilidad, implantación SL y ecosistema.
Representación	Clasificación de intensidad de prospección.
Tipo	Estratégico

Motor	R — Relevo
Cautela	No es un mapa de empresas que van a cerrar: es un mapa de prospección.

MAP-12 · Oportunidad territorial

Pregunta	¿Dónde coinciden necesidad territorial y base empresarial suficiente?
Variable	Vulnerabilidad + base empresarial + empleo + servicios/actividad estratégica.
Representación	Clasificación territorial de oportunidad.
Tipo	Estratégico
Motor	T — Territorio
Cautela	Necesidad ≠ capacidad. Un territorio vulnerable sin base suficiente no es automáticamente prioritario.

MAP-13 · Tipología estratégica municipal

Pregunta	¿Qué tipo de estrategia corresponde a cada territorio?
Variable	Combinación IIT + IPC.
Representación	A Consolidación / B Expansión / C Oportunidad prioritaria / D Base insuficiente.
Tipo	Estratégico
Cautela	La tipología orienta estrategia; no es un ranking municipal.

MAP-14 · Sectores prioritarios

Pregunta	¿Qué actividades presentan mayor interés en cada territorio?
Variable	Matriz de Oportunidad Sectorial.
Representación	Color territorial + símbolo sectorial para admitir varias oportunidades.
Tipo	Estratégico
Motor	S — Sector
Cautela	Las categorías definitivas proceden del Capítulo 17 y Anexo X.

IX.5. MAP-15 · MAPA DE OPORTUNIDADES ASLABCAM 2026

EL MAPA DE SÍNTESIS

¿DÓNDE, POR QUÉ Y MEDIANTE QUÉ ESTRATEGIA EXISTEN OPORTUNIDADES PARA LAS SOCIEDADES LABORALES EN CASTILLA-LA MANCHA?

Capa	Contenido	Función
1 · Implantación	IIT	Dónde está implantado el modelo.
2 · Potencial	IPC	Dónde existen condiciones favorables.
3 · Tipología	A / B / C / D	Qué estrategia territorial corresponde.
4 · Motores	C / R / T / S	Por qué intervenir: creación, relevo, territorio o sector.
5 · Prioridad	Intensidad de intervención	Dónde concentrar prospección y recursos.
6 · Sector	Oportunidades sectoriales	En qué actividades existe interés.

ESTRUCTURA CONCEPTUAL

DÓNDE ESTÁ EL MODELO + DÓNDE PUEDE CRECER + DÓNDE PUEDE CONTINUAR EMPRESAS + DÓNDE TIENE MAYOR VALOR TERRITORIAL + EN QUÉ SECTORES → MAPA DE OPORTUNIDADES ASLABCAM 2026.

Leyenda estratégica

Código	Lectura
A	Consolidación
B	Expansión
C	Oportunidad prioritaria
D	Base insuficiente
C	Motor creación
R	Motor relevo
T	Motor territorio
S	Motor sector

La codificación admite combinaciones. Por ejemplo, “C — C+R” expresa un territorio de oportunidad prioritaria con motores de creación y relevo; “A — R”, consolidación con relevo; y “B — C+S”, expansión con creación y oportunidad sectorial.

IX.6. FICHA TÉCNICA, CODIFICACIÓN Y CONTROL

Campo	Contenido mínimo
Código	MAP-01 … MAP-15
Título	Denominación normalizada
Unidad	Municipio / provincia / área funcional
Variable	Indicador representado
Fuente	Fuente estadística o Base Maestra
Fecha	Fecha homogénea de referencia
Universo	Cobertura utilizada
Clasificación	Método y cortes
Método	Transformaciones y normalización
Valores extremos	Tratamiento aplicado
Limitaciones	Cobertura, escala, denominadores, etc.
Versión	Ej.: MAP-15 / V1.0 / 2026

0 ≠ ND

CERO significa ausencia observada de la característica. ND significa que el valor no está disponible. Deben representarse cartográficamente de manera distinta.

Los valores extremos, especialmente en municipios pequeños, no deben resolverse automáticamente con intervalos iguales. Cuantiles, percentiles, rupturas naturales, categorías conceptuales o tratamientos estadísticos previos sólo se utilizarán cuando estén metodológicamente justificados y documentados en el Anexo X.

IX.7. CUADRO MAESTRO DEL ATLAS

Mapa	Pregunta	Variable principal	Tipo
01	¿Dónde están?	Nº sociedades	Descriptivo
02	¿Dónde pesan más?	Intensidad	Descriptivo
03	¿Dónde generan empleo?	Empleo	Descriptivo
04	¿Qué actividades predominan?	Sector	Descriptivo
05	¿En qué territorio están?	Ruralidad	Contexto
06	¿Dónde existe vulnerabilidad?	Demografía	Contexto

