

The background of the entire page is a photograph of several traditional white windmills with black lattice sails, situated on a dry, yellowish-brown hill under a clear blue sky. The windmills are the iconic symbol of the La Mancha region in Spain.

**ASLAB
CAM**

Sociedades Laborales
de Castilla-La Mancha



Castilla-La Mancha

EMPRESAS CON RAÍCES

*El valor económico, social y territorial
de las sociedades laborales
en Castilla-La Mancha.*

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

- 0.1. LA FOTOGRAFÍA: UNA REALIDAD EMPRESARIAL CON DIMENSIÓN PROPIA
- 0.2. CINCO DIMENSIONES PARA INTERPRETAR EL VALOR DEL MODELO
- 0.3. DIEZ HALLAZGOS PRINCIPALES
- 0.4. EMPLEO, PROPIEDAD Y CONOCIMIENTO: EL NÚCLEO DIFERENCIAL
- 0.5. TERRITORIO Y ARRAIGO: DE LA LOCALIZACIÓN A LA CAPACIDAD ECONÓMICA
- 0.6. CONTINUIDAD: CONSERVAR CAPACIDAD PRODUCTIVA VIABLE
- 0.7. DIEZ CONCLUSIONES EJECUTIVAS
- 0.8. IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS PARA ASLABCAM Y CASTILLA-LA MANCHA
- 0.9. SÍNTESIS FINAL

CAPÍTULO 1. EMPRESAS QUE PERMANECEN

- 1.1. CASTILLA-LA MANCHA: EMPRESA, TERRITORIO Y PERSONAS
- 1.2. LA IMPORTANCIA DE MANTENER ACTIVIDAD ECONÓMICA DONDE SE GENERA
- 1.3. DEL EMPLEO AL ARRAIGO
- 1.4. ¿POR QUÉ HABLAR DE SOCIEDADES LABORALES?
- 1.5. OBJETIVOS DEL INFORME
- 1.6. METODOLOGÍA Y FUENTES

CAPÍTULO 2. QUÉ ES UNA SOCIEDAD LABORAL

- 2.1. UNA EMPRESA DE CAPITAL CON PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS
- 2.2. PROPIEDAD, TRABAJO Y PARTICIPACIÓN
- 2.3. SOCIEDAD LIMITADA LABORAL Y SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL
- 2.4. LAS SOCIEDADES LABORALES DENTRO DE LA ECONOMÍA SOCIAL
- 2.5. UNA FÓRMULA EMPRESARIAL, NO ÚNICAMENTE UNA FIGURA JURÍDICA
- 2.6. UNA BREVE MIRADA HISTÓRICA
- 2.7. DE LA RECUPERACIÓN DE EMPRESAS AL EMPRENDIMIENTO COLECTIVO DEL SIGLO XXI

CAPÍTULO 3. LAS SOCIEDADES LABORALES EN CASTILLA-LA MANCHA

- 3.1. DIMENSIÓN ACTUAL DEL MODELO
- 3.2. EVOLUCIÓN DURANTE LAS ÚLTIMAS DÉCADAS
- 3.3. ESTRUCTURA JURÍDICA Y TAMAÑO EMPRESARIAL
- 3.4. DISTRIBUCIÓN PROVINCIAL: VOLUMEN E INTENSIDAD
- 3.5. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL
- 3.6. EMPLEO GENERADO Y MANTENIDO
- 3.7. PEQUEÑA DIMENSIÓN: FORTALEZA Y VULNERABILIDAD
- 3.8. UNA PRIMERA CARACTERIZACIÓN DE LA SOCIEDAD LABORAL CASTELLANO-MANCHEGA

CAPÍTULO 4. PRIMER VALOR: EMPLEO

- 4.1. MÁS QUE CREAR EMPLEO: MANTENER ACTIVIDAD EMPRESARIAL
- 4.2. EMPLEO Y DIMENSIÓN EMPRESARIAL
- 4.3. LA DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DEL EMPLEO
- 4.4. PEQUEÑA DIMENSIÓN, CAPILARIDAD Y CAPACIDAD EMPRESARIAL
- 4.5. EL EMPLEO COMO INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA DEL TERRITORIO
- 4.6. EMPLEO, CONTINUIDAD Y ESTABILIDAD
- 4.7. EL EFECTO MULTIPLICADOR DE MANTENER UNA EMPRESA ABIERTA
- 4.8. EL VALOR DE NO RECONSTRUIR DESDE CERO

CAPÍTULO 5. SEGUNDO VALOR: PARTICIPACIÓN

- 5.1. TRABAJO Y PROPIEDAD: UNA DOBLE CONDICIÓN
- 5.2. DEL CONOCIMIENTO OPERATIVO AL CONOCIMIENTO EMPRESARIAL
- 5.3. CORRESPONSABILIDAD: COMPARTIR DECISIONES Y RIESGOS
- 5.4. GOBERNANZA: PARTICIPAR SIN PERDER CAPACIDAD EJECUTIVA
- 5.5. INFORMACIÓN Y FORMACIÓN: CONDICIONES DE UNA PARTICIPACIÓN EFECTIVA
- 5.6. RENOVACIÓN SOCIETARIA Y CONTINUIDAD
- 5.7. CAPITAL HUMANO, PERSONAS CLAVE Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO
- 5.8. PARTICIPACIÓN, PEQUEÑA DIMENSIÓN Y TERRITORIO
- 5.9. IMPLICACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL MODELO
- 5.10. DE TENER ALGO QUE HACER A TENER ALGO QUE DECIR

CAPÍTULO 6. TERCER VALOR: TERRITORIO

- 6.1. DÓNDE ESTÁN LAS SOCIEDADES LABORALES
- 6.2. CINCO PROVINCIAS, CINCO CONTEXTOS
- 6.3. CAPITALES, CIUDADES MEDIAS Y MUNICIPIOS PEQUEÑOS
- 6.4. LA PRESENCIA EN ZONAS RURALES
- 6.5. TERRITORIOS DEMOGRÁFICAMENTE VULNERABLES
- 6.6. ACTIVIDADES ESPECIALMENTE VINCULADAS AL TERRITORIO
- 6.7. LA GEOGRAFÍA CAMBIA EL SIGNIFICADO DE LA EMPRESA
- 6.8. DEL MAPA DE LOCALIZACIÓN A LA INTELIGENCIA TERRITORIAL
- 6.9. IMPLICACIONES PARA UNA POLÍTICA TERRITORIAL DEL MODELO
- 6.10. DE SABER DÓNDE ESTÁN A SABER DÓNDE ACTUAR

CAPÍTULO 7. CUARTO VALOR: ARRAIGO

- 7.1. QUÉ ENTENDEMOS POR ARRAIGO EMPRESARIAL
- 7.2. EMPRESA Y VINCULACIÓN TERRITORIAL
- 7.3. PROPIEDAD, DECISIÓN Y PERMANENCIA DE LA ACTIVIDAD
- 7.4. EMPLEO Y OPORTUNIDAD DE PERMANENCIA
- 7.5. FUNCIÓN TERRITORIAL Y SUSTITUIBILIDAD
- 7.6. CAPITAL SOCIAL Y DENSIDAD RELACIONAL
- 7.7. CONOCIMIENTO, RELACIONES Y CONFIANZA ACUMULADA
- 7.8. QUÉ SE PIERDE CUANDO DESAPARECE UNA EMPRESA
- 7.9. SOCIEDADES LABORALES COMO EMPRESAS CON RAÍCES

CAPÍTULO 8. QUINTO VALOR: RESILIENCIA Y CONTINUIDAD

- 8.1. EMPRESAS FRENTE A CRISIS Y TRANSFORMACIONES
- 8.2. ADAPTACIÓN DESDE LA PARTICIPACIÓN
- 8.3. MICROEMPRESA Y CAPACIDAD COLECTIVA
- 8.4. COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL: CONSTRUIR ESCALA SIN PERDER AUTONOMÍA
- 8.5. INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN: INSTRUMENTOS, NO FINES
- 8.6. EMPRESAS EN DIFICULTADES: PRESERVAR LO VIABLE
- 8.7. RELEVO GENERACIONAL: CONTINUIDAD DE PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD
- 8.8. LA SOCIEDAD LABORAL COMO FÓRMULA DE CONTINUIDAD
- 8.9. DE LA RESISTENCIA A LA CONTINUIDAD

CAPÍTULO 9. MUJERES, JÓVENES Y PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL

- 9.1. MUJERES: DE LA PRESENCIA LABORAL A LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL
- 9.2. CUATRO PLANOS QUE NO DEBEN CONFUNDIRSE
- 9.3. DIFERENCIAS PROVINCIALES Y ESTRUCTURA PRODUCTIVA
- 9.4. JÓVENES: TRES VÍAS DE RENOVACIÓN EMPRESARIAL
- 9.5. RENOVAR PERSONAS, COMPETENCIAS, SECTORES Y LENGUAJES
- 9.6. AGENDA DE MEJORA: CONOCER, FACILITAR, RENOVAR
- 9.7. DE LA PRESENCIA A LA RENOVACIÓN

CAPÍTULO 10. CINCO PROVINCIAS, CINCO MIRADAS

- 10.1. ALBACETE: IMPLANTACIÓN AMPLIA Y DIVERSIFICACIÓN
- 10.2. CIUDAD REAL: EMPLEO Y COMPONENTE INDUSTRIAL
- 10.3. CUENCA: INTENSIDAD TERRITORIAL Y BAJA DENSIDAD
- 10.4. GUADALAJARA: BAJA IMPLANTACIÓN Y POTENCIAL POR EXPLICAR
- 10.5. TOLEDO: ESCALA, DIVERSIDAD Y PENETRACIÓN RELATIVA
- 10.6. LO COMÚN Y LO DIFERENTE
- 10.7. DE LA COMPARACIÓN PROVINCIAL A LA INTELIGENCIA TERRITORIAL
- 10.8. UNA ESTRATEGIA REGIONAL CON CINCO LECTURAS

CAPÍTULO 11. EMPRESAS CON NOMBRE Y APELLIDOS

- 11.1. METODOLOGÍA DE SELECCIÓN DE CASOS
- 11.7. UNA FICHA COMÚN PARA HACER COMPARABLE LO DIFERENTE
- 11.8. LAS PERSONAS DETRÁS DE LOS DATOS

CAPÍTULO 12. DIEZ RAZONES PARA APOSTAR POR LAS SOCIEDADES LABORALES

- 12.1. DIEZ RAZONES, CINCO GRANDES VALORES
- 12.2. UNA RAZÓN QUE LAS RESUME A TODAS
- 12.3. DE LA EVIDENCIA AL MENSAJE DE COMUNICACIÓN
- 12.4. DEFENDER MEJOR SIGNIFICA AFIRMAR CON PRECISIÓN

CAPÍTULO 13. CONCLUSIONES

- 13.1. EVIDENCIAS PRINCIPALES: LO QUE SABEMOS Y LO QUE TODAVÍA DEBEMOS MEDIR
- 13.2. VALOR ECONÓMICO: CONTINUIDAD DE CAPACIDAD PRODUCTIVA VIABLE
- 13.3. VALOR LABORAL: CREAR EMPLEO Y EVITAR PÉRDIDAS EVITABLES
- 13.4. VALOR SOCIAL: DE LA PARTICIPACIÓN FORMAL A LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA
- 13.5. VALOR TERRITORIAL: ARRAIGO SIN SIMPLIFICACIONES
- 13.6. VISIBILIDAD: DEL CONOCIMIENTO DE LA FÓRMULA A LA DECISIÓN INFORMADA
- 13.7. DEL DIAGNÓSTICO A UNA AGENDA DE FORTALECIMIENTO
- 13.8. CONCLUSIÓN FINAL: PERMANECER EXIGE CAMBIAR

ANEXOS

- ANEXO I. METODOLOGÍA, FUENTES Y TRAZABILIDAD DEL INFORME
- ANEXO II. SISTEMA DE INDICADORES DEL VALOR ECONÓMICO, LABORAL, PARTICIPATIVO Y TERRITORIAL
- ANEXO III. ATLAS ESTADÍSTICO Y TERRITORIAL

RESUMEN EJECUTIVO

0.1. LA FOTOGRAFÍA: UNA REALIDAD EMPRESARIAL CON DIMENSIÓN PROPIA

Empresas con raíces parte de una premisa que condiciona todo el análisis: las sociedades laborales deben ser observadas, en primer término, como empresas. Producen bienes y servicios, compiten, invierten, contratan, venden, compran, se financian, innovan y afrontan los mismos condicionantes de mercado que el resto del tejido productivo. Su pertenencia a la Economía Social no sustituye esta naturaleza empresarial; introduce, sobre ella, una arquitectura específica de propiedad y participación que aproxima de manera singular trabajo, capital y capacidad de decisión. Precisamente en esa combinación reside el interés económico del modelo: no en una supuesta excepcionalidad frente a las reglas del mercado, sino en la posibilidad de articular empresas viables en las que una parte sustancial de quienes desarrollan diariamente la actividad participa también en su propiedad y puede asumir responsabilidades sobre su continuidad.

La fotografía disponible acredita que no se trata de una figura marginal ni exclusivamente doctrinal. A noviembre de 2025, la información utilizada por ASLABCAM contabiliza 498 sociedades laborales activas en Castilla-La Mancha: 455 sociedades limitadas laborales y 43 sociedades anónimas laborales. La fuente advierte de que el recuento no incorpora las sociedades constituidas por dos personas socias trabajadoras, por lo que la cifra debe interpretarse como el universo estadístico disponible y no como una medición exhaustiva de todas las realidades empresariales que pueden operar bajo el modelo. En términos laborales, esas sociedades contabilizan 3.076 personas trabajadoras. La implantación alcanza las cinco provincias y presenta una distribución territorial desigual, con mayor concentración absoluta en Toledo, Ciudad Real y Albacete, pero con presencia también significativa en Cuenca y, en menor medida, Guadalajara.

Indicador	Dato disponible	Lectura ejecutiva
Sociedades laborales activas	498	Base empresarial consolidada en las cinco provincias.
SLL	455 (91,4 %)	Predominio muy claro de la forma limitada laboral.
SAL	43 (8,6 %)	Presencia minoritaria de la forma anónima laboral.
Personas trabajadoras	3.076	Más de tres mil empleos vinculados al modelo.
Provincia con más sociedades	Toledo: 144	Mayor volumen empresarial contabilizado.
Provincia con más empleo	Ciudad Real: 887	Mayor volumen de empleo contabilizado.

La lectura sectorial confirma, además, que la sociedad laboral no está asociada a una única rama de actividad. La explotación disponible registra 296 unidades estadísticas en servicios, 118 en industria, 96 en construcción y 11 en el sector agrario. Este universo sectorial no coincide exactamente con el recuento de 498 sociedades activas y, por tanto, ambos conjuntos no deben cruzarse como si compartieran idéntico denominador. La diferencia metodológica, lejos de ser un detalle menor, obliga a mantener una regla de prudencia que atraviesa todo el Informe: cada indicador debe interpretarse dentro de su universo, fecha y fuente. Con esa cautela, la estructura sectorial permite afirmar que el modelo opera en una economía diversificada y que mantiene una presencia particularmente relevante en actividades productivas, incluida la industria, donde se contabilizan 984 empleos.

La primera conclusión del Informe es deliberadamente sencilla: las sociedades laborales forman parte efectiva de la economía regional. Su análisis debe comenzar por la empresa y su viabilidad, no por la forma jurídica aislada.

0.2. CINCO DIMENSIONES PARA INTERPRETAR EL VALOR DEL MODELO

El principal resultado conceptual de Empresas con raíces consiste en desplazar la mirada desde el simple recuento de sociedades hacia el conjunto de capacidades económicas, laborales y territoriales que pueden mantenerse cuando una empresa viable permanece. El Informe organiza esa lectura en cinco dimensiones relacionadas: actividad económica, empleo, participación, territorio y arraigo/continuidad. No se presentan como una cadena causal automática ni como atributos inherentes a toda sociedad laboral. Constituyen un marco analítico para identificar mecanismos que, bajo determinadas condiciones de viabilidad, buena gestión, participación efectiva y adaptación, pueden adquirir un valor específico en Castilla-La Mancha.

Dimensión	Pregunta central	Valor que debe observarse
Actividad económica	¿Qué capacidad productiva mantiene la empresa?	Producción, servicios, inversión, relaciones comerciales y tejido empresarial.
Empleo	¿Qué puestos y capacidades profesionales sostiene?	Rentas, cualificaciones, conocimiento y oportunidades profesionales.
Participación	¿Cómo se relacionan trabajo, propiedad y decisión?	Corresponsabilidad, información, conocimiento interno y renovación societaria.
Territorio	¿Qué relaciones económicas mantiene con su entorno?	Clientes, proveedores, redes, reputación, servicios y capacidades locales.
Arraigo y continuidad	¿Qué permanece cuando continúa una empresa viable?	Actividad, empleo, conocimiento, relaciones productivas y oportunidades.

Esta estructura permite formular una tesis más exigente que la defensa genérica de la Economía Social. El valor diferencial de una sociedad laboral no procede de atribuirle virtudes automáticas, sino de analizar si su configuración participativa permite aproximar a quienes conocen la actividad desde dentro a las decisiones sobre inversión, transformación, propiedad y continuidad. Cuando esa capacidad se combina con una empresa económicamente sostenible y con relaciones territoriales densas, la permanencia de la actividad puede conservar activos que no aparecen íntegramente reflejados en los estados contables: conocimiento profesional acumulado, confianza comercial, redes de proveedores, reputación, capacidades productivas y experiencia organizativa.

0.3. DIEZ HALLAZGOS PRINCIPALES

1. Una realidad empresarial consolidada.

Las 498 sociedades laborales contabilizadas muestran que el modelo mantiene una presencia empresarial efectiva en Castilla-La Mancha. No constituye la forma societaria mayoritaria, pero tampoco una realidad testimonial: integra varios centenares de proyectos sometidos a las mismas exigencias de competitividad, financiación, productividad y adaptación que cualquier otra empresa.

2. La dimensión laboral es sustantiva.

Las 3.076 personas trabajadoras asociadas a la estadística disponible convierten el empleo en una de las principales dimensiones de valor del modelo. La cuestión relevante no es sólo cuántos puestos se crean, sino qué capacidad existe para conservar empleo cuando la actividad sigue siendo viable y atraviesa procesos de transformación, transmisión o renovación de la propiedad.

3. La SLL constituye la forma dominante.

Las 455 sociedades limitadas laborales representan el 91,4 % del universo de 498 sociedades contabilizadas. Esta concentración conecta el modelo, de manera muy directa, con la realidad de la pequeña empresa regional y refuerza la necesidad de analizarlo desde las condiciones concretas de gestión, financiación, profesionalización y continuidad propias de estructuras empresariales de reducida dimensión.

4. Existe diversidad sectorial.

La presencia en servicios, industria, construcción y actividades agrarias demuestra que la sociedad laboral no es una fórmula circunscrita a un nicho productivo. La industria merece especial atención por la capacidad que supone conservar instalaciones, cualificaciones técnicas, relaciones de suministro y conocimiento productivo acumulado.

5. Participación no equivale automáticamente a participación efectiva.

La propiedad de las personas trabajadoras es el elemento distintivo, pero su valor depende de la calidad real de la gobernanza. Información, formación, transparencia, incorporación progresiva de nuevas personas socias y profesionalización directiva son condiciones necesarias para que la estructura jurídica se traduzca en corresponsabilidad empresarial.

6. El territorio modifica el significado económico de la empresa.

Una misma cifra de empleo o actividad puede tener impactos relativos muy distintos según se localice en una capital, una ciudad media o un municipio con baja densidad empresarial. Por ello, el análisis territorial debe avanzar desde el volumen absoluto hacia la intensidad relativa, incorporando población, tejido empresarial, sector, ruralidad, demografía y alternativas económicas disponibles.

7. Presencia, vinculación y arraigo son conceptos diferentes.

La localización indica dónde está una empresa; la vinculación describe las relaciones que mantiene con su entorno; el arraigo exige una relación económica, laboral y relacional más profunda. Esta distinción evita convertir la mera ubicación territorial en una prueba de impacto y proporciona una base metodológica más rigurosa para futuras mediciones.

8. El arraigo tiene una dimensión económica.

No debe reducirse a una categoría identitaria. Una empresa puede estar arraigada porque mantiene empleo, conserva conocimiento, sostiene relaciones estables con clientes y proveedores, forma trabajadores, utiliza servicios y participa en redes. Cuando desaparece una empresa de estas características, puede perderse una combinación de capacidades difícil de reconstruir.

9. Continuidad no significa inmovilidad.

Una empresa con raíces necesita transformarse para permanecer: digitalizarse, innovar, profesionalizarse, abrir mercados, renovar tecnología, incorporar personas socias o cambiar de generación propietaria. La continuidad relevante es la de la capacidad económica viable, no la conservación artificial de estructuras que han dejado de ser sostenibles.