Mapa	Pregunta	Variable principal	Tipo
07	¿Dónde está implantado el modelo?	IIT	Analítico
08	¿Dónde existe potencial?	IPC	Analítico
09	¿Dónde existe potencial latente?	IPC–IIT	Analítico
10	¿Dónde crear?	Oportunidad C	Estratégico
11	¿Dónde buscar relevo?	Oportunidad R	Estratégico
12	¿Dónde tiene mayor valor territorial?	Oportunidad T	Estratégico
13	¿Qué estrategia corresponde?	A/B/C/D	Estratégico
14	¿En qué sectores?	Oportunidad S	Estratégico
15	¿Dónde y cómo actuar?	Síntesis	Mapa final

IX.8. MAPAS DESCRIPTIVOS, ANALÍTICOS Y DE SÍNTESIS

Familia	Mapas	Pregunta central
Descriptivos / contexto	1–6	¿Qué hay y dónde?
Analíticos	7–9	¿Qué significa y dónde aparece potencial?
Estratégicos	10–14	¿Qué oportunidades y estrategias aparecen?
Síntesis	15	¿Dónde actuar, por qué y para qué?

ARQUITECTURA TÉCNICA

BASE MAESTRA → VARIABLES TERRITORIALES → INDICADORES → MAPAS TEMÁTICOS → TIPOLOGÍA → MAPA DE OPORTUNIDADES.

El Anexo IX representa. El Anexo X documenta cómo se construyen los indicadores representados. Por ello, la cartografía analítica sólo puede cerrarse cuando las fórmulas, normalizaciones, ponderaciones, reglas de robustez y tratamientos de extremos estén fijados.

IX.9. RELACIÓN ENTRE ANEXOS Y PRODUCTOS DERIVADOS

Anexo	Función
III	Base territorial
IV	Explotación provincial
V	Explotación municipal

Anexo	Función
VI	Clasificación territorial
VII	Información primaria
VIII	Fichas provinciales
IX	Cartografía
X	Indicadores

La cartografía no es material sobrante del Informe, sino una capa de un sistema técnico integrado. La misma infraestructura permitirá producir un Atlas Territorial ASLABCAM 2026 autónomo, fichas municipales, fichas provinciales, un futuro visor cartográfico, versiones simplificadas para presentaciones y comunicación y piezas específicas para interlocución institucional.

REGLA DE ACTUALIZACIÓN

ACTUALIZAR BASE → RECALCULAR INDICADORES → REGENERAR MAPAS → ACTUALIZAR FICHAS. El objetivo es que el Atlas 2026 pueda evolucionar a 2027, 2028, 2029… sin reconstruir manualmente el sistema.

IX.10. LIMITACIONES Y PRINCIPIOS DE INTERPRETACIÓN

No equivale a	No debe interpretarse como
Vulnerabilidad	Oportunidad
Baja implantación	Potencial
Alto potencial	Éxito asegurado
Oportunidad de relevo	Cierre previsible
Precisión cartográfica	Precisión completa del conocimiento

Los mapas heredarán las limitaciones de las fuentes: cobertura desigual, fechas diferentes, ausencia de variables, pequeños denominadores, falta de información completa sobre edad o socios y posibles cambios de clasificación territorial. Ningún mapa debe utilizarse aisladamente para establecer prioridades. Cada uno representa una dimensión; la estrategia surge de su integración.

IX.11. EL MAPA COMO SISTEMA DE DECISIÓN

Secuencia	Lectura
MAP-01	Dónde están.
MAP-02	Dónde pesan.
MAP-03	Dónde generan empleo.

Secuencia	Lectura
MAP-04–06	En qué contexto operan.
MAP-07–09	Qué implantación y potencial existen.
MAP-10–12	Qué oportunidades aparecen.
MAP-13–14	Qué estrategia y sectores corresponden.
MAP-15	DÓNDE ACTUAR + POR QUÉ + PARA QUÉ.

SÍNTESIS

UNA LISTA DE SOCIEDADES LABORALES → UN SISTEMA TERRITORIAL DE INFORMACIÓN. El Mapa de Oportunidades ASLABCAM 2026 debe sintetizar PRESENTE + POTENCIAL + TERRITORIO + OPORTUNIDAD + ESTRATEGIA.

La aportación del Atlas consiste en transformar una relación administrativa de empresas en una interpretación territorial del modelo: dónde existe, dónde pesa más, dónde genera empleo, dónde se concentra o es capilar, dónde aparecen brechas, dónde existe potencial, dónde puede contribuir al relevo y qué estrategia corresponde a cada territorio.

ANEXO X

INDICADORES CONSTRUIDOS

Metodología de construcción, normalización, validación e interpretación de los indicadores territoriales y sectoriales

IIT	IPC	BRECHA	IOR	TIPOLOGÍA
Implantación	Potencial	Potencial no activado	Relevo	A–D + C/R/T/S

PRINCIPIO RECTOR

Un indicador no sustituye al diagnóstico: lo estructura. Una puntuación no demuestra una oportunidad: ayuda a localizarla.

X.0. Arquitectura metodológica

El sistema parte de una regla básica: ningún índice puede funcionar como una caja negra. Cada resultado debe permitir reconstruir qué mide, qué variables utiliza, de qué fuentes proceden, cómo se normalizan y ponderan, cómo se agrega la información, cómo se clasifica el resultado y cuáles son sus límites interpretativos.

DATO → VARIABLE → INDICADOR SIMPLE → NORMALIZACIÓN → DIMENSIÓN → ÍNDICE → CLASIFICACIÓN → MAPA → INTERVENCIÓN

Propiedad	Exigencia
Transparencia	Fórmula, variables y decisiones visibles.
Reproducibilidad	Mismas fuentes y reglas deben producir el mismo resultado.
Actualización	El sistema debe poder recalcularse y versionarse.
Interpretabilidad	Debe comprenderse qué significa y qué no significa.

X.0.1. Selección de variables y parsimonia

La incorporación de una variable exige relevancia conceptual, cobertura suficiente, comparabilidad, calidad, actualización y trazabilidad. La disponibilidad por sí sola no justifica su uso, del mismo modo que una variable conceptualmente atractiva no debe incorporarse si su medición es débil. La complejidad sólo se acepta cuando añade capacidad explicativa o de decisión.

REGLA DE SELECCIÓN

RELEVANCIA CONCEPTUAL + CALIDAD EMPÍRICA + ROBUSTEZ = VARIABLE UTILIZABLE

X.0.2. Normalización

Método	Ventaja	Riesgo / uso
Min-max	Escala 0–1 e interpretación sencilla.	Sensible a extremos.
Estandarización Z	Mide distancia respecto a la media.	Menos intuitiva; cuidado con asimetrías.
Percentiles	Reduce efecto de extremos.	Pierde distancia cuantitativa original.

No se fija anticipadamente un único método para todas las variables. La elección dependerá de la distribución, la asimetría, los valores extremos, la escala territorial y la interpretabilidad, y deberá quedar registrada en la ficha metodológica.

X.1. Índice de Implantación Territorial (IIT)

El IIT mide el grado relativo de implantación observada de las sociedades laborales en un territorio. No mide calidad empresarial, rentabilidad, productividad, potencial futuro ni éxito de políticas públicas. Responde a una pregunta estrictamente descriptiva: ¿hasta qué punto está implantado el modelo en este territorio?

$$IIT = P + IP + IE + IL + C + PT/DR$$

Componente	Significado	Indicador orientativo
P	Presencia absoluta	Número de sociedades laborales
IP	Intensidad poblacional	SL por 10.000 habitantes
IE	Intensidad empresarial	SL por 10.000 empresas
IL	Intensidad laboral	Empleo SL / base laboral
C	Capilaridad	Cobertura / dispersión territorial
PT/DR	Persistencia / dinamismo	Serie temporal / creación

X.1.1. IIT básico y ampliado

Versión	Contenido	Uso
IIT-B	Sociedades, población, empresas y empleo.	Aplicable cuando las variables nucleares son robustas.
IIT-A	Añade capilaridad, series, constituciones, persistencia y dinamismo.	Profundiza sin excluir territorios por falta de variables secundarias.

Una vez normalizados los componentes, el índice se expresa como una suma ponderada de contribuciones. Los pesos numéricos definitivos no se fijan todavía: deberán contrastarse empíricamente y publicarse con su justificación.

$$IIT_i = \Sigma\, w_j \cdot N_{ij} \quad \text{con} \quad \Sigma\, w_j = 1$$

Escenario	Criterio
E0	Pesos equilibrados
E1	Mayor peso a implantación relativa
E2	Mayor peso a empleo
E3	Menor peso a variables correlacionadas

X.1.2. Pequeños denominadores y robustez

Los municipios pequeños requieren tratamiento específico. Un municipio de 300 habitantes con una sociedad laboral puede producir una tasa extraordinariamente alta sin que ello equivalga a una implantación estructural elevada. Por ello podrán utilizarse umbrales poblacionales, agrupación funcional, suavizado estadístico, percentiles o winsorización, siempre de forma documentada.

REGLA DE ROBUSTEZ

RATIO MUY ALTA ≠ IMPLANTACIÓN ESTRUCTURAL MUY ALTA. Una única ratio no debe determinar el resultado global.

La clasificación final del IIT —muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto— se establecerá después de observar la distribución empírica. Los puntos de corte no se inventarán anticipadamente.

X.2. Índice de Potencial de Creación (IPC)

El IPC estima la presencia relativa de condiciones territoriales favorables para la creación, transformación o continuidad de sociedades laborales. Identifica potencial; no predice dónde se creará una sociedad laboral.

INTERPRETACIÓN

POTENCIAL ≠ PREDICCIÓN

Dimensión	Indicador orientativo
Base empresarial	Densidad empresarial
Pequeña empresa	Peso de micro y pymes
Dinamismo	Nuevas empresas
Estructura sectorial	Adecuación sectorial
Capital humano	Población activa / cualificada
Relevo	Empresas potenciales
Territorio	Condiciones territoriales
Ecosistema	Recursos de apoyo

$$IPC_i = \Sigma\, w_j \cdot N_{ij}$$

Los pesos se determinarán tras evaluar cobertura, redundancia, correlaciones, robustez y relevancia conceptual. El valor global debe acompañarse de un perfil de componentes: dos territorios con el mismo IPC pueden alcanzar esa puntuación mediante combinaciones completamente diferentes y, por tanto, requerir intervenciones distintas.