10. El modelo abre una vía específica ante el relevo empresarial.

Cuando una empresa viable carece de sucesión familiar o de comprador externo, las personas trabajadoras pueden constituir una alternativa de continuidad. Conocen procesos, clientes, proveedores y funcionamiento interno. La sociedad laboral ofrece un marco para convertir ese conocimiento profesional en participación empresarial, siempre que existan viabilidad, voluntad, financiación, capacidades de gestión y acompañamiento técnico.

0.4. EMPLEO, PROPIEDAD Y CONOCIMIENTO: EL NÚCLEO DIFERENCIAL

La aportación más específica de las sociedades laborales aparece en la intersección entre empleo y propiedad. En una empresa convencional, quienes trabajan y quienes poseen el capital pueden constituir colectivos completamente separados. En la sociedad laboral, una parte relevante de las personas trabajadoras puede participar también en el capital social y asumir, desde esa doble condición, responsabilidades respecto de la evolución del proyecto. Esta proximidad no elimina conflictos, no garantiza una mejor gestión y tampoco convierte todas las decisiones en colectivas. Lo que hace es crear una arquitectura en la que el conocimiento operativo de quienes desarrollan la actividad puede encontrarse más próximo a las decisiones societarias y estratégicas.

La calidad de esta participación constituye, por ello, una variable crítica. La mera titularidad formal de participaciones no demuestra que exista información suficiente, capacidad deliberativa, formación empresarial o incorporación efectiva a las decisiones. El fortalecimiento del modelo exige trabajar sobre la gobernanza real: mecanismos de información, formación económica y societaria, renovación de órganos, incorporación de nuevas personas socias, desarrollo de capacidades directivas y delimitación clara entre participación y gestión ejecutiva. La participación puede convertirse en una ventaja organizativa únicamente cuando se articula con profesionalización y disciplina empresarial.

Esta dimensión es especialmente relevante en empresas pequeñas, donde una parte importante del conocimiento competitivo se encuentra distribuida entre pocas personas. El contacto con clientes, el dominio de procesos, la resolución de incidencias, las relaciones con proveedores o el conocimiento de mercados concretos constituyen activos que suelen residir en las personas antes que en manuales o bases de datos. Facilitar que ese conocimiento participe también en la reflexión sobre el futuro empresarial puede reforzar la capacidad de adaptación y, en determinados procesos de relevo, reducir el riesgo de pérdida de conocimiento crítico.

La participación debe evaluarse por su calidad, no sólo por su existencia formal. Propiedad compartida, información, formación y profesionalización deben avanzar conjuntamente.

0.5. TERRITORIO Y ARRAIGO: DE LA LOCALIZACIÓN A LA CAPACIDAD ECONÓMICA

Castilla-La Mancha obliga a incorporar el territorio como variable explicativa. La extensión regional, la dispersión demográfica, la coexistencia de áreas urbanas, ciudades medias, corredores económicos y amplias zonas rurales hacen que el valor relativo de una empresa dependa también del ecosistema en el que opera. La distribución provincial muestra 144 sociedades laborales en Toledo, 136 en Ciudad Real, 121 en Albacete, 80 en Cuenca y 17 en Guadalajara. Sin embargo, estas cifras absolutas constituyen únicamente el primer nivel de análisis. Para comprender la intensidad territorial del modelo será necesario relacionarlas con población, número total de empresas, empleo, estructura sectorial, tamaño municipal y condiciones demográficas.

Provincia	Sociedades laborales	Empleo	Lectura inicial
Albacete	121	772	Implantación relevante y estructura productiva diversificada.
Ciudad Real	136	887	Mayor volumen de empleo contabilizado.
Cuenca	80	469	Peso que debe interpretarse atendiendo a menor escala demográfica y empresarial.
Guadalajara	17	118	Implantación absoluta reducida en un territorio económicamente heterogéneo.
Toledo	144	830	Mayor número de sociedades contabilizadas.
Castilla-La Mancha	498	3.076	Presencia regional extendida, aunque territorialmente desigual.

El Informe propone, en este sentido, una distinción metodológica central. Presencia territorial significa localización. Vinculación territorial significa relaciones económicas y laborales con el entorno. Arraigo empresarial supone un nivel adicional: la existencia de vínculos suficientemente consolidados como para que la continuidad de la empresa contribuya a conservar una parte de la capacidad económica del territorio. Esta definición permite tratar el arraigo como una categoría susceptible de observación mediante variables concretas —empleo, procedencia de trabajadores, proveedores, trayectoria, mercados, formación, redes, conocimiento, participación y voluntad de continuidad— y no como una cualidad que se presume por la forma jurídica o por la ubicación rural de una empresa.

La prudencia es especialmente necesaria al relacionar empresa y demografía. Ninguna empresa, ni ninguna forma societaria, fija población de manera automática. Vivienda, servicios, movilidad, conectividad, cuidados, formación, expectativas profesionales y calidad de vida intervienen simultáneamente en las decisiones residenciales. Sin embargo, tampoco puede ignorarse la dimensión económica de la permanencia territorial: sin actividad empresarial resulta difícil generar empleo y, sin oportunidades profesionales, disminuyen las condiciones materiales para sostener proyectos de vida. La contribución empresarial al arraigo debe formularse, por tanto, como una condición económica relevante pero no suficiente.

0.6. CONTINUIDAD: CONSERVAR CAPACIDAD PRODUCTIVA VIABLE

Una de las aportaciones más útiles del Informe consiste en separar continuidad de conservación indiscriminada. Una economía dinámica necesita nacimientos empresariales, transformación y también cierres. No toda empresa debe mantenerse. Cuando una actividad ha perdido definitivamente su mercado, carece de capacidad competitiva o no puede recuperar su viabilidad, la continuidad no puede convertirse en un objetivo por sí misma. El problema de política económica aparece en otro supuesto: cuando desaparece una empresa que sigue siendo viable por razones distintas de su actividad, como la jubilación de la persona titular, la ausencia de sucesión familiar, la falta de compradores, una transmisión preparada demasiado tarde, dificultades financieras de la operación o desconocimiento de alternativas al cierre.

En estos casos, la pérdida potencial excede a la razón social. Puede desaparecer empleo, conocimiento profesional, cartera de clientes, relaciones de suministro, capacidad instalada y experiencia acumulada. Desde esta perspectiva, la continuidad de empresas viables constituye simultáneamente una cuestión empresarial, laboral y territorial. La sociedad laboral aporta una vía específica porque permite que las personas trabajadoras puedan evolucionar desde una posición exclusivamente laboral hacia otra en la que participan también en la propiedad y asumen responsabilidades empresariales. Esta posibilidad enlaza con una función histórica del modelo y adquiere nueva actualidad ante el envejecimiento empresarial y los problemas de relevo.

La operación, sin embargo, exige selección y acompañamiento. La voluntad de continuar no sustituye el diagnóstico de viabilidad; el conocimiento operativo no equivale automáticamente a capacidad directiva; y la conveniencia social de conservar empleo no elimina las necesidades de financiación, inversión o rentabilidad. Una política rigurosa de continuidad debe identificar empresas potencialmente transmisibles, evaluar su situación, preparar a las personas continuadoras, estructurar la operación y acompañar la transición. El modelo de sociedad laboral puede ser una herramienta dentro de ese proceso, no una respuesta automática.

0.7. DIEZ CONCLUSIONES EJECUTIVAS

Primera. Las sociedades laborales constituyen una realidad empresarial efectiva de Castilla-La Mancha: 498 sociedades activas contabilizadas y 3.076 personas trabajadoras justifican un análisis específico de su dimensión, estructura y potencial.

Segunda. Su valor debe medirse desde la empresa. La viabilidad, la productividad, la capacidad de gestión, la financiación y la adaptación tecnológica constituyen condiciones previas a cualquier efecto laboral, participativo o territorial.

Tercera. El empleo representa una dimensión central, tanto por la creación de puestos como por la posibilidad de conservar empleo existente cuando una actividad viable afronta procesos de transformación o sucesión.

Cuarta. La participación de las personas trabajadoras en la propiedad constituye el principal elemento diferencial, pero sólo despliega plenamente su potencial cuando existe participación efectiva, información, formación, gobernanza y profesionalización.

Quinta. El conocimiento interno es un activo empresarial estratégico. En las pequeñas empresas, la proximidad entre trabajo y propiedad puede facilitar que experiencia operativa y decisiones de futuro se encuentren mejor conectadas.

Sexta. La dimensión territorial no puede reducirse a la localización provincial. El siguiente nivel de conocimiento debe incorporar municipios, comarcas, ruralidad, estructura productiva, densidad empresarial y variables demográficas.

Séptima. Presencia, vinculación y arraigo deben mantenerse conceptualmente separados. Esta distinción refuerza la credibilidad del análisis y evita atribuir impactos territoriales no demostrados.

Octava. El arraigo empresarial puede entenderse como una forma de capital económico y relacional: empleo, conocimiento, redes, reputación y relaciones productivas acumuladas que permanecen vinculadas a un territorio.

Novena. La continuidad empresarial constituye un campo estratégico para el modelo. Las sociedades laborales pueden ampliar las opciones de sucesión cuando trabajadores con conocimiento de la actividad están en condiciones de convertirse en continuadores.

Décima. ASLABCAM puede evolucionar desde una función de representación y promoción general hacia una infraestructura especializada de conocimiento, detección de oportunidades, acompañamiento, cooperación y continuidad empresarial vinculada al territorio.

0.8. IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS PARA ASLABCAM Y CASTILLA-LA MANCHA

La lectura conjunta de los resultados sugiere que el siguiente salto cualitativo no consiste únicamente en aumentar la visibilidad de la figura jurídica. Consiste en convertir el conocimiento acumulado sobre las sociedades laborales en una infraestructura de intervención. Esto exige disponer de información territorial más precisa, identificar perfiles empresariales, conocer la composición societaria, observar procesos de renovación, detectar necesidades de cooperación y profesionalización y conectar el modelo con problemas concretos del tejido productivo regional.

En materia territorial, la prioridad debe ser avanzar hacia un Mapa de Sociedades Laborales de Castilla-La Mancha capaz de combinar volumen e intensidad. No bastará con representar puntos sobre un mapa: será necesario construir indicadores relativos que permitan identificar territorios de alta implantación, especialización, interés estratégico y potencial de desarrollo. Esa herramienta puede orientar mejor la promoción, el asesoramiento y la cooperación, y ayudar a localizar zonas donde la continuidad de una empresa pueda tener un valor relativo especialmente elevado.

En materia empresarial, la consolidación del modelo requiere prestar atención a la calidad de la participación y a la renovación societaria. Incorporar nuevas personas socias, facilitar la presencia de mujeres y jóvenes, desarrollar capacidades de gestión, reforzar la formación económica y mejorar la cooperación entre empresas son dimensiones relacionadas. Una sociedad laboral cuya base propietaria no se renueva puede conservar formalmente su naturaleza jurídica y, al mismo tiempo, debilitar progresivamente la lógica participativa que constituye su principal singularidad.

Finalmente, la continuidad empresarial aparece como uno de los espacios de mayor potencial estratégico. La combinación de envejecimiento empresarial, pequeñas empresas, conocimiento acumulado en las plantillas y necesidad de mantener actividad en numerosos territorios convierte el relevo en un campo donde la sociedad laboral puede aportar una respuesta específica. No será adecuada para todos los casos, pero puede resultar especialmente valiosa cuando existe una empresa viable, personas trabajadoras con conocimiento y voluntad, una operación económicamente sostenible y un acompañamiento capaz de transformar empleo en capacidad empresarial.

EMPRESAS CON RAÍCES: empresas que producen, empresas que emplean, empresas que participan y empresas capaces de transformarse para permanecer.

0.9. SÍNTESIS FINAL

Empresas con raíces propone una forma más exigente de observar las sociedades laborales de Castilla-La Mancha. El punto de partida son los datos: varios centenares de empresas, más de tres mil puestos de trabajo, presencia en las cinco provincias y actividad en sectores diversos. Pero la finalidad del Informe no termina en dimensionar el fenómeno. Su aportación consiste en preguntar qué capacidades permanecen cuando esas empresas son viables, se adaptan y continúan: actividad productiva, empleo, cualificaciones, conocimiento, relaciones comerciales, participación, redes y oportunidades económicas.

La conclusión central es que el valor del modelo debe situarse en la conexión potencial entre empresa, personas y territorio. Esa conexión no está garantizada por la forma jurídica. Debe construirse mediante buena gestión, participación efectiva, profesionalización, renovación societaria, capacidad de adaptación y relaciones económicas reales con el entorno. Precisamente por ello, la defensa más sólida de las sociedades laborales no consiste en atribuirles efectos automáticos, sino en demostrar con precisión qué capacidades pueden aportar, bajo qué condiciones y ante qué problemas empresariales.

En Castilla-La Mancha, esta perspectiva resulta especialmente pertinente. Una estructura productiva dominada por pequeñas empresas y desplegada sobre un territorio extenso y heterogéneo obliga a prestar atención tanto a la creación de nueva actividad como a la conservación de capacidades ya existentes. Allí donde una empresa viable consigue superar una transformación, incorporar nuevas personas, renovar su propiedad o resolver un relevo sin desaparecer, permanece algo más que una entidad mercantil. Pueden permanecer empleos, conocimientos, relaciones, capacidad productiva y oportunidades. Ése es el contenido económico más preciso del concepto que da nombre al proyecto.

Las raíces, por tanto, no deben confundirse con inmovilidad. Una empresa con raíces es precisamente una empresa capaz de cambiar para seguir siendo viable sin perder necesariamente el conjunto de capacidades y relaciones que ha construido. Desde esta interpretación, las sociedades laborales ofrecen a Castilla-La Mancha una arquitectura empresarial singular para aproximar trabajo, propiedad y continuidad. Su potencial futuro dependerá de convertir esa arquitectura en empresas mejor gestionadas, más participativas, más capaces de renovarse y mejor conectadas con las necesidades de sus territorios.

CAPÍTULO 1

EMPRESAS QUE PERMANECEN

Continuidad empresarial, territorio y participación en las sociedades laborales de Castilla-La Mancha

1. INTRODUCCIÓN. EMPRESAS QUE PERMANECEN

Castilla-La Mancha necesita empresas que nazcan, crezcan, innoven, incorporen tecnología, accedan a nuevos mercados y generen empleo. Pero necesita también empresas capaces de permanecer. Esta segunda dimensión recibe con frecuencia menos atención que el emprendimiento o la atracción de inversión, pese a que una parte sustancial de la fortaleza económica de un territorio depende de la capacidad de conservar y renovar la base empresarial que ya existe. La cuestión no consiste en proteger indiscriminadamente cualquier actividad, sino en evitar la desaparición innecesaria de empresas que siguen teniendo mercado, empleo y perspectivas razonables de continuidad.

Crear una empresa exige movilizar recursos, asumir riesgos, captar clientes, organizar procesos, seleccionar proveedores y desarrollar capacidades comerciales y profesionales. Consolidarla requiere tiempo. Una empresa que ha operado durante años ha acumulado activos materiales, pero también conocimiento sobre su mercado, relaciones de confianza, rutinas organizativas, reputación, competencias profesionales y mecanismos de adaptación que no siempre pueden reconstruirse con rapidez. Cuando una empresa viable desaparece, puede perderse una combinación de capital físico, humano y relacional cuyo valor excede el de los activos que figuran en balance.

Esta consideración adquiere especial relevancia en Castilla-La Mancha por la diversidad de su estructura territorial. Una empresa de cinco, diez o veinte trabajadores puede representar una magnitud reducida en las estadísticas autonómicas y, al mismo tiempo, desempeñar una función significativa en un municipio, una cabecera comarcal o una pequeña ciudad. El impacto de su desaparición dependerá del sector, del empleo mantenido, de las relaciones con otras empresas y, sobre todo, de la capacidad del entorno para sustituir la actividad perdida. Por ello, el análisis de la continuidad empresarial debe incorporar siempre una dimensión territorial.

El Informe parte de una cautela básica. El cierre empresarial forma parte del funcionamiento normal de una economía dinámica. No toda empresa puede ni debe mantenerse cuando pierde definitivamente su mercado, su competitividad o su capacidad para generar ingresos suficientes. La cuestión estratégica surge cuando una actividad viable desaparece por problemas susceptibles de anticipación o gestión: una modernización no realizada, falta de financiación, aislamiento empresarial, ausencia de relevo, dificultades de transmisión o desconocimiento de alternativas societarias. En estos casos, la pérdida de capacidad productiva puede ser evitable.

Las sociedades laborales ofrecen un ángulo especialmente relevante para estudiar este problema porque combinan naturaleza mercantil y participación de las personas trabajadoras en la propiedad. Son empresas sometidas a las mismas exigencias de mercado, productividad, financiación y gestión que cualquier otra, pero incorporan una arquitectura societaria en la que trabajo y capital pueden estar más próximos. Esa característica no garantiza mayor estabilidad ni un arraigo superior, pero sí crea un mecanismo que merece ser analizado: las personas que conocen la actividad desde dentro pueden participar también en las decisiones sobre inversión, adaptación, renovación de la propiedad y continuidad.

El hilo conductor del capítulo puede sintetizarse así: empresa, empleo, participación y territorio constituyen dimensiones distintas que, cuando se relacionan, permiten analizar la continuidad desde una perspectiva económica más completa. El Informe no presupone que toda participación genere compromiso, que todo empleo produzca arraigo o que toda empresa situada en un municipio rural contribuya automáticamente a frenar la despoblación. Su propósito es identificar qué mecanismos existen, en qué condiciones operan y qué significado pueden adquirir en la realidad concreta de Castilla-La Mancha.

1.1. CASTILLA-LA MANCHA: EMPRESA, TERRITORIO Y PERSONAS

La actividad empresarial se desarrolla siempre en un territorio concreto. Las empresas utilizan infraestructuras, contratan personas, recurren a proveedores, acceden a servicios profesionales, atienden mercados y se relacionan con instituciones. El territorio condiciona sus posibilidades mediante factores como la población activa disponible, la conectividad, la proximidad a clientes y suministradores, la existencia de financiación, la formación o la densidad del tejido productivo. Pero la relación funciona también en sentido inverso: las empresas contribuyen a configurar el territorio mediante empleo, renta, demanda de servicios, inversión, aprendizaje y relaciones económicas.

En Castilla-La Mancha esta interacción debe analizarse con especial atención porque la estructura productiva se distribuye entre cinco provincias y una red extensa de capitales, ciudades medias, cabeceras comarcales y municipios de pequeña dimensión. La misma empresa puede desempeñar funciones distintas según el contexto en el que opera. Una pequeña actividad situada en un entorno empresarial diversificado puede ser relativamente sustituible; la misma actividad en una localidad con pocas alternativas puede concentrar una parte relevante del empleo disponible, prestar un servicio difícil de reemplazar o conservar competencias profesionales específicas. La escala de observación modifica, por tanto, la interpretación de su importancia.

Esta idea conduce al concepto de capilaridad empresarial: la distribución territorial de la actividad económica y de las oportunidades que genera. La capilaridad no implica que todos los municipios deban reproducir la misma estructura productiva ni que deba evitarse la concentración allí donde existen economías de escala. Significa reconocer que una economía regional equilibrada necesita combinar grandes proyectos tractores con una base amplia de pequeñas y medianas empresas capaces de mantener actividad en territorios diversos. En este sentido, la continuidad de las pequeñas unidades productivas puede constituir un componente de cohesión económica territorial.

Las sociedades laborales forman parte de esa base productiva. La información utilizada por ASLABCAM para noviembre de 2025 contabiliza 498 sociedades laborales activas: 455 sociedades limitadas laborales y 43 sociedades anónimas laborales. La distribución provincial registra 144 en Toledo, 136 en Ciudad Real, 121 en Albacete, 80 en Cuenca y 17 en Guadalajara. La fuente advierte que el recuento no incorpora las sociedades laborales formadas por dos personas socias trabajadoras, por lo que la cifra debe interpretarse dentro de ese criterio estadístico. En términos de empleo, las sociedades contabilizadas daban trabajo a 3.076 personas.

Las cifras absolutas permiten dimensionar la presencia regional, pero no agotan el análisis territorial. Una provincia con menos sociedades puede presentar una intensidad relativa significativa en función de su población, su número total de empresas o su estructura sectorial. Por ello, el recuento provincial debe considerarse un punto de partida. La lectura relevante exige descender, cuando la información lo permita, al municipio y a la comarca, incorporar variables de ruralidad y densidad empresarial y relacionar presencia, empleo y actividad con las características económicas y demográficas del entorno.

La dimensión humana completa esta lectura. Las empresas no son sólo formas jurídicas o unidades estadísticas; funcionan mediante personas que acumulan competencias, mantienen relaciones con clientes y proveedores y toman decisiones. En las sociedades laborales, una parte de esas personas reúne simultáneamente la condición de trabajadora y socia. Esta doble posición convierte a las personas en un vínculo directo entre empresa y territorio y justifica que el Informe incorpore variables como edad, género, cualificación, trayectoria, participación societaria y perspectivas de continuidad.