LECTURA CORRECTA

VALOR GLOBAL + PERFIL = INTERPRETACIÓN

X.3. Brecha de implantación

La brecha compara implantación observada y potencial estimado. Sólo puede calcularse cuando IIT e IPC están expresados en la misma escala normalizada.

$$BI_i = IPC_i - IIT_i$$

Resultado	Lectura
BI > 0	Potencial superior a implantación
BI ≈ 0	Correspondencia relativa
BI < 0	Implantación superior al potencial estimado

USO ESTRATÉGICO

IIT BAJO + IPC ALTO señala potencial no activado. No autoriza una actuación automática: INVESTIGAR + PROSPECTAR + VALIDAR.

X.4. Indicador de Oportunidad de Relevo (IOR)

El IOR sirve para focalizar la prospección en territorios donde convenga buscar empresas viables potencialmente afectadas por problemas de continuidad. No pretende identificar empresas que vayan a cerrar.

IOR = f(E, PE, S, EM, T)

Componente	Función
E · Envejecimiento	Titulares, socios o responsables próximos a retirada
PE · Pequeña empresa	Peso de micro y pequeñas empresas
S · Sector	Exposición sectorial a procesos de relevo
EM · Empleo	Volumen potencialmente preservable
T · Territorio	Importancia territorial de la continuidad

No se fija todavía una fórmula aditiva definitiva porque la información sobre envejecimiento empresarial no está disponible con cobertura homogénea. Su función operativa es identificar territorios donde conviene intensificar la prospección.

X.5. Oportunidad vinculada al reto demográfico

Este instrumento cruza vulnerabilidad demográfica y base empresarial real. Su función es impedir que una necesidad territorial intensa sea interpretada automáticamente como oportunidad empresarial.

Vulnerabilidad	Base empresarial	Interpretación
Alta	Alta	Oportunidad territorial prioritaria
Alta	Media	Oportunidad selectiva
Alta	Baja	Necesidad alta / capacidad limitada
Baja	Alta	Oportunidad empresarial ordinaria
Baja	Baja	Baja prioridad específica

PRINCIPIO DE NO COMPENSACIÓN

VULNERABILIDAD MUY ALTA no debe compensar matemáticamente una BASE EMPRESARIAL INSUFICIENTE.

X.6. Matriz de oportunidad sectorial

La matriz sectorial constituye el puente entre el “dónde” territorial y el “qué” productivo. Integra potencial territorial, oportunidad sectorial y tipo de oportunidad para construir una matriz territorio–sector–intervención.

POTENCIAL TERRITORIAL × OPORTUNIDAD SECTORIAL × TIPO DE OPORTUNIDAD

Vía	Finalidad
I · Consolidación	Fortalecer actividades ya implantadas
II · Transformación	Modernizar actividades existentes
III · Creación	Desarrollar nuevas sociedades
IV · Continuidad	Preservar empresas viables mediante relevo

Sector	Consol.	Transf.	Creación	Continuidad
Industria	X	X	X	X
Comercio	X	X	X	X
Cuidados	—	X	X	X
Servicios profesionales	—	X	X	—
Economía verde	—	X	X	X
Digitalización	—	X	X	—

La matriz anterior es conceptual. El resultado definitivo debe proceder de los datos. La priorización —alta, media o exploratoria— sirve para organizar la intervención, no para afirmar que un sector sea “mejor” que otro.

X.7. Tipología territorial final

Tipo	Combinación	Orientación
A · Consolidación	IIT alto + IPC moderado	FORTALECER
B · Expansión	IIT alto + IPC alto	CRECER / DIVERSIFICAR
C · Oportunidad prioritaria	IIT bajo + IPC alto	ACTIVAR / PROMOVER
D · Base insuficiente	IIT bajo + IPC bajo	FORTALECER PREVIAMENTE LA BASE

La segunda capa incorpora motores C —creación—, R —relevo—, T —territorio— y S —sector—. Así, una clasificación como “Tipo C / C+R” identifica una oportunidad prioritaria impulsada principalmente por creación y relevo, evitando que la tipología se convierta en una etiqueta sin explicación causal u operativa.

X.8. Análisis de sensibilidad

La sensibilidad comprueba cuánto cambia el resultado cuando varían razonablemente las decisiones metodológicas. Es la prueba que evita convertir pesos, normalizaciones y reglas de agregación en dogmas.

Escenario	Énfasis
Base	Ponderaciones finalmente seleccionadas
Igualitario	Todos los componentes con igual peso
Territorial	Mayor peso a intensidad, capilaridad y territorio
Empresarial	Mayor peso a tejido, empleo y dinamismo
Relevo	Mayor peso a envejecimiento, pequeña empresa y continuidad

Para cada escenario se compararán valor, categoría, posición relativa, cambios de categoría y estabilidad de la tipología A/B/C/D. Los territorios que cambien repetidamente con pequeñas modificaciones deberán etiquetarse como fronterizos o sensibles.

Estabilidad	Criterio
Alta	Mantiene categoría en todos o casi todos los escenarios
Media	Presenta pequeñas variaciones
Baja	Cambia repetidamente de categoría

X.9. Limitaciones y controles

Riesgo	Regla de control
Disponibilidad	No rellenar variables ausentes mediante supuestos.
Cobertura	Acompañar cada indicador de su universo y cobertura.
Escala	Combinar lectura municipal, funcional y provincial.
Temporalidad	No agregar acríticamente años incompatibles.
Calidad	Datos débiles + fórmula sofisticada = índice débil.
Proxy	Identificar expresamente toda aproximación indirecta.
Correlación	Evitar doble contabilización de dimensiones próximas.
Causalidad	Los índices identifican patrones y asociaciones; no demuestran causalidad.

X.10. Ficha metodológica normalizada

Todos los indicadores construidos deberán disponer de una ficha homogénea. Esta ficha convierte cada índice en un objeto auditable y actualizable, y evita que la metodología quede dispersa entre capítulos.

Bloque	Campos
Identificación	Nombre · código · definición · objetivo · pregunta
Ámbito	Unidad territorial · periodo · fuentes
Construcción	Variables · unidad original · normalización · ponderación · fórmula
Tratamientos	Ausentes · extremos · pequeños denominadores
Salida	Clasificación · sensibilidad · limitaciones · versión

X.11. Versionado y reproducibilidad

Cada índice incorporará año y versión —por ejemplo, IIT 2026 V1.0—. Un cambio en fuente, variable, peso, normalización o clasificación generará una nueva versión, permitiendo distinguir entre cambio territorial real y cambio metodológico.

Municipio	Variable original	Normalizada	Peso	Contribución
—	—	—	—	—

La base de cálculo conservará la base original, la variable transformada, el método de normalización, el peso, los resultados parciales y finales, la clase y la versión. La suma de contribuciones deberá reproducir exactamente el índice publicado.

X.12. Datos ausentes y no compensación

DATOS AUSENTES

AUSENTE ≠ 0. Un cero es un valor observado; un ausente significa que el valor no se conoce. Nunca se realizará una imputación invisible.

Cuando falte un componente podrán utilizarse una versión básica del índice, un índice parcial explícitamente identificado, la exclusión del cálculo o, excepcionalmente, una imputación con justificación metodológica robusta. En determinadas dimensiones podrán establecerse umbrales mínimos, reglas de elegibilidad o matrices lógicas para impedir compensaciones matemáticamente posibles pero conceptualmente inválidas.

X.13. Los indicadores como sistema

Instrumento	Pregunta
IPC	¿Dónde existe potencial?
Brecha	¿Dónde hay potencial no activado?
IOR	¿Dónde buscar oportunidades de relevo?
Oportunidad territorial	¿Dónde coinciden necesidad y capacidad?
Matriz sectorial	¿En qué actividades?
Tipología A–D	¿Qué estrategia territorial?
Motores C/R/T/S	¿Por qué intervenir?
Sensibilidad	¿Cuánto depende el resultado de la metodología?

USO CORRECTO

Los indicadores no producen un ranking de “mejores” y “peores” municipios. Distinguen implantación, potencial, brecha, oportunidad, motor y estrategia.

X.14. De los índices a la intervención

IIT → IPC → BRECHA → RELEVO / TERRITORIO / SECTOR → TIPOLOGÍA → INTERVENCIÓN

Paso	Pregunta operativa
IIT	¿Dónde está el modelo?
IPC	¿Dónde puede desarrollarse?
Brecha	¿Dónde está infraimplantado respecto a su potencial?
Motores	¿Por qué existe oportunidad?
Tipología	¿Qué situación presenta?
Intervención	¿Qué hacemos?

La secuencia articula la lógica del Informe: el análisis territorial determina dónde mirar; el análisis sectorial y de continuidad ayuda a decidir qué buscar; el cruce de ambas dimensiones fundamenta qué hacer.

X.15. Validación futura

El sistema puede evaluarse empíricamente. En sucesivas actualizaciones podrá comprobarse si los territorios con mayor potencial generaron más proyectos, sociedades, transformaciones, relevos, supervivencia, empleo o resultados de acompañamiento. Esa evidencia permitirá recalibrar ponderaciones y mejorar la capacidad analítica del sistema.

PREDICCIÓN IMPLÍCITA → OBSERVACIÓN → EVALUACIÓN → RECALIBRACIÓN

ÍNDICE VIVO

La metodología no se concibe como una fórmula congelada, sino como un sistema susceptible de validación y mejora acumulativa.