PRINCIPIO TERRITORIAL

El peso territorial de una empresa no depende únicamente de su tamaño absoluto, sino también de lo que representa dentro de la estructura económica del lugar en el que opera y de la capacidad del entorno para sustituirla.

1.2. LA IMPORTANCIA DE MANTENER ACTIVIDAD ECONÓMICA DONDE SE GENERA

Una estrategia empresarial completa debe atender el ciclo de vida de las empresas y no únicamente su nacimiento. La creación renueva el tejido productivo; la consolidación y la continuidad permiten conservar capacidades que ya han superado las primeras fases de incertidumbre. Una empresa consolidada ha encontrado clientes, desarrollado procedimientos, formado equipos, realizado inversiones y construido una organización capaz de producir bienes o prestar servicios de manera continuada. Esa combinación de recursos constituye un activo económico que puede perderse cuando la empresa desaparece.

Parte de ese valor es visible en la contabilidad: instalaciones, maquinaria, existencias, equipamiento, derechos o tesorería. Otra parte es intangible: conocimiento acumulado, reputación, experiencia, información sobre el mercado, confianza de clientes y proveedores, rutinas organizativas o redes profesionales. Estos elementos forman un capital empresarial que contribuye a explicar por qué una actividad funciona y cuya reconstrucción puede exigir años. Por ello, el análisis de la continuidad debe atender tanto a los activos materiales como a las capacidades organizativas y relacionales.

La política de continuidad no pretende impedir el cierre de actividades inviables. Su objeto es detectar situaciones en las que una empresa con mercado y capacidad de futuro afronta una dificultad susceptible de intervención. La amenaza puede proceder de la necesidad de modernización, del acceso a financiación, de una capacidad comercial insuficiente, de una escala reducida para acometer inversiones, de carencias de gestión, de la necesidad de cooperación o de un problema de sucesión. La pregunta relevante no es sólo por qué cierra una empresa, sino si existían alternativas razonables para evitar que se perdiera capacidad productiva viable.

La pequeña dimensión empresarial hace especialmente importante esta distinción. Las empresas pequeñas pueden beneficiarse de flexibilidad, proximidad y conocimiento directo de sus mercados, pero suelen disponer de menos margen financiero y de menor especialización interna para afrontar determinadas transformaciones. Esa vulnerabilidad no reduce su valor territorial; obliga a diseñar instrumentos adaptados. Una microempresa puede ser irrelevante en el agregado regional y, al mismo tiempo, importante para las personas que trabajan en ella, para sus proveedores o para un municipio en el que las oportunidades empresariales son escasas.

En este contexto, la cooperación puede actuar como mecanismo para superar limitaciones de escala sin exigir necesariamente crecimiento individual. Compartir servicios especializados, proyectos de innovación, canales comerciales, recursos tecnológicos, formación o compras puede permitir que empresas pequeñas accedan colectivamente a capacidades que difícilmente asumirían por separado. La cooperación no es una solución automática: requiere objetivos concretos, reglas, coordinación y beneficios reconocibles. Pero cuando responde a una necesidad real puede convertirse en una herramienta de competitividad y, por extensión, de continuidad.

La continuidad, además, debe ser dinámica. Permanecer no significa conservar intactos productos, mercados, tecnologías o estructuras de gestión. Una empresa continúa porque cambia: digitaliza procesos, incorpora conocimiento, renueva socios, abre mercados, coopera o modifica su organización. La continuidad que interesa al Informe es precisamente esa capacidad de transformarse sin destruir innecesariamente la base empresarial existente.

Esta perspectiva introduce un criterio temporal decisivo: anticipar antes que rescatar. Cuando el deterioro empresarial es avanzado, disminuyen las opciones de continuidad. Actuar sobre necesidades de financiación, adaptación, cooperación, profesionalización o relevo antes de que se conviertan en crisis irreversibles amplía el margen de decisión. Para ASLABCAM, esta lógica refuerza una función de acompañamiento empresarial que complementa la representación institucional: detectar riesgos, conectar recursos y facilitar procesos de adaptación y continuidad.

CRITERIO DE POLÍTICA EMPRESARIAL

Preservar capacidad productiva viable no significa conservar artificialmente empresas. Significa crear condiciones para que aquellas que mantienen mercado y perspectivas razonables puedan adaptarse, transformarse, transmitir su propiedad o renovar su base societaria.

1.3. DEL EMPLEO AL ARRAIGO

El empleo es el vínculo más visible entre empresa y territorio. Cada puesto de trabajo representa renta y una oportunidad profesional, pero también conserva competencias, genera cotizaciones, sostiene demanda y contribuye a la densidad de relaciones económicas. Su relevancia depende del contexto. En un mercado laboral amplio, la pérdida de determinados puestos puede encontrar alternativas. En un municipio pequeño o en una zona con menor densidad empresarial, la misma pérdida puede tener un efecto proporcionalmente mayor. De ahí que el empleo deba analizarse no sólo por volumen, sino también por localización, estabilidad y capacidad de sustitución.

En noviembre de 2025, las sociedades laborales contabilizadas en Castilla-La Mancha daban empleo a 3.076 personas: 887 en Ciudad Real, 830 en Toledo, 772 en Albacete, 469 en Cuenca y 118 en Guadalajara. La distribución sectorial del empleo registra 1.381 personas en servicios, 984 en industria, 691 en construcción y 20 en actividades agrarias. Estas magnitudes muestran una presencia diversificada y obligan a considerar que el significado territorial del empleo varía según la actividad: una industria conserva capacidad productiva y conocimiento técnico; una empresa de servicios puede atender necesidades de proximidad; una actividad de construcción mantiene cualificaciones y redes locales de proveedores.

El concepto de arraigo debe utilizarse con precisión. La existencia de una empresa o de un número determinado de empleos no implica automáticamente fijación de población. Las decisiones de residencia dependen de vivienda, servicios, movilidad, cuidados, conectividad, oportunidades familiares y expectativas profesionales, entre otros factores. Por ello, ninguna empresa puede atribuirse por sí sola la capacidad de revertir una dinámica demográfica. Lo que sí puede sostenerse es que la actividad económica y el empleo forman parte de las condiciones necesarias para que una población activa pueda desarrollar proyectos profesionales en un territorio.

En este Informe, el arraigo se entiende como una relación económica, laboral y relacional construida entre empresa y territorio. Puede expresarse mediante empleo vinculado al entorno, propietarios y trabajadores que desarrollan allí su trayectoria profesional, relaciones estables con proveedores, conocimiento específico del mercado, participación en redes empresariales, prestación de servicios relevantes o acumulación de reputación y experiencia. No se trata, por tanto, de una condición formal derivada del domicilio social, sino de una densidad de vínculos que se construye con el tiempo.

Las sociedades laborales introducen un elemento específico en esta relación: la posibilidad de que quienes trabajan participen también en la propiedad. La persona socia trabajadora no depende únicamente de la empresa como fuente de salario; mantiene también un interés patrimonial y societario en su continuidad. Esta doble posición puede alinear, en determinados contextos, el mantenimiento del empleo, la sostenibilidad del proyecto y la preservación del valor de la participación. No garantiza un mayor arraigo, pero ofrece un mecanismo que puede reforzar la relación entre empleo, propiedad y continuidad.

La permanencia también conserva conocimiento. En las pequeñas empresas, una parte importante de la capacidad productiva puede concentrarse en pocas personas: saber hacer, relación con clientes, información sobre proveedores, solución de problemas o rutinas no formalizadas. Cuando la empresa desaparece, esas competencias pueden dispersarse. Cuando la actividad continúa y la propiedad se renueva incorporando a personas que conocen el negocio, aumentan las posibilidades de conservar ese capital humano y organizativo.

Por estas razones, resulta más riguroso hablar de capacidad de contribuir al arraigo que de fijación de población. Esta formulación reconoce los límites causales y, al mismo tiempo, permite estudiar variables observables: empleo, estabilidad, relaciones con proveedores, trayectoria, conocimiento conservado, función económica local y efectos potenciales de una desaparición. La relación entre sociedades laborales y arraigo debe entenderse como una hipótesis contrastable, no como una conclusión automática.

DEFINICIÓN OPERATIVA

Arraigo empresarial: vinculación económica, laboral y relacional que una empresa construye con un territorio y que hace que su permanencia contribuya a conservar parte de la capacidad económica existente en ese entorno.

1.4. ¿POR QUÉ HABLAR DE SOCIEDADES LABORALES?

Las sociedades laborales son una forma mercantil integrada plenamente en la economía de mercado. Necesitan clientes, financiación, productividad, inversión, dirección y resultados. Su pertenencia a la economía social no sustituye ninguna de esas exigencias. La singularidad se encuentra en la estructura de propiedad: una parte sustancial del capital está vinculada a personas que trabajan directamente en la empresa. Esta configuración aproxima trabajo, propiedad y capacidad de decisión dentro de un mismo proyecto empresarial.

La condición de persona socia trabajadora incorpora derechos y responsabilidades. A la perspectiva laboral se añade una perspectiva empresarial: inversión, costes, financiación, productividad, estrategia, innovación y continuidad. Esta combinación no elimina la necesidad de dirección profesional ni convierte todas las decisiones en decisiones colectivas. Una empresa participativa necesita gobierno eficaz, responsabilidades definidas y capacidad ejecutiva. La participación aporta valor cuando se integra en una gestión profesionalizada y en una cultura empresarial basada en información y corresponsabilidad.

Esta arquitectura resulta especialmente relevante ante tres desafíos. El primero es la adaptación: las personas que conocen los procesos pueden participar en la definición y ejecución de cambios organizativos o tecnológicos. El segundo es la renovación societaria: trabajadores que hasta ese momento permanecían fuera de la propiedad pueden incorporarse progresivamente al capital. El tercero es la continuidad: cuando una persona propietaria se retira y no existe sucesión familiar o comprador externo, la plantilla puede constituir una alternativa potencial si la empresa es viable y existen capacidad, financiación y voluntad suficientes.

El relevo empresarial muestra con claridad esta función. Una empresa puede tener clientes, empleo y mercado y desaparecer porque nadie continúa su propiedad. En estos casos, la pregunta deja de ser si la actividad tiene futuro y pasa a ser quién puede asumirla. La sucesión familiar y la venta a terceros siguen siendo vías válidas, pero las propias personas trabajadoras constituyen una tercera opción que debe incorporarse sistemáticamente al análisis. Conocen procesos, clientes, proveedores y buena parte del conocimiento informal del negocio; la sociedad laboral puede proporcionar una estructura para transformar ese conocimiento laboral en responsabilidad empresarial.

Esta posibilidad exige prudencia. La sociedad laboral no convierte una empresa inviable en viable. Cualquier proceso de continuidad debe partir de un diagnóstico sobre mercado, situación financiera, inversión necesaria, capacidad de gestión, estructura jurídica y disposición real de las personas que asumirían el proyecto. El valor del modelo reside en ampliar las alternativas cuando el negocio tiene futuro, no en sustituir el análisis económico.

Existe además un problema de visibilidad. El trabajo autónomo, la sociedad limitada o la cooperativa forman parte del lenguaje empresarial habitual; la sociedad laboral continúa siendo menos conocida fuera de ámbitos especializados. El desconocimiento puede excluir la fórmula antes incluso de que sea comparada. Esto afecta a emprendedores, trabajadores, empresas próximas al relevo y también a quienes actúan como prescriptores: asesorías, gestorías, entidades financieras, administraciones, organizaciones empresariales, universidades, viveros y agentes de desarrollo local.

Por ello, comunicar el modelo no consiste sólo en explicar requisitos jurídicos. Debe explicar para qué sirve: emprendimiento colectivo, incorporación de trabajadores a la propiedad, renovación de la base societaria, continuidad de empresas viables o relevo empresarial. Una fórmula jurídica se convierte en una herramienta empresarial cuando se relaciona con problemas concretos. El objetivo no es promover sociedades laborales en cualquier situación, sino evitar que una alternativa potencialmente adecuada deje de considerarse por desconocimiento.

1.5. OBJETIVOS DEL INFORME

El objetivo general de Empresas con raíces es analizar, sistematizar y poner en valor la aportación económica, laboral, social y territorial de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha, construyendo una base de conocimiento útil tanto para interpretar el modelo como para orientar las actuaciones de comunicación, promoción y acompañamiento de ASLABCAM. La finalidad no es acumular información, sino convertir datos, experiencias y evidencias territoriales en una lectura integrada, técnicamente defendible y transferible.

Objetivo específico	Contenido	Resultado esperado
1. Comprender el modelo	Explicar la sociedad laboral desde su lógica empresarial y participativa, no sólo jurídica.	Marco funcional sobre qué es, para qué sirve y cuándo puede resultar adecuada.
2. Dimensionar su presencia	Analizar sociedades, forma jurídica, empleo, distribución territorial y estructura sectorial.	Fotografía cuantitativa coherente y trazable.
3. Analizar actividad y empleo	Estudiar creación y mantenimiento de empleo y continuidad de empresas viables.	Lectura productiva y laboral del modelo.
4. Examinar la participación	Observar cómo la condición de persona socia trabajadora se relaciona con información, responsabilidad y continuidad.	Diferenciar participación formal de participación efectiva.
5. Incorporar el territorio	Pasar de la escala provincial a lecturas municipal, comarcal y rural.	Mapa territorial con volumen, intensidad relativa y contexto.
6. Analizar el arraigo	Distinguir presencia, vinculación y capacidad de arraigo sin atribuir efectos demográficos automáticos.	Marco territorial metodológicamente prudente.
7. Incorporar casos	Utilizar experiencias empresariales para explicar mecanismos que la estadística no muestra.	Evidencia cualitativa contextualizada.
8. Identificar retos de futuro	Relevo, mujeres y jóvenes, cooperación, digitalización, profesionalización y renovación societaria.	Agenda de oportunidades y desafíos.
9. Transferir conocimiento	Convertir resultados en mensajes, fichas, infografías y contenidos adaptables.	Matriz de conocimiento para la comunicación pública de ASLABCAM.

1.6. METODOLOGÍA Y FUENTES

La metodología combina evidencia cuantitativa, análisis documental, lectura territorial y aproximación cualitativa. Cada fuente cumple una función diferenciada: la estadística dimensiona; la documentación institucional aporta contexto y antecedentes; el análisis territorial localiza y compara; los casos permiten observar mecanismos; y la comunicación traduce los resultados sin alterar su significado. Esta separación de funciones pretende evitar dos riesgos: convertir estimaciones o antecedentes en datos actuales y presentar interpretaciones como si fueran evidencia empírica.

La referencia cuantitativa principal procede de las estadísticas administrativas y fuentes públicas utilizadas por ASLABCAM, especialmente la información del Ministerio de Trabajo y Economía Social para noviembre de 2025. La estadística por tipología jurídica contabiliza 498 sociedades laborales activas —455 SLL y 43 SAL— y advierte que el recuento no incorpora las sociedades formadas por dos personas socias trabajadoras. La estadística laboral registra 3.076 personas trabajadoras, 2.247 hombres y 829 mujeres. La explotación sectorial utiliza, sin embargo, un universo de 521 unidades —296 en servicios, 118 en industria, 96 en

construcción y 11 en el sector agrario—. Ambos universos deben mantenerse diferenciados y ninguna proporción debe construirse cruzando denominadores incompatibles sin advertencia explícita.

La metodología territorial parte de la escala provincial y avanza hacia el municipio, la comarca y el medio rural cuando la disponibilidad de información lo permite. El objetivo no es sólo localizar empresas, sino determinar qué representan en su contexto. Para ello se relacionarán, de forma progresiva, presencia empresarial, empleo, sector, estructura productiva, ruralidad y evolución demográfica. Se mantiene una distinción operativa entre localización, vinculación territorial y arraigo.

Los casos empresariales no se conciben como una muestra estadísticamente representativa. Su función es ilustrar procesos que las cifras agregadas no explican suficientemente: participación, adaptación, cooperación, relevo, continuidad o relación con el municipio. La selección debe buscar diversidad territorial, sectorial y empresarial y utilizarse como evidencia cualitativa explicativa, no como base para generalizaciones estadísticas.

El Informe distingue sistemáticamente entre dato, interpretación e hipótesis. La presencia de una sociedad laboral en un municipio rural no demuestra fijación de población; la participación en el capital no prueba automáticamente mayor productividad; la permanencia no acredita por sí sola una resiliencia superior; y las diferencias provinciales no pueden atribuirse a una causa única sin evidencia adicional. Cuando una relación pueda demostrarse se formulará como evidencia; cuando exista una base razonable se presentará como interpretación; y cuando requiera análisis adicional se identificará como hipótesis.

La perspectiva de género se incorpora diferenciando participación laboral, participación societaria y gobernanza. Los datos disponibles permiten conocer el empleo por sexo —2.247 hombres y 829 mujeres— pero no permiten inferir cuántas mujeres son socias trabajadoras ni su presencia en órganos de gobierno. Esas dimensiones deben tratarse como variables distintas y, cuando falte información, como agenda explícita de mejora del conocimiento. Noviembre de 2025 funciona como referencia temporal principal para la fotografía actual. Las series de otros años podrán utilizarse para aportar trayectoria siempre que exista suficiente comparabilidad entre universos y definiciones. Los vacíos de información no se cubrirán mediante estimaciones sin respaldo. La trazabilidad —fuente, fecha, unidad de análisis y limitación— constituye un criterio transversal de calidad.

CAPÍTULO 2

QUÉ ES UNA SOCIEDAD LABORAL

Propiedad, trabajo y participación como arquitectura empresarial

2. QUÉ ES UNA SOCIEDAD LABORAL

Antes de medir cuántas sociedades laborales existen, cuánto empleo generan o qué relación mantienen con el territorio, es necesario precisar qué tipo de empresa se está analizando. La respuesta más útil para este Informe no consiste en acumular requisitos jurídicos, sino en identificar la lógica económica que organiza el modelo. Una sociedad laboral es una sociedad de capital que desarrolla una actividad mercantil ordinaria y en la que las personas trabajadoras ocupan una posición relevante dentro de la propiedad. El rasgo diferencial no es, por tanto, la ausencia de capital ni una menor exposición al mercado, sino una determinada forma de relacionar capital, trabajo y responsabilidad empresarial.

Esta precisión evita dos errores frecuentes. El primero es interpretar la economía social como un espacio ajeno a la competencia y a la rentabilidad. Una sociedad laboral necesita vender, invertir, innovar, organizar sus recursos y generar resultados suficientes para sostenerse. El segundo es reducir el modelo a una etiqueta registral. La calificación laboral importa porque expresa una estructura de propiedad capaz de situar a parte de quienes desarrollan la actividad también en la posición de propietarios y, en consecuencia, de participantes en el riesgo y en las decisiones societarias.

La doble condición de persona trabajadora y persona socia modifica el vínculo con la organización. El empleo continúa siendo una relación profesional, con funciones, remuneración y condiciones de trabajo; la propiedad añade una dimensión patrimonial y empresarial. Quien participa en el capital debe considerar también inversiones, financiación, mercados, costes, resultados y continuidad. Esta ampliación no borra los intereses individuales ni convierte a toda la plantilla en dirección. Introduce, sencillamente, un espacio institucional en el que trabajo y propiedad pueden observar el futuro de la empresa desde posiciones parcialmente coincidentes.

Desde esta perspectiva, el interés de la sociedad laboral para Empresas con raíces es muy concreto. Permite estudiar dentro de una misma organización cuatro dimensiones que el Informe analiza de forma relacionada: viabilidad empresarial, empleo, participación y territorio. La cuestión no es presuponer que una determinada forma jurídica produce automáticamente compromiso o arraigo, sino identificar qué mecanismos diferenciales introduce y bajo qué condiciones pueden traducirse en corresponsabilidad, adaptación y continuidad.

2.1. UNA EMPRESA DE CAPITAL CON PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

La sociedad laboral mantiene plenamente su naturaleza de sociedad de capital. Puede organizarse como sociedad limitada laboral o como sociedad anónima laboral y, en ambos casos, debe responder a las exigencias propias de cualquier empresa: estrategia, gestión, financiación, productividad, mercado y capacidad de adaptación. Su inclusión en la economía social no altera esta base. Lo específico es que el trabajo ocupa una posición relevante dentro de la estructura propietaria y que, por tanto, la separación entre quienes aportan capital y quienes desarrollan la actividad puede ser menor que en otras configuraciones empresariales.