X.16. Principios de calidad

Principio	Exigencia
Trazabilidad	Conocer el origen de cada dato
Transparencia	Conocer la fórmula
Parsimonia	Evitar complejidad innecesaria
Robustez	Evitar dominancia de extremos
Comparabilidad	Aplicar reglas homogéneas
Estabilidad	Comprobar sensibilidad
Actualizabilidad	Poder recalcular
Interpretabilidad	Comprender el significado
Prudencia	No concluir más que la evidencia

X.17. Cuadro de control antes de publicar

Control	Sí / No
Definición exacta	□
Pregunta analítica clara	□
Variables con fuente	□
Fechas compatibles	□
Cobertura suficiente	□
Distribución comprobada	□
Extremos tratados	□
Pequeños denominadores controlados	□
Correlaciones analizadas	□
Pesos justificados	□
Escenario alternativo	□
Sensibilidad realizada	□
Ausentes identificados	□
Clasificación reproducible	□
Limitaciones conocidas	□

Control	Sí / No
Número de versión	□

X.18. Principio final

La finalidad de los índices no es reducir una realidad empresarial y territorial compleja a un número aparentemente exacto. Su función es ordenar información compleja para tomar decisiones mejor fundamentadas. Un índice estructura el diagnóstico; un mapa representa el territorio; una puntuación ayuda a localizar una oportunidad; y una clasificación contribuye a fundamentar la intervención.

CRITERIO DE CALIDAD

Un tercero debe poder RECONSTRUIR, COMPRENDER, CUESTIONAR y ACTUALIZAR el sistema y, utilizando las mismas fuentes y reglas, obtener EL MISMO RESULTADO.

SISTEMA DE INTELIGENCIA TERRITORIAL ASLABCAM

ANEXO XI

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

Sistema documental, normativo, estadístico e institucional del Informe

XI.1. Arquitectura y reglas de trazabilidad

Toda referencia debe permitir identificar quién la produjo, cuándo, qué documento es, para qué se utilizó y dónde puede consultarse. La exigencia documental es proporcional a la relevancia de la afirmación que sostiene: una cifra, una comparación normativa o una conclusión metodológica deben poder remontarse hasta una fuente identificable.

Familia	Función principal	Tratamiento
Normativa	Delimitar naturaleza jurídica, requisitos, derechos, obligaciones y competencias	Referencia oficial y vigencia
Estadística	Describir magnitudes, evolución y estructura	Organismo + operación + periodo + consulta
Estrategias/políticas	Contextualizar prioridades institucionales	Versión oficial y horizonte temporal
Literatura académica	Interpretar y comparar	Referencia bibliográfica completa
Informes institucionales	Contextualizar y aportar evidencia aplicada	Organismo, año, título y uso
Web	Acceso a recursos dinámicos	URL + fecha de consulta
ASLABCAM/proyecto	Complementar, validar e integrar conocimiento	Distinguir de estadística oficial

REGLA DE INCLUSIÓN

Sólo se incorpora una referencia si ha sido realmente utilizada o resulta necesaria para interpretar el Informe. No se reconstruyen referencias de memoria ni se infla artificialmente la bibliografía.

I.2. Normativa

Código	Referencia	Función
NOR-001	España. Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas. BOE.	Marco jurídico vigente de las sociedades laborales.
NOR-002	España. Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales.	Antecedente legislativo; sustituida por Ley 44/2015.
NOR-003	España. Ley 15/1986, de 25 de abril, de Sociedades Anónimas Laborales.	Antecedente histórico específico.
NOR-004	España. Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. BOE nº 76, 30/03/2011.	Marco general de Economía Social.
NOR-005	Castilla-La Mancha. Ley 2/2021, de 7 de mayo, de Medidas frente a la Despoblación y para el Desarrollo del Medio Rural. DOCM nº 90, 11/05/2021.	Marco territorial, rural y demográfico.

La normativa mercantil, laboral, fiscal, de subvenciones, de fomento autonómico, de registro o de financiación sólo deberá añadirse al cierre cuando se compruebe su utilización efectiva en los capítulos.

XI.3. Estadísticas oficiales y fuentes de datos

Las fuentes estadísticas deben registrarse, siempre que sea posible, mediante la secuencia ORGANISMO + OPERACIÓN + PERIODO + FECHA DE CONSULTA. La fuente adecuada depende de la pregunta: los registros identifican jurídicamente

sociedades; las fuentes laborales describen empleo; INE y DIRCE contextualizan población y tejido empresarial; CNAE normaliza la actividad; las fuentes regionales aportan detalle territorial y demográfico.

Fuente/familia	Uso en el Informe
INE	Población, estructura demográfica, territorio y comparaciones económicas.
DIRCE	Número, estructura y tamaño de empresas; comparación con el tejido general.
Información laboral / Seguridad Social	Empleo, personas trabajadoras, estructura laboral y evolución.
Registros administrativos de sociedades laborales	Universo, forma jurídica, localización, situación y evolución.
CNAE	Normalización de actividades y agrupaciones sectoriales comparables.
Fuentes estadísticas regionales	Ruralidad, despoblación, empleo, empresas, demografía y territorio.

PRINCIPIO DE USO

Cada fuente se utiliza para aquello que puede responder. La identificación jurídica, el empleo, la demografía y la estructura empresarial no se intercambian como si procedieran del mismo universo.

XI.4. Estrategias y políticas públicas

Código	Referencia confirmada	Ámbito
POL-001	Comisión Europea. Plan de Acción para la Economía Social. 2021.	Unión Europea
POL-002	Consejo de la Unión Europea. Recomendación sobre el desarrollo de condiciones marco para la Economía Social. 27/11/2023.	Unión Europea
POL-003	Estrategia Española de Economía Social 2023-2027. Ministerio de Trabajo y Economía Social.	España
POL-004	Universidad de Castilla-La Mancha & Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Estrategia de Economía Social de Castilla-La Mancha 2023-2026.	Castilla-La Mancha
INS-001	Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Libro Blanco de la Economía Social en Castilla-La Mancha. 2020.	Castilla-La Mancha

Estas referencias contextualizan las condiciones marco, la financiación, el reconocimiento de la Economía Social, la política regional y la conexión del modelo con empleo, innovación, sostenibilidad y cohesión territorial.

XI.5. Literatura especializada y bloques temáticos

La bibliografía especializada se organiza por función analítica, no por acumulación. El barrido definitivo deberá recuperar únicamente los trabajos efectivamente utilizados en los capítulos, manteniendo separadas las referencias sobre sociedades laborales, Economía Social, empresa, relevo, territorio, género y transformación empresarial.

Bloque	Contenido documental
Sociedades laborales	Empresas participadas, propiedad laboral, gobernanza, empleo, evolución histórica, recuperación y continuidad.
Economía Social	Definición, institucionalización, evolución y comparación.
Desarrollo empresarial	Creación, supervivencia, pequeña empresa, competitividad, financiación, profesionalización y capital humano.
Relevo generacional	Envejecimiento empresarial, transmisión, sucesión, worker buyouts, relevo interno y políticas de continuidad.
Ruralidad y reto demográfico	Población, densidad, envejecimiento, ruralidad, despoblación y vulnerabilidad demográfica.
Género y participación	Empleo femenino, propiedad, gobierno, liderazgo, conciliación y acceso al capital.
Digitalización, innovación y cooperación	Adopción tecnológica, innovación organizativa, redes, alianzas, servicios compartidos y economía verde.

DISTINCIÓN CONCEPTUAL

MUJERES TRABAJADORAS ≠ MUJERES SOCIAS ≠ MUJERES EN EL GOBIERNO. Del mismo modo, RURALIDAD ≠ DESPOBLACIÓN ≠ VULNERABILIDAD DEMOGRÁFICA. La bibliografía debe preservar las mismas distinciones que utiliza el análisis.

XI.6. Núcleo bibliográfico confirmado

Código	Referencia
ACA-001	Mozas, A. (2018). La economía social en España: evolución y retos actuales. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 92, 5-34.
INS-002	Observatorio Español de la Economía Social. (2022). Informe anual sobre economía social en España. CIRIEC-España.
INS-003	Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2023). Informe sobre la despoblación en España. Gobierno de España.
ACA-002	Marks, G., & Hooghe, L. (2004). Contrasting Visions of Multi-level Governance. En I. Bache & M. Flinders (Eds.), Multi-level Governance (pp. 15-30). Oxford University Press.
ACA-003	Mulgan, G. (2010). Measuring Social Value. Stanford Social Innovation Review, 8(3), 38-43.

Este conjunto constituye un núcleo confirmado en los materiales disponibles, no una bibliografía exhaustiva. Las referencias completas de Chaves y Monzón y de otros trabajos citados deberán incorporarse únicamente si el barrido final confirma su utilización directa.

XI.7. Documentación propia de ASLABCAM y del Proyecto

El Informe se apoya también en conocimiento acumulado y documentación previa de ASLABCAM: estudios anteriores, bases internas, explotaciones de datos, informes técnicos, materiales de proyectos, documentación sobre relevo, consultas empresariales, cuestionarios e información territorial. Esta documentación puede complementar, validar e interpretar, pero no debe presentarse como estadística oficial.

Producto propio	Tratamiento documental
Base Maestra Regional	Elaboración propia / ASLABCAM 2026; identificar fuentes primarias.
Cuestionario	Instrumento propio de investigación.
Tablas provinciales y municipales	Elaboración propia a partir de fuentes documentadas.
Clasificación territorial	Metodología propia; reglas en Anexo VI.
IIT / IPC	Indicadores construidos; metodología y versión en Anexo X.
Matriz sectorial	Producto analítico derivado.
Mapas	Elaboración propia; fuente y variable en ficha cartográfica.
Fichas provinciales	Síntesis propia alimentada por Base Maestra.

REGLA DE ATRIBUCIÓN

Las herramientas generadas por el Proyecto no se citan como bibliografía externa. Se identifican como ELABORACIÓN PROPIA / ASLABCAM 2026 e indican las fuentes primarias que las alimentan.

XI.8. Fuentes web e institucionales

Institución	Recurso	Uso	Consulta
INE	Operación estadística	Población / empresas	dd/mm/aaaa
MITES	Estadísticas de Economía Social	Sociedades / empleo	dd/mm/aaaa
JCCM	Economía Social	Política autonómica	dd/mm/aaaa
Comisión Europea	Social Economy Action Plan	Marco UE	dd/mm/aaaa

Las fechas de consulta son especialmente relevantes en bases actualizables, páginas institucionales, programas, convocatorias y estadísticas dinámicas. Los campos pendientes deberán cerrarse en el barrido bibliográfico definitivo.