Esta proximidad tiene una consecuencia organizativa importante. Las personas que trabajan diariamente en una empresa acumulan conocimiento sobre procesos, clientes, proveedores, productos, problemas operativos y oportunidades de mejora. Cuando una parte de esas personas participa también en la propiedad, existe la posibilidad de que ese conocimiento se conecte de forma más directa con la toma de decisiones societarias. No es una ventaja automática: el conocimiento operativo no sustituye al análisis financiero, a la estrategia comercial ni a la capacidad directiva. Pero una gobernanza bien diseñada puede reducir la distancia entre información interna y decisión empresarial.

Por ello, participación y profesionalización no son términos opuestos. Una sociedad laboral necesita órganos de gobierno, responsables de gestión, distribución clara de funciones y capacidad ejecutiva. La participación sólo añade valor cuando se articula mediante información suficiente, reglas comprensibles y responsabilidades definidas. Una empresa en la que todos intervienen pero nadie responde puede ser tan frágil como una empresa en la que la propiedad desconoce por completo la realidad cotidiana de la actividad. El reto consiste en integrar participación y dirección, no en sustituir una por otra.

La estructura presenta además una dimensión dinámica. La propiedad puede renovarse mediante la incorporación progresiva de personas trabajadoras. Esta posibilidad resulta relevante porque la participación no debe analizarse como una fotografía fija. Las personas socias envejecen, se jubilan, abandonan el proyecto o modifican su posición; al mismo tiempo, nuevas personas adquieren experiencia y capacidades dentro de la organización. La sostenibilidad del modelo depende, en parte, de que existan mecanismos capaces de renovar la base societaria y transferir responsabilidades.

Plano	Pregunta central	Condición para que aporte valor
Mercado	¿La empresa dispone de una actividad económicamente sostenible?	Clientes, ingresos, productividad, financiación y estrategia.
Propiedad	¿Quién asume el riesgo patrimonial y participa en el capital?	Estructura societaria clara y capacidad de renovación.
Trabajo	¿Quién posee el conocimiento cotidiano de la actividad?	Cualificación, organización y responsabilidades definidas.
Gobernanza	¿Cómo se transforma participación formal en decisión efectiva?	Información, formación, reglas y dirección profesional.

2.2. PROPIEDAD, TRABAJO Y PARTICIPACIÓN

La lógica de una sociedad laboral puede sintetizarse mediante tres conceptos: propiedad, trabajo y participación. La propiedad determina quién asume derechos y riesgos vinculados al capital; el trabajo sostiene la actividad económica; y la participación establece los mecanismos mediante los cuales las personas vinculadas a la empresa conocen su situación e intervienen en las decisiones que les corresponden. La singularidad del modelo aparece cuando estas dimensiones coinciden parcialmente en las mismas personas.

La persona socia trabajadora observa así la empresa desde dos perspectivas complementarias. Como trabajadora, le afectan la organización, las condiciones laborales y la estabilidad del empleo. Como socia, debe considerar también la capacidad de inversión, los costes, la financiación, los resultados y los riesgos de continuidad. Esa doble posición puede favorecer una comprensión más completa de las restricciones empresariales, pero sólo si existe acceso a información suficiente y capacidad para interpretarla. La participación formal, por sí sola, no garantiza participación efectiva.

Por esta razón, la información constituye una condición básica del modelo. No puede exigirse corresponsabilidad a quien desconoce la situación económica de la empresa o carece de instrumentos para comprenderla. Una cultura participativa necesita también cultura empresarial: capacidad para leer información básica, comprender las consecuencias de determinadas decisiones y distinguir entre intereses inmediatos y sostenibilidad del proyecto. El grado de participación real debe evaluarse, por tanto, no sólo por la titularidad de acciones o participaciones, sino por la calidad de la información, los mecanismos de gobernanza y el ejercicio efectivo de derechos y responsabilidades.

La participación tampoco elimina el conflicto. Pueden existir posiciones distintas sobre inversión, remuneraciones, distribución de resultados, financiación, contratación, crecimiento o incorporación de nuevas personas socias. La doble condición laboral y patrimonial puede incluso hacer algunas decisiones más complejas. La fortaleza del modelo no consiste en evitar las diferencias, sino en disponer de procedimientos capaces de procesarlas sin comprometer la capacidad de decisión de la empresa.

Esta arquitectura adquiere especial interés cuando la organización atraviesa una transición. La salida de socios, una inversión relevante, un cambio tecnológico o un proceso de sucesión afectan simultáneamente a empleo, patrimonio y futuro empresarial. En esas circunstancias, quienes trabajan y participan en la propiedad pueden reunir tres activos: conocimiento de la actividad, interés directo en su continuidad y capacidad societaria para intervenir. Ninguno de ellos garantiza el éxito, pero su combinación amplía las opciones disponibles.

El Informe utiliza esta relación como hipótesis analítica y no como ley causal. La secuencia participación → corresponsabilidad → implicación → continuidad puede existir, pero depende de condiciones empresariales, financieras, organizativas y humanas. Del mismo modo, una mayor participación no permite deducir automáticamente un mayor arraigo territorial. Estas conexiones deben demostrarse mediante evidencia y no inferirse únicamente de la forma jurídica.

2.3. SOCIEDAD LIMITADA LABORAL Y SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL

La condición de sociedad laboral puede incorporarse a dos formas mercantiles: la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad anónima. De ahí las dos modalidades básicas, Sociedad Limitada Laboral (SLL) y Sociedad Anónima Laboral (SAL). La diferencia responde a la arquitectura societaria de partida; ambas comparten la lógica central del modelo: participación relevante de las personas trabajadoras en la propiedad.

En Castilla-La Mancha la estructura disponible para noviembre de 2025 muestra un predominio muy acusado de la modalidad limitada. De las 498 sociedades laborales activas contabilizadas en la fuente utilizada por ASLABCAM, 455 son SLL y 43 SAL. La propia fuente advierte de que el recuento no incluye las sociedades laborales constituidas por dos personas socias trabajadoras. Sobre ese universo, las SLL representan aproximadamente el 91,4 % y las SAL el 8,6 %. El predominio de la modalidad limitada se reproduce en las cinco provincias.

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

Este resultado permite afirmar con seguridad que la SLL constituye la arquitectura societaria dominante del modelo regional. No permite, sin embargo, identificar automáticamente el tamaño económico de las empresas. La forma limitada es compatible con proyectos de pequeña y mediana dimensión, pero la caracterización del tamaño exige variables adicionales —empleo, facturación, activos o capitalización—. Del mismo modo, el menor número de SAL no permite deducir que su peso en empleo o actividad sea exactamente proporcional a su presencia numérica.

La distinción es relevante para la política de promoción. El predominio de SLL aproxima el modelo a la realidad de muchas pequeñas empresas y equipos promotores, donde propiedad, dirección y trabajo pueden encontrarse especialmente próximos. Pero la pequeña dimensión no equivale a irrelevancia territorial. Una empresa con pocos empleos puede tener un peso considerable en un municipio con escasa diversificación económica o pocas alternativas laborales. El análisis posterior deberá, por tanto, combinar dimensión empresarial y contexto territorial.

2.4. LAS SOCIEDADES LABORALES DENTRO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Las sociedades laborales forman parte de la economía social, un espacio empresarial diverso en el que conviven fórmulas jurídicas distintas. Esta pertenencia debe interpretarse sin contraponer empresa y finalidad social. La viabilidad económica es la condición que permite mantener empleo, participación y relaciones con el entorno. Una organización que no sostiene su actividad deja también de producir los efectos sociales que pudieran derivarse de ella.

La posición específica de la sociedad laboral dentro de este ámbito deriva de combinar una sociedad mercantil de capital con una presencia relevante de las personas trabajadoras en la propiedad. La economía social no sustituye al mercado; introduce principios y estructuras diferentes para organizar la actividad, la participación y la distribución de responsabilidades. En el caso de las sociedades laborales, esa diferencia se materializa precisamente en la proximidad entre quienes trabajan y quienes poseen una parte sustancial del proyecto.

Esta configuración resulta adecuada para el emprendimiento colectivo, para la incorporación progresiva de personas trabajadoras a la propiedad y, en determinados casos, para procesos de transformación o continuidad empresarial. Pero la pertenencia a la economía social no permite atribuir automáticamente virtudes territoriales. Una sociedad laboral puede operar en mercados locales o exteriores, localizarse en un municipio rural o en una capital y mantener vínculos muy diferentes con proveedores, clientes y comunidad. El arraigo debe analizarse empíricamente.

Tampoco existe razón para asociar economía social con sectores tradicionales o escasa ambición empresarial. La estructura de propiedad no determina la tecnología utilizada, el mercado objetivo ni el potencial de crecimiento. Las sociedades laborales pueden desarrollar actividades maduras o emergentes, innovar, digitalizarse y crecer. La cuestión diferencial es cómo se organiza la propiedad y qué papel ocupan las personas trabajadoras dentro del proyecto.

2.5. UNA FÓRMULA EMPRESARIAL, NO ÚNICAMENTE UNA FIGURA JURÍDICA

Explicar una sociedad laboral exclusivamente mediante capital social, clases de socios, límites de participación, órganos, registros y procedimientos de constitución permite conocer su regulación, pero no explica por qué puede resultar útil. Para los objetivos de Empresas con raíces, la pregunta central es empresarial: ¿qué situaciones puede organizar esta fórmula y bajo qué condiciones puede aportar una respuesta adecuada?

La primera situación es la creación de una empresa por varias personas que desean combinar trabajo, propiedad y responsabilidad desde el inicio. La segunda es la incorporación de trabajadores a la propiedad de una empresa ya existente. La tercera es la transformación de una estructura societaria cuando la renovación de la propiedad forma parte de una estrategia viable. La cuarta es la continuidad de una empresa económicamente sostenible que afronta un problema de sucesión. Son escenarios distintos, pero comparten una lógica: las personas trabajadoras pueden pasar de ser únicamente destinatarias de decisiones a participar en la propiedad y en la construcción del futuro empresarial.

Situación	Necesidad empresarial	Función potencial de la sociedad laboral
Creación	Varias personas quieren emprender y compartir riesgo y trabajo.	Organizar desde el inicio propiedad trabajadora y responsabilidades.
Incorporación	Una empresa quiere renovar o ampliar su base propietaria.	Facilitar itinerarios de trabajador a socio.
Transformación	La estructura de propiedad necesita cambiar.	Integrar a trabajadores en una reorganización empresarial viable.
Relevo	Empresa viable sin sucesión preparada.	Abrir una opción de continuidad interna, condicionada a capacidades y financiación.

Esta lectura obliga también a ordenar la comunicación del modelo. La utilidad debe preceder al detalle jurídico. Primero conviene identificar el problema empresarial; después, explicar qué posibilidad ofrece la sociedad laboral; finalmente, describir los requisitos y procedimientos necesarios. De lo contrario, una alternativa potencialmente útil puede percibirse como una figura técnica reservada a especialistas.

La visibilidad es, por tanto, una variable económica. Una opción sólo puede ser elegida si emprendedores, empresas, trabajadores y prescriptores conocen su existencia y saben cuándo considerarla. Asesorías, personal técnico, Administraciones y organizaciones empresariales o de economía social ocupan aquí una posición estratégica. No se trata de promover la sociedad laboral como solución universal, sino de incorporarla al repertorio de alternativas que deben evaluarse cuando sus características resulten pertinentes.

La selección debe ser siempre contingente. En algunos proyectos una sociedad laboral será adecuada; en otros lo serán una cooperativa, una sociedad mercantil convencional, el trabajo autónomo u otra fórmula. La promoción rigurosa del modelo no consiste en afirmar que sea superior en cualquier circunstancia, sino en asegurar que pueda ser conocida, comprendida y valorada con criterios empresariales.

2.6. UNA BREVE MIRADA HISTÓRICA

La trayectoria histórica de las sociedades laborales ayuda a comprender una de sus funciones más características: permitir que las personas trabajadoras asuman un papel activo en la continuidad de actividades empresariales. La documentación utilizada por ASLABCAM sitúa en 1986 la primera ley española específica de sociedades laborales y vincula su desarrollo a un contexto de reconversión, crisis empresariales y riesgo de pérdida de empleo. En determinadas experiencias, la plantilla pasó de ser sujeto afectado por el cierre a participar en la propiedad y en la reorganización del proyecto.

La enseñanza económica de aquellos procesos es más amplia que la defensa inmediata del empleo. Para conservar puestos de trabajo era necesario conservar primero una empresa viable. Eso obligaba a asumir funciones de propiedad, financiación, gestión y adaptación. La continuidad no consistía en mantener intacta una organización anterior, sino en transformar aquello que fuera necesario para preservar actividad, conocimiento, relaciones comerciales y capacidad productiva.

En este contexto tuvo especial importancia la capitalización de prestaciones por desempleo. La documentación de referencia señala que el pago único facilitó durante los años ochenta y noventa recursos para que personas trabajadoras participaran en el capital de nuevas sociedades laborales. El instrumento conectaba protección frente al desempleo y financiación de una alternativa empresarial: parte de los recursos destinados a cubrir la pérdida de empleo podían movilizarse para participar en una empresa capaz de generar continuidad.

Con el tiempo, la sociedad laboral amplió su campo de aplicación. Dejó de estar asociada únicamente a la recuperación de empresas y pasó a consolidarse también como fórmula de emprendimiento colectivo y de incorporación de trabajadores a la propiedad. Paralelamente, la extensión de determinados instrumentos de apoyo a otras modalidades de emprendimiento redujo la singularidad de algunos incentivos históricamente vinculados al modelo. Esta evolución muestra que la existencia de una forma jurídica no garantiza su utilización: conocimiento, asesoramiento, financiación y políticas de acompañamiento condicionan las opciones que finalmente consideran las personas promotoras.

La conexión histórica con la recuperación empresarial mantiene actualidad, aunque el problema contemporáneo pueda ser distinto. Hoy una empresa puede ser viable y estar en riesgo no por una crisis de mercado, sino por ausencia de sucesión. La analogía debe utilizarse con prudencia, pero existe un principio común: cuando la actividad conserva futuro, la propiedad puede reorganizarse y las personas trabajadoras pueden formar parte de esa continuidad. No todas las empresas son recuperables ni todas las plantillas desean o pueden asumir la propiedad. La utilidad del modelo depende siempre de viabilidad, voluntad, capacidades y financiación.

2.7. DE LA RECUPERACIÓN DE EMPRESAS AL EMPRENDIMIENTO COLECTIVO DEL SIGLO XXI

La sociedad laboral contemporánea debe interpretarse como una arquitectura capaz de acompañar distintos momentos del ciclo empresarial. Puede intervenir en la recuperación de una actividad, pero también en su creación; puede facilitar la incorporación de nuevas personas a la propiedad, participar en una transformación societaria o formar parte de un proceso de relevo. El hilo común no es la crisis, sino la posibilidad de organizar una relación participativa entre trabajo y propiedad.

Esta ampliación desplaza el modelo desde una lógica exclusivamente reactiva hacia una lógica también proactiva. Varias personas pueden crear una empresa sin esperar a que exista una organización previa que salvar. El emprendimiento colectivo permite sumar capacidades técnicas, comerciales, de gestión o tecnológicas, aunque introduce exigencias específicas de gobernanza: objetivos compartidos, distribución clara de funciones, procedimientos de decisión y capacidad para resolver discrepancias. La propiedad compartida no simplifica la empresa; exige organizarla bien.

El relevo generacional representa una aplicación especialmente relevante de esta lógica. Una empresa con clientes, plantilla, conocimiento y capacidad productiva puede desaparecer si su titular se retira sin sucesión. La participación de personas trabajadoras abre una tercera vía junto a la transmisión familiar o la venta externa. Quienes conocen la actividad pueden convertirse, bajo determinadas condiciones, en posibles continuadores. El valor de esta opción aumenta cuando el proceso se prepara con anticipación y no cuando el cierre es ya inminente.

La anticipación cambia sustancialmente la calidad del proceso. Permite identificar empresas, evaluar viabilidad, conocer la disposición de las personas trabajadoras, preparar capacidades, buscar financiación y ordenar la transición. La sociedad laboral deja así de ser únicamente una respuesta de emergencia y puede convertirse en una herramienta de planificación de la continuidad. Esta perspectiva enlaza directamente con las líneas de trabajo de ASLABCAM sobre relevo generacional y preservación de empresas viables.

El futuro del modelo tampoco debe limitarse a sectores históricamente asociados a la economía social. Su arquitectura puede aplicarse a actividades industriales, de servicios, tradicionales o intensivas en conocimiento siempre que exista un proyecto viable y personas dispuestas a organizarlo de forma participativa. El reto es que nuevas generaciones de emprendedores y profesionales conozcan la alternativa y que quienes asesoran la creación, transformación o transmisión de empresas sepan incorporarla cuando corresponda.

La evolución puede resumirse en cuatro desplazamientos: de recuperar a crear; de reaccionar a anticipar; de conservar empleo a construir también nuevas empresas; y de contemplar a las personas trabajadoras como afectadas por decisiones ajenas a reconocer que, en determinadas circunstancias, pueden participar en la propiedad y en la continuidad del proyecto. Esta es la continuidad profunda entre la experiencia histórica y la utilidad contemporánea de las sociedades laborales.

Evolución	Problema empresarial	Lectura actual
Recuperación	Crisis o riesgo inmediato de desaparición.	Continuidad sólo cuando existe una base empresarial viable.
Emprendimiento colectivo	Creación de una nueva actividad por varias personas.	Participación y propiedad se diseñan desde el origen.
Transformación	Necesidad de renovar propiedad u organización.	La incorporación de trabajadores puede formar parte del cambio.
Relevo	Empresa viable sin sucesión preparada.	La continuidad interna debe estudiarse antes de que el cierre sea irreversible.

En Castilla-La Mancha, el predominio de la Sociedad Limitada Laboral —455 de las 498 sociedades contabilizadas en noviembre de 2025, dentro del universo definido por la fuente— perfila un modelo regional fuertemente vinculado a la arquitectura de la sociedad limitada. Esta característica debe analizarse junto con empleo, dimensión y territorio, evitando deducir automáticamente el tamaño o el peso económico de cada modalidad a partir de su número.

La trayectoria histórica del modelo muestra, finalmente, que la participación de las personas trabajadoras puede utilizarse en distintos momentos: recuperación, creación, incorporación, transformación y relevo. Esa versatilidad explica su interés para Empresas con raíces. La sociedad laboral no es únicamente una figura jurídica ni una respuesta del pasado. Es una fórmula empresarial que permite estudiar cómo trabajo y propiedad pueden organizarse conjuntamente para crear, transformar y, cuando existen condiciones suficientes, dar continuidad a empresas viables.

CAPÍTULO 3

LAS SOCIEDADES LABORALES EN CASTILLA-LA MANCHA

Dimensión, evolución, territorio, sectores y empleo

3. LAS SOCIEDADES LABORALES EN CASTILLA-LA MANCHA

Este capítulo establece la base descriptiva de Empresas con raíces. Su función no es todavía explicar en profundidad por qué unas sociedades permanecen, cómo se construye la participación o qué políticas deberían adoptarse, sino determinar qué estructura empresarial existe en Castilla-La Mancha y cuáles son sus rasgos básicos. Para ello se combinan seis dimensiones: número de sociedades, evolución, forma jurídica, distribución territorial, actividad sectorial y empleo. El tamaño empresarial aparece como una dimensión transversal que ayuda a interpretar las anteriores.

La lectura debe evitar dos errores. El primero sería minimizar el modelo porque su peso agregado dentro del conjunto de empresas regionales es limitado. El segundo sería sobredimensionarlo por su singularidad jurídica. La evidencia disponible permite una posición más precisa: existe una base empresarial consolidada, formada por varios centenares de sociedades y más de tres mil empleos, suficientemente relevante para justificar análisis y políticas específicas, pero cuya importancia debe medirse mediante indicadores concretos y no mediante afirmaciones generales.

3.1. DIMENSIÓN ACTUAL DEL MODELO

Según la explotación de referencia de noviembre de 2025, Castilla-La Mancha contabiliza 498 sociedades laborales activas: 455 sociedades limitadas laborales y 43 sociedades anónimas laborales. La fuente advierte que este recuento no incorpora las sociedades laborales integradas por dos personas socias trabajadoras. El dato debe interpretarse, por tanto, como el universo observado conforme al criterio de la fuente y no como una cifra absoluta desligada de su metodología.

La magnitud confirma la existencia de una base empresarial real. Cada sociedad representa una organización que opera en un mercado, combina recursos, mantiene relaciones comerciales y necesita sostener su viabilidad. Sin embargo, el número de empresas por sí solo no permite establecer el valor económico del modelo. Para ello resulta necesario añadir empleo, sector, localización y trayectoria. La dimensión debe entenderse como una fotografía de existencia, no como una medida suficiente de fortaleza empresarial.

Provincia	Sociedades	Peso sobre 498	Empleo
Toledo	144	28,9 %	830
Ciudad Real	136	27,3 %	887
Albacete	121	24,3 %	772
Cuenca	80	16,1 %	469
Guadalajara	17	3,4 %	118
Castilla-La Mancha	498	100,0 %	3.076

La distribución provincial muestra una concentración apreciable: Toledo, Ciudad Real y Albacete suman 401 sociedades, el 80,5 % del total contabilizado. Pero el mapa del empleo no coincide completamente con el de las empresas. Toledo lidera el número de sociedades, mientras Ciudad Real concentra el mayor empleo. Esta diferencia obliga a separar volumen empresarial y dimensión laboral y anticipa una regla metodológica que recorre todo el Informe: más sociedades no significa necesariamente más empleo en la misma proporción.

3.2. EVOLUCIÓN DURANTE LAS ÚLTIMAS DÉCADAS

La fotografía actual adquiere sentido cuando se introduce una perspectiva temporal. La documentación previa utilizada por ASLABCAM recoge una serie descendente: 830 sociedades laborales en 2016; 783 en 2017; 755 en 2018; 700 en 2019; 670 en 2020; 647 en 2021; 620 en 2022; 576 en 2023; 536 en 2024; y 532 en enero de 2025. La trayectoria muestra una contracción sostenida durante casi una década. Entre 2016 y enero de 2025 la reducción alcanza aproximadamente un 35,9 %.

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

Esta serie no debe concatenarse mecánicamente con las 498 sociedades de noviembre de 2025. El dato de noviembre procede de una explotación distinta y, además, incorpora una advertencia específica sobre la exclusión de sociedades formadas por dos personas socias trabajadoras. La serie histórica sirve para identificar tendencia y persistencia; la fotografía de noviembre sirve para describir el universo actual de referencia. Mantener ambas funciones separadas evita una falsa precisión estadística.

La reducción del stock debe analizarse junto con la creación de nuevas sociedades. La Estrategia de Economía Social de Castilla-La Mancha señalaba una caída muy intensa de nuevas constituciones: desde 250 sociedades registradas en 2005 hasta 4 en 2020 y 3 entre enero y septiembre de 2021. Estos datos históricos no describen por sí solos la situación de 2025, pero muestran que la contracción no puede explicarse únicamente por las bajas: existe también una dificultad de renovación. El problema estratégico no es sólo cuántas empresas desaparecen, sino si el ecosistema genera suficientes nuevas iniciativas para sustituir, ampliar y renovar la base existente.

La documentación analizada vincula parcialmente esta evolución con cambios en los instrumentos de apoyo, especialmente con la pérdida de centralidad de la capitalización del desempleo como mecanismo diferencial para sociedades laborales. Para el conjunto de España se recoge un máximo de 10.363 capitalizaciones destinadas a incorporarse como persona socia de una sociedad laboral en 2003 frente a 538 en 2023. Esta evolución es relevante, pero no constituye una explicación causal única. También han cambiado las formas de emprendimiento, los sectores, la financiación, las alternativas jurídicas y la propia cultura empresarial. La conclusión rigurosa es más limitada: Castilla-La Mancha mantiene una base significativa, pero necesita combinar consolidación y nueva creación para evitar una reducción continuada del modelo.

3.3. ESTRUCTURA JURÍDICA Y TAMAÑO EMPRESARIAL

La estructura jurídica presenta una asimetría muy marcada. De las 498 sociedades contabilizadas, 455 son SLL y 43 SAL. Las sociedades limitadas laborales representan aproximadamente el 91,4 % y las anónimas laborales 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.

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

La forma jurídica no permite deducir por sí sola el tamaño efectivo de una empresa. No puede afirmarse que todas las SLL sean microempresas ni que las SAL sean necesariamente mayores. Para clasificar tamaño serían necesarios datos homogéneos de empleo, facturación o balance. Lo que sí puede sostenerse es que la arquitectura limitada constituye el patrón dominante y resulta coherente con la documentación previa, que describe un tejido de pequeña dimensión.

La información histórica sitúa el empleo medio habitualmente entre seis y ocho personas por sociedad. Si se relacionan de forma meramente orientativa las 3.076 personas trabajadoras con las 498 sociedades de noviembre de 2025, el cociente es de aproximadamente 6,2 personas por sociedad. Este cálculo no debe presentarse como una media exacta del universo debido a las cautelas de compatibilidad entre fuentes, pero refuerza la caracterización general de una estructura predominantemente pequeña.

La pequeña dimensión genera simultáneamente proximidad y vulnerabilidad. Puede favorecer conocimiento directo del negocio, comunicación rápida, flexibilidad y una relación estrecha entre propiedad, trabajo y gestión. Pero también limita la especialización de funciones, la capacidad financiera, la inversión tecnológica, el acceso a mercados y la autonomía frente a personas clave. El reto no consiste en convertir necesariamente a estas empresas en organizaciones de mayor tamaño, sino en aumentar su capacidad: profesionalización, digitalización, financiación, cooperación y servicios compartidos pueden compensar funcionalmente parte de las limitaciones de escala.

La concentración de funciones merece atención específica. En una pequeña empresa, pocas personas pueden acumular relación con clientes, conocimiento técnico, gestión financiera y capacidad de decisión. Esta estructura reduce costes y puede funcionar con eficacia, pero genera dependencia. Cuando una persona clave se jubila o abandona la empresa, el problema no es sólo sustituir un puesto: es transferir conocimiento, relaciones y responsabilidades. Por ello, tamaño empresarial y relevo generacional se encuentran estrechamente conectados.

3.4. DISTRIBUCIÓN PROVINCIAL: VOLUMEN E INTENSIDAD

La distribución provincial ofrece la primera geografía del modelo, pero no su interpretación definitiva. Toledo concentra 144 sociedades, Ciudad Real 136, Albacete 121, Cuenca 80 y Guadalajara 17. Este orden expresa volumen absoluto. No mide necesariamente intensidad territorial. Para conocer el peso real del modelo sería

necesario relacionar el número de sociedades con población, tejido empresarial, empleo, estructura sectorial y distribución municipal.

El antecedente de 2019 ilustra la diferencia. La Estrategia regional contabilizaba 700 sociedades y mostraba que Cuenca, pese a situarse por debajo de las provincias más pobladas en volumen absoluto, presentaba una densidad de 0,58 sociedades laborales por cada mil habitantes, superior al 0,45 de Albacete. La enseñanza metodológica es clara: tener menos sociedades no equivale necesariamente a menor implantación relativa.

Guadalajara plantea el caso inverso. Sus 17 sociedades constituyen una diferencia suficientemente amplia respecto al resto como para exigir análisis específico, pero la causa no puede inferirse de la cifra. Podría influir la estructura empresarial, la proximidad a Madrid, la especialización sectorial, una utilización distinta de formas jurídicas u otros factores. Sin indicadores relativos y análisis municipal, convertir la diferencia en explicación sería especulativo.

La provincia debe funcionar, por tanto, como escala intermedia. La verdadera lectura territorial deberá descender al municipio e incorporar capilaridad, ruralidad y contexto demográfico. Una sociedad situada en una capital provincial opera en un ecosistema diferente de otra localizada en un municipio pequeño. El valor territorial de la empresa depende también de la densidad de alternativas existentes. Esta cuestión no modifica el dato empresarial, pero sí su significado económico local.

Dimensión territorial	Indicador propuesto	Qué permite distinguir
Volumen	Número de sociedades	Dónde se concentra el stock.
Intensidad	Sociedades por población o por tejido empresarial	Dónde el modelo pesa relativamente más.
Capilaridad	Municipios con presencia	Hasta dónde se distribuye territorialmente.
Dimensión laboral	Empleo asociado	Qué territorios concentran capacidad laboral.
Ruralidad	Sociedades y empleo por tipología territorial	Qué función puede adquirir el modelo en zonas de baja densidad.

3.5. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL

La explotación sectorial de noviembre de 2025 contabiliza 521 unidades: 296 en servicios, 118 en industria, 96 en construcción y 11 en actividades agrarias. Este universo no coincide con las 498 sociedades de la explotación jurídica. Por ello, los porcentajes sectoriales deben calcularse sobre las 521 unidades y no mezclarse con el denominador de 498.

Sector	Unidades sectoriales	Peso sobre 521	Empleo	Peso sobre 3.076
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 %

Los servicios constituyen el principal ámbito de implantación en número de unidades y también concentran el mayor empleo. Sin embargo, la comparación entre unidades y empleo muestra una estructura relevante: la industria representa menos de una cuarta parte de las unidades sectoriales, pero casi una tercera parte

del empleo. La construcción presenta igualmente un peso laboral superior a su participación en unidades. Esta diferencia indica que el sector condiciona la dimensión laboral y obliga a separar presencia empresarial de intensidad de empleo.

La base industrial merece especial atención. Los 984 empleos industriales muestran que las sociedades laborales no se limitan a servicios de pequeña escala. La industria mantiene capacidad productiva, conocimiento técnico, inversión y relaciones con proveedores que pueden tener una importancia territorial considerable. La construcción, con 691 empleos, constituye también un componente relevante y presenta perfiles territoriales diferenciados. En el extremo opuesto, las actividades agrarias tienen una presencia muy reducida dentro de esta forma empresarial, sin que ello permita concluir una baja implantación de la economía social en el medio rural, donde otras fórmulas —especialmente cooperativas— poseen una tradición mucho mayor.

Ruralidad y agricultura deben mantenerse conceptualmente separadas. Una sociedad de servicios, construcción o industria ubicada en un municipio rural forma parte igualmente de la economía de ese territorio. La futura lectura territorial deberá cruzar sector y tipo de municipio para identificar qué actividades sostienen empleo y capacidad empresarial en zonas rurales, en lugar de utilizar el sector agrario como sustituto de la ruralidad.

La estructura sectorial tampoco es homogénea entre provincias. Ciudad Real presenta un perfil industrial particularmente destacado; Cuenca registra un peso elevado de la construcción; Guadalajara muestra una orientación más terciaria; Toledo combina servicios e industria; y Albacete ofrece una estructura relativamente diversificada. Esta heterogeneidad refuerza la necesidad de políticas diferenciadas: necesidades de inversión, digitalización, cualificación, financiación o cooperación cambian según actividad y territorio.

3.6. EMPLEO GENERADO Y MANTENIDO

Las sociedades laborales contabilizadas mantienen 3.076 puestos de trabajo en Castilla-La Mancha. La distribución provincial es de 887 personas en Ciudad Real, 830 en Toledo, 772 en Albacete, 469 en Cuenca y 118 en Guadalajara. Ciudad Real, Toledo y Albacete concentran 2.489 empleos, aproximadamente el 81 % del total regional.

El empleo constituye una magnitud distinta del número de empresas. Una provincia puede reunir más sociedades de menor tamaño y otra menos sociedades con plantillas superiores. La diferencia entre Toledo y Ciudad Real ilustra esta cuestión. El sector puede contribuir a explicarla: la mayor presencia industrial en Ciudad Real es coherente con una mayor intensidad de empleo, aunque una explicación causal completa exigiría información empresarial homogénea.

La evolución histórica del empleo reproduce la contracción general, pero no necesariamente con la misma intensidad. La documentación previa sitúa un máximo reciente próximo a 4.000 personas en 2017. Entre 2020 y comienzos de 2025, dentro de la serie utilizada, el empleo habría disminuido en 433 personas mientras el número de sociedades habría pasado de 670 a 532. El dato sugiere una caída proporcionalmente menor del empleo que del número de empresas, pero no permite determinar por sí solo la causa. Podría intervenir la desaparición de empresas muy pequeñas, el crecimiento de algunas supervivientes, cambios sectoriales o una combinación de factores.

Desde la perspectiva de Empresas con raíces, el empleo debe analizarse tanto como resultado como capacidad acumulada. Mantener un puesto de trabajo significa mantener renta, pero también conocimiento, experiencia y competencias. En pequeñas empresas, una parte de ese capital humano puede concentrarse en pocas personas y resultar difícil de reconstruir tras un cierre. De ahí que preservar empleo en una empresa viable no sea equivalente a inmovilizar su plantilla: la continuidad puede exigir formación, reorganización, digitalización o cambios de funciones. El objetivo es conservar capacidad productiva mediante adaptación, no impedir la transformación.

La participación de personas trabajadoras en la propiedad introduce una dimensión adicional. Parte del empleo se encuentra ligado también a una posición societaria. Esta doble condición no garantiza mayor estabilidad, pero conecta la continuidad laboral con la continuidad del proyecto empresarial y puede resultar especialmente relevante en procesos de renovación de la propiedad o relevo.

3.7. PEQUEÑA DIMENSIÓN: FORTALEZA Y VULNERABILIDAD

La evidencia reunida describe un tejido predominantemente pequeño. Esta condición no debe tratarse como una debilidad intrínseca. Una empresa de seis personas puede ser productiva, innovadora y competitiva si su escala es adecuada para el mercado al que sirve. El tamaño es una característica estructural; la capacidad empresarial depende de cómo se gestionen los recursos disponibles y de qué apoyos permitan acceder a funciones que individualmente resultan costosas.

Entre las fortalezas de la pequeña escala aparecen proximidad organizativa, conocimiento directo, flexibilidad, adaptación a nichos y capacidad para operar en mercados locales o especializados. Entre sus limitaciones se encuentran menor capacidad financiera, dificultad para especializar funciones, dependencia de personas clave, menor disponibilidad de recursos para digitalización y comercialización y mayor complejidad para afrontar inversiones o procesos de relevo.

La cooperación permite modificar esta ecuación sin exigir crecimiento societario. Varias empresas pueden compartir servicios, tecnología, compras, comercialización, innovación o conocimiento y acceder colectivamente a capacidades que individualmente no podrían sostener. La lógica estratégica no es hacer grandes a todas las sociedades laborales, sino evitar que la pequeña dimensión se convierta en aislamiento.

Esta orientación tiene consecuencias para ASLABCAM. Una organización representativa puede actuar como infraestructura compartida: generar información, facilitar cooperación, identificar financiación, organizar formación, apoyar digitalización y anticipar relevos. La escala colectiva puede compensar parcialmente la escala reducida de cada empresa. En un tejido de pequeñas organizaciones, el asociacionismo no es únicamente representación institucional; puede convertirse también en capacidad empresarial distribuida.

El territorio refuerza esta lectura. Seis puestos de trabajo tienen el mismo valor laboral individual en cualquier lugar, pero su peso relativo puede ser muy distinto. En una capital se integran en un mercado amplio; en un municipio con pocas alternativas pueden representar una fracción significativa del empleo disponible. Por eso, dimensión empresarial y localización deben analizarse conjuntamente. Pequeña empresa no equivale a empresa arraigada, pero la pequeña escala puede favorecer una implantación más dispersa y una relación especialmente visible con economías locales de baja densidad.

3.8. UNA PRIMERA CARACTERIZACIÓN DE LA SOCIEDAD LABORAL CASTELLANO-MANCHEGA

La evidencia permite cerrar el capítulo con una caracterización sintética. La sociedad laboral castellano-manchega es, de forma predominante, una sociedad limitada laboral de pequeña dimensión, integrada en la economía ordinaria y presente principalmente en servicios, industria y construcción. Está implantada en las cinco provincias, aunque de manera desigual, y combina una base empresarial existente con una trayectoria reciente de contracción que convierte la renovación en un desafío estructural.

Rasgo	Resultado consolidado	Implicación analítica
Forma societaria	455 SLL de 498 sociedades	La SLL constituye la arquitectura dominante; no determina por sí sola el tamaño.
Evolución	830 sociedades en 2016; 532 en enero de 2025 dentro de la serie histórica	Contracción persistente y necesidad de distinguir bajas, supervivencia y nueva creación.
Territorio	80,5 % de las sociedades en Toledo, Ciudad Real y Albacete	Volumen e intensidad territorial deben analizarse por separado.
Sectores	Servicios lidera unidades; industria y construcción elevan su peso en empleo	La estructura productiva es diversificada y exige políticas sectoriales diferenciadas.
Empleo	3.076 personas	El valor del modelo se expresa también en empleo, conocimiento y capacidad mantenida.
Escala	Perfil predominantemente pequeño	Proximidad y flexibilidad conviven con restricciones de recursos y dependencia de personas clave.

La singularidad del modelo no deriva de esa pequeña escala ni de su distribución sectorial. Procede de la relación entre trabajo y propiedad explicada en el capítulo anterior. Lo que este capítulo añade es el contexto empírico en el que esa arquitectura opera en Castilla-La Mancha: centenares de sociedades, miles de empleos, cinco realidades provinciales, perfiles sectoriales distintos y una base empresarial que debe simultáneamente consolidarse y renovarse.

La principal conclusión no es, por tanto, que el modelo sea grande o pequeño en términos absolutos. Es que existe una capacidad empresarial identificable que merece ser comprendida con indicadores adecuados. La política de fortalecimiento debe partir de esa realidad: empresas mayoritariamente pequeñas, con recursos limitados, cuyo futuro depende de competitividad, digitalización, cooperación, financiación, incorporación de nuevas personas y preparación del relevo. La respuesta no consiste en idealizar la escala reducida, sino en aumentar la capacidad de las empresas para sostenerse y transformarse.

Esta fotografía establece el punto de transición hacia el resto de *Empresas con raíces*. Una vez definido cuántas sociedades existen, cómo han evolucionado, dónde se concentran, en qué sectores operan y cuánto empleo mantienen, la pregunta cambia. El análisis deja de centrarse exclusivamente en el cuánto y comienza a preguntarse qué valor económico, laboral, social y territorial genera que estas empresas existan, se consoliden y consigan permanecer.

CAPÍTULO 4

PRIMER VALOR: EMPLEO

Empleo, continuidad empresarial y capacidad territorial

4. PRIMER VALOR: EMPLEO

El empleo conecta la empresa con las personas de la forma más inmediata. Genera renta, permite desarrollar trayectorias profesionales y mantiene capacidades dentro de las organizaciones. En las pequeñas empresas, además, el puesto de trabajo suele incorporar conocimiento práctico, relaciones con clientes y proveedores y experiencia difícil de sustituir de manera inmediata. Por ello, el análisis laboral de las sociedades laborales no puede limitarse a contar personas ocupadas: debe observar qué capacidad productiva se sostiene alrededor de ese empleo y qué ocurre cuando una empresa viable consigue permanecer o, por el contrario, desaparece.

El capítulo adopta una perspectiva deliberadamente prudente. Los datos disponibles permiten conocer volumen, distribución provincial y estructura sectorial del empleo, pero no permiten afirmar que todos los puestos de trabajo de las sociedades laborales sean más estables o de mayor calidad que los existentes en otras formas empresariales. Para sostener esa comparación serían necesarios indicadores homogéneos de contratación, jornada, salarios, antigüedad, rotación, cualificación y trayectorias. La fortaleza del argumento reside, por tanto, en distinguir lo documentado de lo que debe seguir investigándose.

4.1. MÁS QUE CREAR EMPLEO: MANTENER ACTIVIDAD EMPRESARIAL

La creación de empleo ocupa legítimamente una posición central en la política económica. Sin embargo, en un tejido formado en gran medida por microempresas y pequeñas empresas existe una segunda dimensión que merece una atención equivalente: evitar la desaparición innecesaria de empleo cuando la empresa que lo genera continúa siendo viable. Una empresa existente ya ha superado barreras que un nuevo proyecto deberá afrontar desde el principio. Ha encontrado clientes, formado personas, construido procedimientos, adquirido equipamiento, desarrollado reputación y establecido relaciones con proveedores. Parte de estos activos aparece en la contabilidad; otra parte se encuentra incorporada a las personas y a la organización.

El cierre empresarial no significa siempre la desaparición completa de toda esa actividad, pero sí obliga a reconfigurarla. Los trabajadores deben buscar nuevas oportunidades; los clientes, otros proveedores; los suministradores, nueva demanda; y parte del conocimiento puede dispersarse. Esta pérdida puede ser inevitable cuando el mercado ha desaparecido o la actividad ha dejado de ser viable. La cuestión cambia cuando el cierre responde a problemas de sucesión, financiación transitoria, organización o falta de preparación para una transformación. En estos casos, continuidad empresarial y política de empleo se encuentran directamente conectadas.

Preservar una empresa viable no equivale a sostener artificialmente una actividad sin futuro. El criterio central sigue siendo la viabilidad. La continuidad sólo tiene sentido cuando existe una base económica razonable y el problema se encuentra en cómo organizar la siguiente etapa. Esta precisión es esencial para evitar una lectura defensiva del concepto: conservar capacidad productiva no significa impedir la renovación empresarial, sino distinguir entre lo que debe transformarse y lo que puede seguir generando valor si recibe una respuesta adecuada.

DEL CIERRE REACTIVO A LA CONTINUIDAD PREVENTIVA

La diferencia decisiva se encuentra en el momento de actuación. Una lógica reactiva observa el problema cuando el cierre ya es inminente. Una política preventiva intenta identificarlo antes: detecta riesgos, diagnostica la viabilidad, prepara alternativas, ordena la transmisión y acompaña la transición. Cuanto antes se conoce un problema de continuidad, mayor es el margen para reducir la dependencia de una persona clave, formar posibles continuadores, mejorar procesos, preparar financiación y transferir conocimiento.