XI.9. Normalización bibliográfica y sistema de códigos

Se adopta un estilo institucional próximo a APA, simplificado para documentación administrativa. El objetivo es homogeneidad, legibilidad y trazabilidad, no reproducir formalismos editoriales innecesarios.

Tipo	Modelo
Normativa	España. (2015). Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas. Boletín Oficial del Estado.
Informe institucional	Organismo. (Año). Título. Institución editora.
Estrategia	Organismo(s). (Año). Título de la estrategia.
Artículo	Autor(es). (Año). Título. Revista, volumen(número), páginas.
Web	Institución. Recurso. URL. Fecha de consulta.

Este sistema se conecta con las fichas de fuente estadística del Anexo II y permite mantener una base bibliográfica interna única, depurar duplicados y enlazar referencias con capítulos y productos.

XI.10. Tabla maestra de referencias

ID	Autor/organismo	Año	Título	Tipo	Tema	Cap.
BIB-001	España	2015	Ley 44/2015	Norma	Sociedades laborales	2, 18
BIB-002	España	2011	Ley 5/2011	Norma	Economía Social	2, 18
BIB-003	Comisión Europea	2021	Plan de Acción	Estrategia	Economía Social	18
BIB-004	UCLM / JCCM	2023	Estrategia ES CLM	Estrategia	Política regional	18

CAMPOS DE CONTROL

La base maestra incorporará además URL/DOI y fecha de consulta. Su función es detectar referencias duplicadas, citas sin bibliografía, bibliografía nunca citada, enlaces ausentes y datos incompletos.

XI.11. Relación entre fuentes y capítulos

Capítulos	Soporte documental dominante
3-4	Registros + empleo + fuentes empresariales.
5-7	INE + fuentes territoriales + demografía.
8	CNAE + estructura productiva.
10-12	Fuentes laborales + información primaria.
13-15	Literatura empresarial + ASLABCAM + relevo.
16-17	Fuentes anteriores + indicadores construidos.
18	Normativa + estrategias + políticas públicas.
19-20	Diagnóstico + políticas + documentación institucional.

XI.12. Control de citas y cierre bibliográfico

CUATRO CONTROLES OBLIGATORIOS

1. Toda cita utilizada aparece en la bibliografía. 2. Toda referencia bibliográfica ha sido realmente utilizada. 3. Fechas, títulos y organismos son exactos. 4. Las referencias web incluyen fecha de consulta cuando procede.

Fase	Operación
1	Recorrer los 21 capítulos.
2	Extraer citas, organismos, informes, leyes, bases estadísticas y webs.
3	Normalizar denominaciones.
4	Eliminar duplicados.
5	Comprobar la referencia exacta.
6	Asignar categoría documental.

Fase	Operación
7	Comprobar correspondencia cita-bibliografía.
8	Cerrar fechas de consulta de fuentes web.

Quedan pendientes de este barrido final las referencias específicas sobre sociedades laborales y participación, género, jóvenes, digitalización, innovación, financiación, cooperación, emprendimiento, relevo generacional, desarrollo territorial, estrategias sectoriales y las fuentes exactas de cada tabla estadística. Deben recuperarse desde los documentos originales, no reconstruirse retrospectivamente de memoria.

XI.13. Arquitectura documental final

Bloque	Contenido
XI.1	Normativa
XI.2	Estadísticas oficiales
XI.3	Estrategias y políticas públicas
XI.4	Sociedades laborales
XI.5	Economía Social
XI.6	Desarrollo empresarial y emprendimiento
XI.7	Relevo generacional
XI.8	Desarrollo rural y reto demográfico
XI.9	Género y participación
XI.10	Digitalización, innovación y cooperación
XI.11	Fuentes web e institucionales
XI.12	Documentación propia de ASLABCAM y del Proyecto

TRAZABILIDAD DOCUMENTAL

FUENTE → DATO → ANÁLISIS → INDICADOR → CONCLUSIÓN → PROPUESTA. El Anexo XI permite recorrer esta cadena en sentido inverso: desde una conclusión hasta la documentación que la sustenta.

La bibliografía distingue evidencia de interpretación. Las normas delimitan el marco; las estadísticas describen; las estrategias muestran prioridades institucionales; la literatura académica ayuda a interpretar; los informes técnicos contextualizan; ASLABCAM aporta conocimiento empresarial y territorial; y la investigación propia integra los materiales en un diagnóstico específico para Castilla-La Mancha.

CRITERIO FINAL

Una referencia está suficientemente documentada cuando permite responder: ¿quién la produjo?, ¿cuándo?, ¿qué documento es?, ¿para qué se utilizó? y ¿dónde puede consultarse?


ASLAB CAM
Sociedades Laborales de Castilla-La Mancha
Castilla-La Mancha