Lógica reactiva	Lógica de continuidad
Problema → cierre → pérdida de empleo	Detección → diagnóstico → preparación → transmisión → continuidad
Intervención tardía	Anticipación y planificación
El trabajador aparece principalmente como afectado	La plantilla puede ser también una posible continuadora
Se contabiliza el empleo perdido	Se hace visible también el empleo preservado

El relevo generacional ilustra con especial claridad esta lógica. Una empresa puede conservar clientes, rentabilidad, activos y una plantilla experimentada y, sin embargo, encontrarse en riesgo porque la propiedad desea retirarse. Cuando no existe sucesión familiar ni comprador externo, las personas trabajadoras pueden constituir una alternativa potencial. No todas querrán asumirla, no todas estarán preparadas y no todas las empresas serán transmisibles mediante una sociedad laboral. Pero cuando existe voluntad y viabilidad, la participación de la plantilla amplía el repertorio de soluciones disponibles.

La continuidad debe entenderse además como transferencia de activos visibles e invisibles. No basta con transmitir máquinas, vehículos, inventarios o locales. También deben conservarse procedimientos, conocimiento, relaciones comerciales, reputación y capacidad de coordinación. En este punto, una plantilla que ya conoce la actividad puede reducir parte de la pérdida de información asociada a un cambio de propiedad. La ventaja es potencial, no automática: requiere formación empresarial, financiación, gobernanza y una transición ordenada.

4.2. EMPLEO Y DIMENSIÓN EMPRESARIAL

El mismo número de puestos de trabajo adquiere significados diferentes según la escala desde la que se observe. Seis empleos representan una proporción mínima del mercado laboral regional, pero pueden constituir una parte relevante de las oportunidades disponibles en una localidad pequeña o en una actividad especializada. Esta diferencia obliga a combinar dos lecturas. La primera es agregada: cuánto empleo mantienen las sociedades laborales en Castilla-La Mancha. La segunda es territorial: qué representan esos empleos allí donde efectivamente se localizan.

Los tejidos de pequeñas empresas funcionan mediante acumulación. Su relevancia no procede de una única organización capaz de concentrar miles de puestos, sino de la suma de muchas unidades reducidas. Esta estructura permite hablar de capilaridad laboral: la actividad se distribuye entre numerosos nodos empresariales y alcanza sectores y territorios distintos. La capilaridad no garantiza por sí sola cohesión territorial, pero ayuda a comprender por qué el valor de un tejido de pequeñas empresas no puede medirse únicamente a partir del tamaño individual de cada una.

La pequeña dimensión también incrementa el peso relativo de las personas dentro de la organización. En una empresa de seis u ocho trabajadores, la salida de una persona clave puede implicar la pérdida de una parte sustancial del conocimiento técnico, comercial o administrativo. El capital humano se encuentra menos compartimentado y, con frecuencia, menos formalizado. Mantener empleo puede significar por ello mantener capacidades productivas que no se reconstruyen de inmediato.

PEQUEÑA EMPRESA NO DEBE SIGNIFICAR EMPRESA AISLADA

La misma escala que favorece proximidad y flexibilidad introduce limitaciones. Las microempresas disponen de menos capacidad para especializar funciones y dedicar recursos exclusivos a innovación, digitalización, comercialización, financiación o planificación estratégica. Esta restricción no implica menor voluntad de

transformarse; implica menor disponibilidad organizativa para hacerlo. La cooperación puede proporcionar una respuesta al permitir compartir recursos, servicios, tecnología, conocimiento o acceso a mercados sin exigir que cada empresa aumente necesariamente su tamaño jurídico o laboral.

Desde esta perspectiva, ASLABCAM puede actuar como infraestructura colectiva. Una organización representativa puede generar información, conectar empresas, detectar necesidades comunes, facilitar formación, promover proyectos conjuntos y acercar recursos especializados. La escala colectiva complementa la escala individual. La orientación estratégica no consiste en convertir todas las sociedades laborales en empresas grandes, sino en aumentar su capacidad para competir, adaptarse, cooperar y preparar la continuidad.

4.3. LA DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DEL EMPLEO

Los 3.076 empleos contabilizados en noviembre de 2025 se distribuyen de forma desigual entre las cinco provincias. Ciudad Real registra 887 personas trabajadoras, Toledo 830, Albacete 772, Cuenca 469 y Guadalajara 118. Las tres primeras concentran 2.489 puestos, aproximadamente el 81 % del total. El patrón se parece al de distribución de sociedades, aunque no coincide exactamente: Toledo reúne más empresas, mientras Ciudad Real encabeza el empleo. La diferencia confirma que número de sociedades y capacidad laboral deben analizarse como variables distintas.

Provincia	Personas trabajadoras	Lectura
Ciudad Real	887	Mayor volumen de empleo; fuerte componente industrial.
Toledo	830	Mayor número de sociedades y segunda posición en empleo.
Albacete	772	Presencia consolidada y estructura sectorial diversificada.
Cuenca	469	Menor volumen absoluto; su significado requiere contexto territorial.
Guadalajara	118	Implantación claramente menor que en las restantes provincias.

La estructura sectorial ayuda a matizar el mapa. Ciudad Real distribuye sus 887 empleos entre 381 en industria, 327 en servicios, 174 en construcción y 5 en actividades agrarias. Toledo registra 385 en servicios, 286 en industria, 149 en construcción y 10 en agrario. Albacete contabiliza 393 en servicios, 201 en industria, 177 en construcción y 1 en agrario. Cuenca reúne 196 en servicios, 167 en construcción, 102 en industria y 4 en agrario. Guadalajara presenta 80 en servicios, 24 en construcción y 14 en industria. Estos perfiles muestran que la geografía del empleo es también una geografía sectorial.

La posición de Ciudad Real ofrece un ejemplo de interpretación prudente. La provincia supera a Toledo en empleo pese a disponer de un número ligeramente menor de sociedades. Su mayor componente industrial constituye una explicación plausible, pero no basta para demostrar causalidad. Para establecerla serían necesarios datos individualizados de plantilla y tamaño empresarial. El Informe utiliza por ello la estructura sectorial para formular hipótesis explicativas, no para atribuir causas que la fuente no permite confirmar.

DEL MAPA PROVINCIAL A LA INTENSIDAD TERRITORIAL

La escala provincial es todavía demasiado amplia para medir la relación entre empleo y territorio. Una provincia puede concentrar cientos de puestos en unos pocos municipios, mientras otra puede distribuir una cifra menor entre numerosas localidades. El futuro Mapa Territorial ASLABCAM debería incorporar empleo por empresa y municipio, sector, tamaño, ruralidad y situación demográfica. Sólo entonces podrá distinguirse con precisión entre volumen de empleo e intensidad territorial del empleo.

La intensidad territorial responde a una pregunta diferente: qué representa un puesto dentro del mercado laboral y empresarial del lugar donde se encuentra. Para medirla será necesario relacionar empleo en sociedades laborales con población ocupada, número total de empresas, estructura sectorial y densidad económica. Esta aproximación permitiría identificar municipios donde una o varias sociedades laborales poseen un peso relativo especialmente significativo y donde un cierre tendría mayores dificultades para ser absorbido por el entorno.

También deberá evitarse una equivalencia automática entre localización empresarial y residencia de los trabajadores. Una sociedad localizada en un municipio puede emplear a personas de localidades próximas y generar un área de influencia supramunicipal. Conocer municipio de trabajo, residencia y relaciones económicas permitiría construir una geografía laboral más realista. Del mismo modo, los datos provinciales actuales no permiten determinar qué proporción de los 3.076 empleos se localiza en municipios rurales o en zonas afectadas por despoblación. Esa cifra debe producirse, no presumirse.

4.4. PEQUEÑA DIMENSIÓN, CAPILARIDAD Y CAPACIDAD EMPRESARIAL

La pequeña dimensión aparece en este capítulo no como una repetición de la caracterización empresarial, sino como una variable que condiciona el empleo. En organizaciones reducidas, cada persona representa una fracción mayor de la capacidad total y las funciones se concentran. Esta estructura puede favorecer proximidad, comunicación y flexibilidad, pero también aumentar la dependencia respecto a personas clave y reducir los recursos disponibles para afrontar transformaciones complejas.

La cuestión estratégica no es, por tanto, el tamaño en abstracto, sino la capacidad. Una empresa puede continuar siendo pequeña y aumentar sustancialmente su capacidad mediante formación, digitalización, cooperación, acceso a servicios especializados y redes empresariales. La alternativa a ser pequeño no siempre es crecer; también puede ser cooperar. Esta idea resulta particularmente importante para un modelo distribuido territorialmente, donde la escala adecuada de muchas actividades puede seguir siendo reducida.

El relevo refuerza esta necesidad. En una microempresa, propiedad, dirección, relaciones comerciales y conocimiento técnico pueden concentrarse en muy pocas personas. La retirada de una de ellas puede producir un vacío desproporcionado. Preparar la continuidad exige transferir no sólo participaciones, sino también responsabilidades y conocimiento. La existencia de personas trabajadoras que ya conocen la actividad constituye una ventaja potencial, pero sólo si se construyen con tiempo las capacidades necesarias para asumir nuevas funciones.

Pequeña dimensión	Riesgo asociado	Respuesta de capacidad
Pocas personas	Dependencia de conocimiento clave	Transferencia y documentación de conocimiento
Funciones poco especializadas	Sobrecarga y falta de tiempo estratégico	Servicios compartidos y apoyo especializado
Recursos limitados	Dificultad para invertir o digitalizar	Cooperación, financiación y proyectos conjuntos
Propiedad concentrada	Vulnerabilidad ante jubilación o salida	Planificación del relevo e incorporación progresiva
Mercados reducidos	Dependencia comercial	Redes, cooperación y apertura de nuevos mercados

La fragilidad del pequeño tejido puede ser silenciosa. Los grandes cierres empresariales son visibles; la desaparición sucesiva de empresas de cinco, ocho o diez trabajadores lo es mucho menos. Sin embargo, la acumulación de pequeñas pérdidas puede erosionar diversidad empresarial, conocimiento y oportunidades. Una política de fortalecimiento debe observar esta vulnerabilidad agregada y actuar antes de que el deterioro se convierta en una pérdida estructural difícil de reconstruir.

4.5. EL EMPLEO COMO INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA DEL TERRITORIO

El concepto de infraestructura económica permite integrar las dimensiones anteriores sin atribuir al empleo efectos que no pueden demostrarse. Un territorio necesita carreteras, conectividad, energía, suelo y servicios públicos, pero también necesita empresas capaces de transformar esas condiciones en actividad y puestos de trabajo. El empleo forma parte de esta infraestructura productiva porque mantiene renta, conocimiento, capacidades profesionales y relaciones económicas. No sustituye a la infraestructura física; la convierte en posibilidad económica efectiva.

Una red de pequeñas empresas distribuye actividad entre numerosos puntos. Cada empresa constituye un nodo que organiza trabajo, compra bienes y servicios, mantiene conocimiento y se relaciona con otros agentes. En territorios de baja densidad empresarial, la desaparición de uno de esos nodos puede tener un peso relativo superior porque existen menos alternativas para absorber trabajadores, sustituir servicios o reconstruir relaciones. Esta relación no es automática, pero proporciona un marco sólido para analizar por qué la continuidad empresarial puede adquirir una dimensión territorial.

El empleo también genera una condición económica para la permanencia de las personas. No determina por sí solo dónde vive alguien: vivienda, servicios, movilidad, cuidados y preferencias personales son igualmente relevantes. Por ello, el Informe evita afirmar que las sociedades laborales fijan población. La formulación defendible es otra: mantener oportunidades profesionales puede contribuir a crear las condiciones económicas que hacen posible permanecer. Para demostrar en qué medida ocurre será necesario cruzar localización empresarial, residencia de trabajadores y variables demográficas.

DE LA LOCALIZACIÓN A LA FUNCIÓN TERRITORIAL

El Mapa Territorial ASLABCAM debería evolucionar desde una cartografía de empresas hacia una cartografía de funciones. No basta con saber dónde está cada sociedad. Interesa conocer cuántos empleos genera, qué actividad desarrolla, qué tamaño tiene el municipio, cuál es su densidad empresarial, qué riesgo de relevo existe y qué peso relativo posee dentro del mercado local. Esta combinación permitiría identificar territorios donde la continuidad de una empresa tiene un significado especialmente intenso y convertir la información en una herramienta de priorización.

Esta lectura amplía también la política territorial. El desarrollo no consiste únicamente en atraer inversión externa o crear nuevas empresas. Incluye conservar capacidad productiva viable ya implantada. Las tres estrategias son complementarias: atraer, crear y conservar. Una empresa existente ha acumulado capital, conocimiento y relaciones durante años. Cuando sigue siendo viable, facilitar su continuidad puede ser tan relevante para el territorio como promover una nueva iniciativa.

4.6. EMPLEO, CONTINUIDAD Y ESTABILIDAD

La estabilidad constituye uno de los ámbitos en los que el Informe debe ser especialmente exigente. La forma societaria no permite presumir que todo empleo generado por una sociedad laboral sea estable. Los datos disponibles describen cuántas personas trabajan, dónde y en qué sectores, pero no ofrecen una comparación robusta sobre temporalidad, antigüedad, rotación, jornada, salarios o calidad del empleo. La estabilidad debe tratarse, por tanto, como una cuestión a medir y no como una propiedad automática del modelo.

Puede distinguirse entre estabilidad empresarial, estabilidad laboral y estabilidad societaria. La primera depende de que la empresa conserve viabilidad y capacidad de adaptación. La segunda se refiere a la duración y continuidad de los puestos y trayectorias. La tercera afecta a la renovación ordenada de la propiedad y de la participación. Las tres dimensiones se relacionan, pero no son equivalentes. Una empresa puede continuar modificando su plantilla; una relación laboral puede ser estable sin participación en el capital; y una estructura participativa puede fracasar si la actividad deja de ser competitiva.

La persona socia trabajadora introduce, no obstante, una vinculación singular. Su interés por la continuidad puede ser simultáneamente laboral, patrimonial y empresarial. Esta coincidencia puede favorecer implicación y corresponsabilidad cuando la empresa necesita adaptarse, pero el resultado depende de la calidad de la gestión, la gobernanza, la confianza interna, la situación financiera y el mercado. Participación debe entenderse como un recurso organizativo potencial, no como garantía de resiliencia.

LA TRAYECTORIA RECIENTE OBLIGA A EVITAR UN RELATO COMPLACIENTE

La serie histórica disponible muestra una reducción del empleo asociado al modelo: 3.885 personas en 2016; 4.019 en 2017; 3.952 en 2018; 3.983 en 2019; 3.444 en 2020; 3.395 en 2021; 3.301 en 2022; 3.206 en 2023; 3.007 en 2024; y 3.011 en enero de 2025. La fotografía de noviembre de 2025 sitúa el empleo en 3.076 personas, con las cautelas metodológicas ya explicadas respecto al universo estadístico. La conclusión relevante es que el modelo ha perdido empresas y empleo durante los últimos años; no puede presentarse como inmune al cierre.

Año	Empleo
2016	3.885
2017	4.019
2018	3.952
2019	3.983
2020	3.444
2021	3.395
2022	3.301
2023	3.206
2024	3.007
Enero 2025	3.011
Noviembre 2025*	3.076

* La fotografía de noviembre de 2025 procede de la explotación actual de referencia y no debe concatenarse mecánicamente con la serie histórica sin verificar homogeneidad de universo y criterio.

La evolución del número de empresas y del empleo no sigue exactamente el mismo ritmo. Esa diferencia puede responder a la desaparición de sociedades muy pequeñas, cambios de tamaño en las supervivientes, modificaciones sectoriales u otros procesos. Con la información disponible no es posible seleccionar una causa. Sí puede formularse una pregunta de investigación especialmente útil: qué características distinguen a las sociedades que consiguen permanecer y mantener empleo de aquellas que desaparecen.

Para avanzar desde el stock de empleo hacia una verdadera medición de estabilidad, ASLABCAM debería incorporar progresivamente antigüedad de plantillas, contratación indefinida, rotación, jornadas, cualificación, evolución de empleo por empresa, supervivencia empresarial, incorporación de trabajadores a la propiedad y mantenimiento de puestos después de procesos de relevo. Esta agenda permitiría sustituir atributos históricos del modelo por evidencia empírica verificable.

La estabilidad, en consecuencia, debe entenderse como proceso. Viabilidad, adaptación, continuidad empresarial y mantenimiento del empleo forman una secuencia condicionada, no automática. La sociedad laboral añade la posibilidad de que la participación en la propiedad favorezca corresponsabilidad e implicación en esa continuidad. El valor analítico se encuentra precisamente en mantener separados ambos niveles: la lógica potencial del modelo y los resultados que todavía deben medirse.

4.7. EL EFECTO MULTIPLICADOR DE MANTENER UNA EMPRESA ABIERTA

La actividad de una empresa no termina en su plantilla. Compra bienes y servicios, utiliza profesionales, mantiene proveedores, paga salarios y genera relaciones con clientes, administraciones y entidades financieras. Las rentas laborales alimentan a su vez consumo y demanda. Este mecanismo permite hablar de efectos directos, indirectos e inducidos. Sin embargo, Empresas con raíces no dispone de una estimación econométrica específica que permita asignar un multiplicador cuantitativo a las sociedades laborales. El concepto debe utilizarse para describir relaciones económicas, no para inventar cifras.

Nivel	Contenido	Cautela
Directo	Actividad y empleo de la propia empresa	Es la dimensión mejor observada.
Indirecto	Compras, proveedores y servicios empresariales	Su intensidad depende del sector y de dónde se localicen los proveedores.
Inducido	Consumo asociado a las rentas generadas	No se dispone de una estimación territorial específica.
Relacional	Clientes, conocimiento, confianza y redes	Es un activo económico real, aunque difícil de monetizar.

La dimensión territorial depende de dónde se producen estas relaciones. Una empresa que compra fuera de la región y emplea a personas residentes lejos distribuye sus efectos en un espacio amplio. Otra que utiliza proveedores próximos, emplea población del entorno y presta servicios locales retiene una parte mayor de los flujos. Por ello, el concepto de raíces debe medirse mediante relaciones: residencia de trabajadores, localización de proveedores, mercados, colaboración empresarial y antigüedad de los vínculos. Tener domicilio social en un municipio no demuestra por sí solo arraigo.

El capital relacional constituye uno de los activos invisibles más importantes de una empresa existente. Una cartera estable de clientes, una relación de confianza con proveedores, una plantilla coordinada y una reputación construida durante años no se reconstruyen automáticamente después de un cierre. La continuidad puede preservar una parte de ese capital y reducir los costes de reorganización del entorno. Esto no significa que toda actividad desaparezca si una empresa cierra; una parte puede ser absorbida por otros agentes. Significa que el cierre obliga a reconfigurar una red que ya funcionaba.

En un tejido de pequeñas empresas, el efecto agregado vuelve a ser decisivo. Cada sociedad mantiene una red limitada; centenares de sociedades sostienen miles de conexiones. La cooperación añade además una segunda capa: empresas que no sólo existen, sino que comparten recursos, conocimiento y oportunidades. Desde esta perspectiva, el multiplicador puede entenderse también como densidad de relaciones económicas. Cuantas más conexiones útiles existen, mayor es la capacidad del tejido para adaptarse, aprender y generar nuevas oportunidades.

4.8. EL VALOR DE NO RECONSTRUIR DESDE CERO

La continuidad de una empresa viable posee finalmente una dimensión de eficiencia. El territorio no necesita reconstruir inmediatamente la misma plantilla, la misma experiencia, la misma cartera comercial y las mismas relaciones. Mantener lo que funciona puede evitar costes de pérdida y reconstrucción que rara vez aparecen en las estadísticas de creación empresarial. En los procesos de relevo, esta idea es especialmente importante: la transmisión debe intentar preservar empresa, empleo, conocimiento y relaciones, no limitarse a transferir activos o participaciones.

El empleo es la primera raíz porque conecta empresa, personas y territorio. Las sociedades laborales de Castilla-La Mancha mantienen 3.076 puestos de trabajo distribuidos entre cinco provincias y un tejido predominantemente pequeño. El valor de esta realidad no debe sobredimensionarse ni reducirse a una proporción regional. Se comprende mejor observando simultáneamente volumen, sector, localización, conocimiento acumulado y capacidad de continuidad.

La principal aportación conceptual del capítulo consiste en incorporar el empleo preservado al análisis. Una política empresarial madura no se ocupa únicamente de crear nuevas oportunidades; también detecta capacidad productiva viable que corre riesgo de desaparecer por problemas de sucesión, adaptación, financiación u organización. Preservar no significa inmovilizar ni subvencionar indefinidamente. Significa anticipar, diagnosticar y facilitar que una empresa capaz de seguir generando valor disponga de una estructura para continuar.

La sociedad laboral puede ofrecer una vía específica cuando las personas trabajadoras están en condiciones de participar en la propiedad y asumir responsabilidades de continuidad. Esa posibilidad debe evaluarse caso por caso y no permite atribuir automáticamente estabilidad o resiliencia al conjunto del modelo. Precisamente por ello, la agenda futura debe mejorar la información sobre calidad y duración del empleo, trayectorias laborales, participación efectiva, ruralidad y peso municipal.

La conclusión final es deliberadamente sobria: crear empleo importa y mantenerlo también. Cada empresa viable que permanece conserva puestos de trabajo, pero puede conservar además conocimiento, relaciones y capacidad productiva. Esa red de capacidades constituye una parte de la infraestructura económica del territorio. Hacerla visible, medirla mejor y actuar antes de que el cierre sea irreversible es una de las funciones que Empresas con raíces propone para una política de fortalecimiento de las sociedades laborales en Castilla-La Mancha.

CAPÍTULO 5

SEGUNDO VALOR: PARTICIPACIÓN

Propiedad, conocimiento, corresponsabilidad y continuidad empresarial

5. PARTICIPACIÓN: LA SEGUNDA RAÍZ

Si el empleo constituye la primera conexión entre empresa y personas, la participación añade una segunda capa de vinculación. En una sociedad laboral, una parte sustancial de quienes trabajan participa también en el capital y puede intervenir, conforme a las reglas societarias y organizativas, en decisiones que afectan al futuro del proyecto. Esta característica modifica la relación entre trabajo, propiedad y responsabilidad: la persona no se sitúa únicamente en la posición de quien recibe las consecuencias de las decisiones empresariales, sino que puede formar parte de la estructura desde la que se adoptan y asumir una parte de los riesgos asociados a ellas.

Esta singularidad debe analizarse sin idealización. Participar no significa ausencia de dirección, ni elimina la especialización funcional, ni exige someter cada decisión operativa a deliberación colectiva. Una sociedad laboral continúa necesitando liderazgo, rapidez ejecutiva, capacidad financiera, estrategia comercial y gestión profesional. El problema relevante no es elegir entre participación y profesionalización, sino diseñar una arquitectura de gobierno capaz de combinar ambas: dirección clara para ejecutar, información suficiente para comprender, espacios definidos para decidir y rendición de cuentas para sostener la confianza.

Desde esta perspectiva, la participación interesa al Informe como variable empresarial. Puede influir en la forma en que circula el conocimiento, se distribuyen responsabilidades, se prepara el relevo societario y se construye una visión de medio plazo. Pero su efecto depende de condiciones concretas. Por ello, este capítulo no presupone que toda sociedad laboral alcance automáticamente niveles elevados de participación efectiva; analiza, más bien, las capacidades que ofrece su estructura de propiedad y las exigencias organizativas necesarias para convertirlas en valor.

5.1. TRABAJO Y PROPIEDAD: UNA DOBLE CONDICIÓN

La sociedad laboral aproxima dos posiciones económicas que pueden estar completamente separadas: trabajar en la empresa y participar en su propiedad. Para la persona socia trabajadora, la continuidad del proyecto importa porque de ella depende su empleo, pero también porque existe una vinculación patrimonial y societaria. La empresa es simultáneamente espacio profesional, fuente de renta y organización en la que se ha asumido una participación de capital. Esa doble condición amplía el campo de intereses desde el puesto concreto hacia cuestiones como ventas, costes, inversión, financiación, productividad, organización interna o renovación futura de la base societaria.

La participación, por tanto, no puede comprenderse exclusivamente como un catálogo de derechos. Incorpora derechos de información, propiedad e intervención societaria, pero también responsabilidades. Compartir una parte del proyecto obliga a reconocer restricciones empresariales reales: mantener clientes, financiar inversiones, absorber cambios tecnológicos, gestionar costes y preservar la solvencia. Una cultura participativa madura no consiste en distribuir capacidad de decisión sin más, sino en hacer compatible esa capacidad con la comprensión de los riesgos que condicionan la supervivencia de la empresa.

Etapa	Contenido empresarial	Riesgo a gestionar
Trabajar	Conocimiento directo de procesos, clientes, proveedores y problemas.	Que el conocimiento permanezca encerrado en el puesto.
Conocer la empresa	Comprensión de estrategia, costes, inversión, financiación y mercado.	Información insuficiente o difícil de interpretar.
Participar	Acceso progresivo a propiedad y órganos societarios.	Confundir condición de socio con capacidad automática de gestión.
Asumir responsabilidad	Intervención con criterio en decisiones y riesgos.	Falta de formación o delimitación de funciones.
Poder continuar	Capacidad potencial para asumir mayores responsabilidades o relevo.	Llegar tarde o carecer de financiación y acompañamiento.

5.2. DEL CONOCIMIENTO OPERATIVO AL CONOCIMIENTO EMPRESARIAL

Las personas que desarrollan diariamente la actividad acumulan información difícil de sustituir: conocen secuencias de trabajo, incidencias, preferencias de clientes, comportamiento de proveedores, límites de determinadas tecnologías, tiempos reales de producción y pequeñas ineficiencias que raramente aparecen en un cuadro de mando. Ese conocimiento constituye un activo económico. Su valor, sin embargo, depende de que la organización sea capaz de capturarlo, compartirlo y convertirlo en aprendizaje. La participación puede facilitar ese tránsito porque crea incentivos y canales para que la experiencia operativa llegue a espacios donde se analizan problemas y se adoptan decisiones.

No todo conocimiento individual se convierte automáticamente en conocimiento organizativo. Puede quedar concentrado en determinadas personas, expresarse de manera informal o perderse cuando alguien abandona la empresa. La participación resulta especialmente relevante cuando se acompaña de prácticas que documentan procesos, comparten información, distribuyen capacidades y evitan dependencias excesivas de personas clave. En pequeñas empresas, donde funciones comerciales, técnicas y directivas suelen solaparse, esta cuestión adquiere una importancia particular: una salida no preparada puede significar simultáneamente pérdida de conocimiento, relaciones y capacidad de decisión.

La aportación potencial del modelo reside, por tanto, en conectar experiencia y estrategia. La proximidad entre quienes conocen la actividad y quienes participan en la propiedad puede acortar circuitos de información y facilitar que problemas detectados en el trabajo cotidiano sean considerados en decisiones sobre inversión, organización o mercado. Esta ventaja sólo aparece cuando existen procedimientos para escuchar, contrastar y priorizar. Participación no significa convertir cada sugerencia en decisión, sino evitar que información empresarial valiosa quede desconectada de los órganos capaces de actuar sobre ella.

5.3. CORRESPONSABILIDAD: COMPARTIR DECISIONES Y RIESGOS

La corresponsabilidad constituye el punto en el que la participación adquiere mayor densidad empresarial. Ser parte de la propiedad puede favorecer una comprensión más completa de la relación entre decisiones laborales y resultados económicos: determinadas inversiones requieren recursos, los costes condicionan márgenes, los cambios de mercado obligan a adaptar procesos y la continuidad exige, en ocasiones, priorizar objetivos de medio plazo frente a ventajas inmediatas. Esta perspectiva puede aproximar intereses que en otros contextos aparecen más separados, pero no elimina las diferencias legítimas de criterio.

Conviene subrayarlo porque una lectura excesivamente armónica sería poco rigurosa. Las sociedades laborales pueden experimentar conflictos sobre retribuciones, inversión, estrategia, distribución de excedentes, incorporación de nuevas personas socias o reparto de responsabilidades. La participación no suprime esos conflictos; modifica el marco en el que se producen. Una gobernanza eficaz debe permitir expresar desacuerdos, ordenar la deliberación y adoptar decisiones sin paralizar la organización. La calidad participativa se mide también por la capacidad para gestionar discrepancias de forma institucional y no por la ausencia artificial de ellas.

Por ello, compromiso no debe confundirse con conformidad. La corresponsabilidad empresarial exige acceso a información suficiente, comprensión de alternativas y aceptación de que toda decisión relevante incorpora costes de oportunidad. Cuando esas condiciones existen, la participación puede reforzar la implicación porque las personas comprenden mejor la lógica de las decisiones y disponen de cauces para influir en ellas. Cuando no existen, la condición formal de socio puede quedar reducida a una categoría jurídica con escaso contenido organizativo.

CORRESPONSABILIDAD. Compartir propiedad puede aproximar intereses laborales y empresariales, pero la calidad del resultado depende de información suficiente, reglas claras, confianza, profesionalización y capacidad para gestionar el desacuerdo.

5.4. GOBERNANZA: PARTICIPAR SIN PERDER CAPACIDAD EJECUTIVA

La tensión entre participación y agilidad no debe resolverse sacrificando una de las dos dimensiones. Las empresas necesitan decisiones rápidas en ámbitos operativos, responsables identificables y especialización técnica; al mismo tiempo, una base societaria participativa necesita conocer la situación del proyecto y disponer de espacios efectivos para intervenir en las materias que le corresponden. La solución se encuentra en la diferenciación de niveles: no todas las decisiones tienen la misma naturaleza ni deben adoptarse mediante el mismo procedimiento.

Una gobernanza madura distingue entre gestión cotidiana, dirección profesional y decisiones societarias o estratégicas. Define quién propone, quién decide, quién ejecuta y ante quién se rinden cuentas. Esa delimitación resulta especialmente importante en empresas pequeñas, donde una misma persona puede ser simultáneamente socia, trabajadora, administradora y responsable de un área funcional. Sin reglas explícitas, la proximidad puede facilitar la coordinación, pero también generar ambigüedad, concentración informal de poder o dependencia excesiva de determinadas personas.

Condición de buena gobernanza	Función
Información	Permitir que la participación se ejerza con conocimiento de situación, riesgos y alternativas.
Roles definidos	Distinguir dirección, gestión operativa y decisiones societarias.
Procedimientos	Ordenar deliberación, votación, delegación, entrada y salida de personas socias.
Formación	Convertir derechos societarios en capacidad efectiva para comprender y decidir.
Gestión del conflicto	Transformar diferencias de criterio en decisiones sin paralizar la organización.
Profesionalización	Compatibilizar participación con rapidez ejecutiva, especialización y rendición de cuentas.

El objetivo no es democratizar cada decisión operativa, sino asegurar que la arquitectura de propiedad tenga una traducción real en información, control y responsabilidad. Una empresa participada puede y debe profesionalizar su gestión. De hecho, cuanto mayor sea la complejidad del negocio, más importante resulta que la participación se apoye en competencias técnicas y mecanismos claros de delegación. La participación de calidad no reduce la exigencia empresarial: la aumenta, porque obliga a explicar, justificar y organizar mejor las decisiones.

5.5. INFORMACIÓN Y FORMACIÓN: CONDICIONES DE UNA PARTICIPACIÓN EFECTIVA

La información constituye la materia prima de la participación. Resulta difícil ejercer derechos societarios con criterio si no se comprenden la situación económica, los principales riesgos, la evolución comercial o las necesidades de inversión. Esto no significa trasladar indiscriminadamente toda la información a todas las personas, sino construir un sistema proporcionado y comprensible que permita conocer aquello que resulta relevante para las decisiones en las que se participa. La transparencia útil no se mide por el volumen de documentos, sino por la capacidad de transformar datos en comprensión compartida.

La formación cumple una función complementaria. La incorporación al capital no convierte automáticamente a una persona en empresaria preparada para interpretar balances, valorar inversiones o participar en decisiones estratégicas. La condición de persona socia trabajadora puede requerir un proceso de aprendizaje: comprender obligaciones societarias, adquirir cultura financiera básica, conocer el mercado, identificar riesgos y desarrollar capacidades de deliberación y gobierno. Esta dimensión formativa es especialmente importante cuando la empresa pretende renovar su base societaria o preparar relevos internos.

Desde la perspectiva de ASLABCAM, esta necesidad justifica una función que va más allá de la representación institucional. Informar sobre el modelo, acompañar procesos de incorporación, ofrecer formación societaria y empresarial, facilitar instrumentos de gobernanza y compartir buenas prácticas puede ayudar a que la participación jurídica se convierta en participación efectiva. La calidad del modelo no depende únicamente de cuántas sociedades laborales existen, sino también de la capacidad de sus personas socias para ejercer de manera competente las responsabilidades asociadas a la propiedad.

5.6. RENOVACIÓN SOCIETARIA Y CONTINUIDAD

Toda empresa que aspire a permanecer necesita renovar capacidades, responsabilidades y, en determinados momentos, su propia estructura de propiedad. En las sociedades laborales esta cuestión posee una dimensión específica: la continuidad no depende sólo de encontrar personas que sigan trabajando, sino también de que exista una base societaria capaz de asumir progresivamente funciones de propiedad y gobierno. La incorporación de nuevas personas socias puede convertirse así en un mecanismo de renovación empresarial, siempre que se prepare con suficiente antelación.

El relevo no comienza cuando una persona clave anuncia su salida. Empieza cuando la organización identifica conocimientos críticos, distribuye responsabilidades, crea trayectorias de aprendizaje y permite que otras personas comprendan el conjunto del negocio. La plantilla puede constituir una cantera potencial de continuadores porque ya conoce la actividad, los clientes y la cultura de la empresa. Pero ese conocimiento previo no basta: asumir propiedad o dirección exige voluntad, financiación, competencias empresariales y un proyecto viable que merezca ser continuado.

Esta perspectiva conecta participación y relevo generacional sin convertir la relación en causalidad automática. La sociedad laboral ofrece una arquitectura jurídicamente apta para que personas trabajadoras puedan incorporarse al capital y asumir mayores responsabilidades. En determinadas empresas, ello puede facilitar procesos de continuidad interna. En otras, las condiciones económicas, personales o financieras pueden impedirlo. El valor analítico reside en reconocer la existencia de un itinerario posible y en identificar qué instrumentos pueden hacerlo practicable.

La participación puede aportar valor cuando...	Pero exige...
el conocimiento crítico ya está en la plantilla	cauces reales para incorporarlo a la decisión
la propiedad necesita renovarse	itinerarios de incorporación y financiación
existe un problema de relevo	anticipación, preparación y viabilidad empresarial
se quiere desarrollar corresponsabilidad	información, confianza y reglas de gobierno
se pretende retener capacidades	trayectorias profesionales y societarias creíbles

5.7. CAPITAL HUMANO, PERSONAS CLAVE Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

La continuidad empresarial no depende exclusivamente de activos físicos, capital financiero o contratos. Una parte decisiva del valor de muchas pequeñas empresas reside en capacidades incorporadas a personas concretas: saber hacer técnico, conocimiento de clientes, relaciones con proveedores, reputación, memoria de procesos y criterios acumulados durante años. Cuando ese capital humano se concentra excesivamente, la salida de una persona puede producir una pérdida difícil de reemplazar incluso si la empresa conserva instalaciones, maquinaria y cartera comercial.

La participación puede contribuir a reducir esa vulnerabilidad cuando favorece la transferencia anticipada de conocimiento y la asunción progresiva de responsabilidades. La proximidad entre propiedad y trabajo crea condiciones para que personas que ya forman parte de la organización desarrollen una mirada más amplia sobre el negocio. Sin embargo, la transferencia debe organizarse: documentar procesos, compartir relaciones, crear redundancias razonables, formar sustitutos y evitar que funciones críticas dependan de una sola persona.

5.8. PARTICIPACIÓN, PEQUEÑA DIMENSIÓN Y TERRITORIO

La participación adquiere rasgos particulares en empresas de pequeña dimensión. La proximidad cotidiana puede facilitar la circulación informal de información, el conocimiento mutuo y la rapidez para detectar problemas. Al mismo tiempo, esa misma escala puede intensificar dependencias personales, dificultar la separación entre roles y reducir la disponibilidad de perfiles especializados. Por ello, no conviene presentar la pequeña dimensión como una ventaja participativa automática. Puede favorecer determinados mecanismos, pero también exige mayor claridad organizativa.

La dimensión territorial añade otra capa. Cuando trabajo, propiedad y residencia se concentran en un mismo entorno, las decisiones empresariales pueden estar más conectadas con las consecuencias locales de continuidad o cierre. Esa proximidad puede reforzar el interés por mantener actividad y empleo en el territorio, especialmente en municipios donde existen pocas alternativas empresariales. Sin embargo, la estructura participativa no demuestra por sí sola arraigo territorial ni garantiza permanencia. Es necesario observar comportamientos efectivos, trayectorias empresariales y condiciones de mercado.

La prudencia es importante porque el Informe pretende identificar capacidades del modelo sin convertirlas en atributos universales. La participación puede favorecer vínculos más densos entre empresa y personas; si esas personas mantienen además una relación estable con el territorio, puede existir una mayor coincidencia entre intereses empresariales, laborales y locales. Pero la intensidad de esa relación debe verificarse empíricamente. El capítulo siguiente abordará precisamente el territorio como tercera dimensión del análisis.

5.9. IMPLICACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL MODELO

Si la participación constituye una capacidad empresarial y no sólo una característica jurídica, las políticas de impulso deben atender a su calidad. Crear nuevas sociedades laborales resulta relevante, pero también lo es consolidar las existentes, renovar su base societaria y mejorar los mecanismos mediante los que las personas socias acceden a información, adquieren competencias y participan en la gobernanza. El fortalecimiento del modelo exige trabajar simultáneamente sobre cultura empresarial, financiación de incorporaciones, formación, procedimientos internos y acompañamiento a procesos de relevo.

Para ASLABCAM, esta lectura abre un campo de intervención concreto: detectar empresas con necesidades de renovación societaria; facilitar itinerarios para que personas trabajadoras conozcan las implicaciones de convertirse en socias; ofrecer formación en gestión y gobierno; apoyar la elaboración de protocolos de entrada y salida; acompañar procesos de transmisión; y promover cooperación entre empresas para compartir herramientas y experiencias. La infraestructura asociativa puede reducir costes de aprendizaje que una pequeña empresa difícilmente asumiría de forma individual.

La participación alcanza así su mayor interés cuando deja de ser una descripción estática de la propiedad y se convierte en proceso. Las personas pueden pasar de conocer una tarea a comprender la empresa; de comprenderla a participar; de participar a asumir responsabilidad; y, eventualmente, de asumir responsabilidad a estar en condiciones de continuar el proyecto. No todas recorrerán ese itinerario ni deben hacerlo. Lo relevante es que la estructura societaria permite construirlo cuando existe voluntad y condiciones adecuadas.

5.10. DE TENER ALGO QUE HACER A TENER ALGO QUE DECIR

La segunda raíz de Empresas con raíces puede formularse de manera sencilla: una sociedad laboral es una empresa en la que una parte de quienes trabajan puede participar también en la propiedad y, a través de los mecanismos correspondientes, en decisiones que condicionan su futuro. Esta característica no elimina la dirección profesional ni sustituye la lógica económica de la empresa. Añade una posibilidad: conectar el conocimiento de quienes desarrollan la actividad con la responsabilidad de quienes participan en el proyecto empresarial.

Cuando esa conexión funciona, la participación puede contribuir a transformar conocimiento operativo en aprendizaje organizativo, ampliar la comprensión de riesgos, distribuir responsabilidades y preparar capacidades para la renovación societaria. Cuando faltan información, formación, confianza, reglas claras o viabilidad, esa capacidad puede quedar debilitada. Por eso, el análisis debe evitar tanto la idealización como la reducción del modelo a una mera fórmula jurídica.

El empleo vincula la empresa con las personas. La participación puede vincular a esas personas con la propiedad, la responsabilidad y el futuro del proyecto. Falta todavía una tercera dimensión para completar la lógica del Informe: el lugar en el que esas relaciones se desarrollan. Empresas, personas, proveedores y clientes se sitúan en territorios concretos; y el significado de conservar actividad no es idéntico en una gran área urbana que en un municipio con menor densidad empresarial. El siguiente capítulo traslada, por ello, el análisis desde la organización interna hacia el territorio.

Tener algo que decir no significa decidirlo todo. Significa que el conocimiento de quienes desarrollan la actividad puede conectarse, mediante una gobernanza profesional, con la propiedad y con las decisiones que condicionan el futuro de la empresa.

CAPÍTULO 6

TERCER VALOR: TERRITORIO

La geografía económica de las sociedades laborales en Castilla-La Mancha

6. TERRITORIO: LA TERCERA DIMENSIÓN DEL VALOR

Castilla-La Mancha no constituye un único espacio económico homogéneo. En una comunidad extensa conviven capitales provinciales, ciudades medias, corredores con elevada integración productiva, municipios rurales y áreas afectadas por envejecimiento, pérdida de población o baja densidad empresarial. Esa diversidad altera mercados, costes, disponibilidad de trabajo, accesibilidad, logística, servicios profesionales y posibilidades de cooperación. Una misma empresa puede enfrentarse, por tanto, a oportunidades y restricciones muy diferentes según el lugar en el que desarrolla su actividad.

La relación funciona también en sentido inverso. Las empresas contribuyen a configurar los territorios en los que operan: generan empleo, compran y venden, demandan servicios, conservan conocimiento y forman parte de redes económicas. Una actividad pequeña en términos regionales puede tener una relevancia elevada en un municipio con pocas alternativas laborales o escasa densidad empresarial. De ahí que el análisis territorial deba distinguir siempre entre volumen absoluto e importancia relativa.

El objetivo de este capítulo no es demostrar que las sociedades laborales fijan población ni atribuirles un efecto territorial automático. Su función es más precisa: construir una lectura espacial del modelo, descender progresivamente desde la provincia al municipio, relacionar localización con empleo, sector y contexto demográfico, e identificar qué información necesita ASLABCAM para orientar actuaciones de consolidación, relevo, cooperación o nueva implantación.

6.1. DÓNDE ESTÁN LAS SOCIEDADES LABORALES

La primera pregunta territorial es aparentemente sencilla: dónde se encuentran las sociedades laborales de Castilla-La Mancha. La fotografía disponible confirma presencia en las cinco provincias, pero también una distribución desigual. En noviembre de 2025 se identifican 498 sociedades laborales activas: 144 en Toledo, 136 en Ciudad Real, 121 en Albacete, 80 en Cuenca y 17 en Guadalajara. La cifra describe volumen, pero todavía no mide intensidad territorial ni explica las diferencias observadas.

Provincia	Sociedades laborales	Empleo asociado
Toledo	144	830
Ciudad Real	136	887
Albacete	121	772
Cuenca	80	469
Guadalajara	17	118
CASTILLA-LA MANCHA	498	3.076

La provincia constituye una primera escala útil, pero demasiado amplia para comprender la relación entre empresa y territorio. El salto decisivo consiste en descender al municipio. Para cada sociedad debería disponerse, como mínimo, de cuatro variables enlazadas: municipio de localización, provincia, actividad económica y empleo asociado. Esa base permitiría dejar atrás un simple directorio empresarial y construir una infraestructura de conocimiento capaz de responder cuántos municipios cuentan con sociedades laborales, cuánto empleo sostienen, qué sectores aparecen en cada área y dónde una empresa adquiere un peso relativo especialmente significativo.

La escala municipal tampoco agota el análisis. Los mercados de trabajo, las relaciones comerciales y los desplazamientos cotidianos desbordan fronteras administrativas, por lo que determinadas lecturas deberán incorporar comarcas, áreas funcionales o corredores económicos. El principio metodológico es sencillo: la localización administrativa constituye el punto de partida, no la explicación completa del espacio económico en el que opera la empresa.

6.2. CINCO PROVINCIAS, CINCO CONTEXTOS

La comparación provincial muestra una concentración clara en Toledo, Ciudad Real y Albacete, que reúnen 401 de las 498 sociedades identificadas y 2.489 de los 3.076 empleos asociados. Cuenca ocupa una posición intermedia y Guadalajara presenta una implantación mucho menor en términos absolutos. Sin embargo, convertir esa jerarquía en una valoración territorial exigiría corregir el efecto del tamaño: población, número total de empresas, población ocupada, estructura sectorial y distribución municipal modifican el significado de las cifras brutas.

Por ello, el análisis debería combinar indicadores absolutos y relativos. Una provincia con menos sociedades puede presentar una intensidad mayor cuando se relaciona con su población o tejido empresarial. Antecedentes ya utilizados en el Informe apuntan, por ejemplo, a una implantación relativa significativa en Cuenca. El dato es relevante porque demuestra que contar empresas no basta: la pregunta territorial exige conocer cuánto representa el modelo dentro del contexto en el que está inserto.

Indicador	Qué permite observar	Qué evita
Sociedades laborales	Volumen de implantación	Confundir presencia con intensidad
Sociedades / población	Densidad demográfica del modelo	Penalizar territorios menos poblados
Empleo / población ocupada	Peso laboral relativo	Leer igual 100 empleos en mercados distintos
Sociedades / tejido empresarial	Presencia dentro de la estructura productiva	Aislar el modelo del ecosistema empresarial
Cobertura municipal	Capilaridad territorial	Reducir la geografía a capitales y grandes núcleos

Guadalajara ilustra bien la diferencia entre descripción y explicación. Su baja implantación absoluta plantea preguntas —estructura empresarial, proximidad a Madrid, conocimiento de la fórmula, composición sectorial, tradición asociativa—, pero ninguna puede asumirse como causa sin evidencia específica. Cuenca plantea el problema inverso: un volumen absoluto menor puede adquirir mayor relevancia relativa. La utilidad del enfoque territorial consiste precisamente en transformar diferencias estadísticas en preguntas de investigación y no en explicaciones improvisadas.

6.3. CAPITALS, CIUDADES MEDIAS Y MUNICIPIOS PEQUEÑOS

El tamaño municipal modifica el contexto en el que una sociedad laboral desarrolla su actividad. Las ciudades de mayor tamaño suelen disponer de mercados laborales más amplios, mayor diversidad empresarial, servicios especializados y más posibilidades de sustitución cuando desaparece una empresa. En un municipio pequeño, por el contrario, una actividad de cinco o diez empleos puede representar una proporción reducida del total regional y, al mismo tiempo, desempeñar una función económica difícil de reemplazar localmente.

Esta diferencia obliga a separar dimensión empresarial e importancia territorial. Una empresa pequeña no es necesariamente marginal para su entorno. Su relevancia dependerá de la disponibilidad de alternativas, del sector, de la cualificación del empleo, de sus relaciones con otras empresas y de la posición que ocupe dentro de la economía local. Por ello, la futura explotación municipal debería clasificar los establecimientos por tamaño de municipio y cruzar esa variable con empleo, actividad y densidad empresarial.

La escala municipal permite además detectar patrones que la provincia oculta: concentración en capitales, corredores de actividad, presencia dispersa, vacíos territoriales o municipios donde una sola sociedad concentra una parte relevante del empleo local del modelo. El Mapa Territorial ASLABCAM 2026 debe construirse sobre esa granularidad, evitando que la cartografía sea únicamente una imagen de puntos y convirtiéndola en una herramienta de comparación.

6.4. LA PRESENCIA EN ZONAS RURALES

La ruralidad merece un tratamiento específico, pero exige una definición rigurosa. Municipio pequeño y territorio rural están relacionados, aunque no son equivalentes. Un núcleo de poca población puede encontrarse funcionalmente integrado en un área urbana, mientras que otros municipios de mayor tamaño pueden presentar baja densidad, dificultades de accesibilidad o una estructura económica claramente rural. El Informe debe, por tanto, explicitar el criterio utilizado —población, densidad, accesibilidad o clasificación oficial— y mantenerlo de forma consistente.

Una vez delimitado el universo rural, la pregunta relevante es doble: cuántas sociedades laborales y cuánto empleo se localizan en esos espacios, y qué función económica desempeñan. La mera presencia ya es un dato de cobertura, pero la relevancia territorial requiere contexto. Debe observarse si la empresa presta servicios de proximidad, forma parte de una cadena industrial, atiende mercados externos, sostiene cualificaciones escasas o mantiene relaciones económicas que difícilmente serían sustituidas tras un cierre.

El análisis rural adquiere especial interés para la política de consolidación. Las pequeñas empresas situadas lejos de los principales centros pueden afrontar mayores costes de acceso a asesoramiento especializado, financiación, formación o redes de cooperación. En ese escenario, una organización como ASLABCAM puede actuar como infraestructura compartida: acercar conocimiento, conectar empresas y reducir desventajas derivadas del aislamiento. Esta función asociativa debe analizarse como respuesta a una condición territorial concreta, no como atributo genérico del modelo.

6.5. TERRITORIOS DEMOGRÁFICAMENTE VULNERABLES

Ruralidad y despoblación tampoco son equivalentes. Para estudiar la relación entre sociedades laborales y vulnerabilidad demográfica es necesario incorporar indicadores dinámicos: evolución de población, envejecimiento, densidad, saldo migratorio o estructura por edades. El cruce de esas variables con localización empresarial permite identificar coincidencias espaciales relevantes, pero no demostrar que una empresa concreta haya fijado población o revertido una tendencia demográfica.

Esta distinción entre presencia, contribución e impacto es central. La presencia responde a una pregunta descriptiva: existe o no una sociedad laboral en el territorio. La contribución puede aproximarse mediante empleo, actividad y relaciones económicas. El impacto demográfico exige un estándar de evidencia mucho mayor, porque la evolución de la población depende simultáneamente de vivienda, servicios, movilidad, natalidad, oportunidades laborales, educación y muchas otras variables. Empresas con raíces puede trabajar con rigor los dos primeros niveles y debe ser explícito respecto al tercero.

Nivel	Pregunta	Evidencia razonable
Presencia	¿Hay sociedades laborales en el territorio?	Localización empresarial
Contribución	¿Qué actividad y empleo sostienen?	Empleo, sector, relaciones económicas
Impacto demográfico	¿Modifican la trayectoria poblacional?	Diseño causal y evidencia longitudinal específica

Esta prudencia no reduce la utilidad del análisis. Al contrario, permite localizar empresas situadas en contextos donde la pérdida de actividad puede resultar especialmente costosa y detectar territorios en los que el relevo generacional, la consolidación o la creación de nuevas iniciativas merecen atención prioritaria. La política territorial puede actuar sobre riesgos empresariales observables sin necesidad de atribuir a una empresa efectos demográficos que no han sido demostrados.

6.6. ACTIVIDADES ESPECIALMENTE VINCULADAS AL TERRITORIO

La intensidad de la relación territorial depende también de la actividad económica. Los servicios de proximidad necesitan cercanía a sus usuarios; buena parte de la construcción se vincula a mercados locales o comarcales; determinadas actividades industriales dependen de suelo, logística, proveedores o conocimiento acumulado; otros servicios pueden vender fuera del municipio e incluso de la región. La localización, por sí sola, no informa sobre el alcance económico de la empresa.

Conviene distinguir, al menos, dos formas de vinculación. La primera es la dependencia del territorio: la empresa necesita determinadas condiciones locales para operar. La segunda es la aportación al territorio: empleo, servicios, demanda a proveedores, especialización o capacidad de conexión con mercados externos. Ambas dimensiones pueden coincidir, pero no necesariamente. Una industria puede estar fuertemente anclada a una localización y vender casi toda su producción fuera; un servicio local puede depender de la demanda de proximidad y tener una huella económica espacial más reducida.

El cruce entre municipio y sector permitirá construir una matriz territorial más informativa que una clasificación sectorial aislada. Podrá identificar actividades consolidadas, especializaciones provinciales o comarcales, sectores infrarrepresentados y ámbitos con potencial de desarrollo. De nuevo, potencial no significa pronóstico: señala espacios que merecen análisis adicional mediante indicadores, conocimiento local y contraste con empresas y agentes del territorio.

6.7. LA GEOGRAFÍA CAMBIA EL SIGNIFICADO DE LA EMPRESA

La conclusión principal puede formularse con precisión: la geografía no altera el número de empleos de una empresa, pero sí puede alterar su significado económico. Diez puestos de trabajo son diez puestos en cualquier lugar; su relevancia relativa, su sustituibilidad y las redes que sostienen pueden ser muy diferentes entre una capital provincial, una ciudad media y un municipio con baja densidad empresarial. El territorio introduce contexto allí donde la cifra aislada sólo aporta volumen.

Este enfoque obliga a trabajar simultáneamente con varias escalas. La región permite dimensionar el modelo; la provincia muestra diferencias estructurales; la comarca o área funcional aproxima mercados reales; el municipio permite observar capilaridad y relevancia local. Ninguna escala debe utilizarse para responder preguntas que pertenecen a otra. La calidad del diagnóstico dependerá precisamente de mantener esa disciplina analítica.

También cambia la lectura de la vulnerabilidad. Una empresa puede ser solvente y, sin embargo, estar expuesta a un problema de relevo cuya consecuencia territorial sea elevada por ausencia de alternativas. Otra puede operar en un mercado dinámico donde el cierre sea rápidamente sustituido. Incorporar territorio significa, por tanto, añadir a la evaluación empresarial una pregunta adicional: qué se perdería en ese lugar concreto si desapareciera la actividad y qué capacidades existen para reemplazarla.

6.8. DEL MAPA DE LOCALIZACIÓN A LA INTELIGENCIA TERRITORIAL

El principal producto operativo del capítulo debe ser el Mapa Territorial ASLABCAM 2026. Su ambición no debería limitarse a representar la dirección de las sociedades laborales. Un mapa de localización responde dónde están; un mapa de relevancia añade dónde tienen mayor peso relativo; y un mapa estratégico incorpora dónde existen vulnerabilidades, oportunidades o necesidades de actuación. La transición entre esas tres capas convierte la cartografía en una infraestructura de conocimiento.

Capa	Contenido	Uso
1. Localización	Empresa, municipio, provincia, sector	Conocer presencia y cobertura
2. Relevancia	Empleo, población, tejido empresarial, ruralidad	Comparar intensidad y función territorial
3. Vulnerabilidad	Demografía, relevo, dependencia de personas clave	Detectar riesgos de continuidad
4. Potencial	Vacíos, especializaciones, cooperación, demanda	Orientar prospección y apoyo

La base territorial debería actualizarse periódicamente y permitir filtros por provincia, municipio, sector, empleo, tamaño territorial y situación demográfica. De este modo, ASLABCAM podría utilizarla para seleccionar territorios donde reforzar información sobre la fórmula, anticipar procesos de relevo, promover cooperación entre empresas, acercar servicios de acompañamiento o estudiar nuevas oportunidades. La inteligencia territorial aparece, así, como una capacidad organizativa: saber dónde actuar, por qué y con qué prioridad.

El valor del mapa dependerá de la calidad de sus datos y de la claridad de sus límites. Debe diferenciar información observada, indicadores construidos e hipótesis de intervención. También debe registrar fecha y fuente de cada variable para evitar mezclar fotografías temporales incompatibles. La cartografía será útil no por su apariencia visual, sino porque permita formular mejores preguntas y asignar recursos con mayor fundamento.

6.9. IMPLICACIONES PARA UNA POLÍTICA TERRITORIAL DEL MODELO

La lectura territorial modifica la política de impulso de las sociedades laborales. Una estrategia uniforme para toda Castilla-La Mancha perdería información relevante sobre mercados, demografía, sectores y capacidad institucional. El apoyo debe conservar instrumentos comunes, pero adaptarse a contextos distintos: consolidación en áreas con presencia significativa, difusión donde la fórmula está poco implantada, relevo donde coinciden envejecimiento empresarial y ausencia de continuadores, cooperación en territorios dispersos y acompañamiento específico en zonas rurales o demográficamente vulnerables.

Para ASLABCAM, ello implica pasar de una lógica exclusivamente reactiva —atender a quien solicita apoyo— a una lógica parcialmente prospectiva. La base territorial puede ayudar a detectar empresas y zonas que

merecen contacto antes de que aparezca una crisis. También permite construir alianzas con ayuntamientos, diputaciones, grupos de desarrollo rural, agentes de empleo, asesorías y organizaciones empresariales sobre una evidencia común. La proximidad institucional se convierte entonces en mecanismo para ampliar la capacidad de detección.

La política territorial puede resumirse en tres verbos complementarios: conservar actividad viable allí donde su pérdida sería costosa; conectar empresas y recursos cuando la dispersión limita capacidades; y promover nueva implantación allí donde existan condiciones económicas y empresariales para ello. Ninguno de estos objetivos se deduce automáticamente de un mapa, pero todos pueden estar mejor orientados cuando la geografía se incorpora de forma sistemática al diagnóstico.

6.10. DE SABER DÓNDE ESTÁN A SABER DÓNDE ACTUAR

El territorio constituye la tercera dimensión del valor analizado en Empresas con raíces. Después del empleo y la participación, incorpora el lugar concreto en el que actividad, personas y relaciones económicas se sostienen. Su aportación principal consiste en demostrar que las cifras empresariales necesitan contexto: volumen e importancia relativa no son equivalentes, y una misma dimensión empresarial puede desempeñar funciones muy distintas según las alternativas existentes en el entorno.

La lectura territorial exige descender de la provincia al municipio, distinguir ruralidad de despoblación, combinar localización con sector y empleo y evitar inferencias causales no demostradas. La presencia de una sociedad laboral en un territorio vulnerable es relevante; afirmar que fija población requiere otra evidencia. Esta separación entre lo que sabemos, lo que podemos interpretar y lo que todavía debe investigarse constituye una condición de calidad del Informe.

El resultado operativo es una arquitectura clara: localizar, contextualizar, relacionar, interpretar y priorizar. El Mapa Territorial ASLABCAM 2026 debe materializar esa secuencia y convertirse en una herramienta viva para conocer la capilaridad del modelo, identificar riesgos de continuidad y orientar decisiones de consolidación, cooperación, relevo y promoción. El territorio deja así de ser el fondo sobre el que se dibujan empresas y pasa a formar parte del análisis económico de cada una de ellas.

La geografía importa porque modifica el significado de la empresa. El objetivo no es demostrar efectos territoriales automáticos, sino saber dónde existe actividad, qué representa en su contexto y dónde la continuidad o el desarrollo del modelo pueden requerir una atención específica.

CAPÍTULO 7

CUARTO VALOR: ARRAIGO

De la localización empresarial a la densidad de vínculos con el territorio

7. ARRAIGO: LA CUARTA DIMENSIÓN DEL VALOR

El capítulo anterior situó a las sociedades laborales en el mapa. Éste da un paso distinto: pregunta qué relación han construido con ese lugar. La diferencia es decisiva. La localización es una coordenada; el arraigo es una relación económica acumulada. Para analizarla hay que observar personas, propiedad, capacidades productivas, redes, conocimiento y tiempo. Sólo cuando varias de estas dimensiones se mantienen de forma significativa puede hablarse con rigor de una empresa con raíces.

Esta lectura evita dos simplificaciones. La primera consiste en atribuir arraigo automáticamente a la sociedad laboral por su forma jurídica. La segunda consiste en identificar arraigo con inmovilidad. Una empresa arraigada puede vender fuera, incorporar conocimiento externo, reorganizarse e incluso modificar su localización. Lo relevante es que el territorio haya dejado de ser completamente intercambiable porque una parte de aquello que permite funcionar a la empresa se ha construido allí.

El valor analítico del concepto aparece precisamente en la continuidad. Cuando una empresa acumula relaciones difíciles de reconstruir, su desaparición puede implicar una pérdida superior a la baja registral o al número inmediato de empleos. El arraigo permite identificar ese capital acumulado y formular una pregunta operativa: qué capacidades conviene preservar cuando una empresa viable afronta transformación, transmisión o riesgo de cierre.

7.1. QUÉ ENTENDEMOS POR ARRAIGO EMPRESARIAL

El arraigo empresarial puede definirse como el grado de vinculación estable, diversa y significativa entre una empresa y el territorio en el que desarrolla su actividad. Esa vinculación se expresa mediante relaciones laborales, societarias, productivas y relacionales que adquieren profundidad con el tiempo. La definición desplaza el análisis desde el domicilio hacia la densidad de vínculos: cuántas relaciones relevantes existen, qué intensidad tienen y durante cuánto tiempo se han mantenido.

La dimensión laboral observa dónde se sitúa el empleo, su estabilidad y la relación de la plantilla con el entorno. La dimensión societaria analiza quién participa en la propiedad y el gobierno y dónde se localiza la capacidad efectiva de decisión. La dimensión productiva identifica recursos, capacidades o especializaciones vinculadas al territorio. La dimensión relacional estudia clientes, proveedores, cooperación e instituciones. Finalmente, la dimensión temporal incorpora antigüedad y duración de las relaciones significativas. Ninguna de ellas, aislada, demuestra arraigo; es su combinación la que construye perfiles más o menos densos.

Dimensión	Qué observar	Cautela metodológica
Laboral	Residencia, estabilidad y peso territorial del empleo.	Empleo local no equivale automáticamente a permanencia demográfica.
Societaria	Vínculo de socios, gobierno y centros de decisión.	Propiedad formal y control efectivo no siempre coinciden.
Productiva	Recursos, capacidades y especialización territorial.	Dependencia local no debe confundirse con fortaleza.
Relacional	Clientes, proveedores, cooperación y redes.	La proximidad sólo crea valor cuando la relación es funcional.
Temporal	Antigüedad y duración de relaciones significativas.	Antigüedad no equivale por sí sola a arraigo.

La formulación “arraigo = densidad + estabilidad + permanencia” debe entenderse como guía de análisis y no como una fórmula matemática cerrada. En una primera edición resulta metodológicamente más sólido trabajar con una matriz de perfiles que construir un índice único. La interpretabilidad importa más que producir una cifra aparente de precisión.

Existe además una idea especialmente útil: una empresa presenta un arraigo elevado cuando trasladarla no significaría simplemente cambiar de dirección, sino reconstruir parte de aquello que le permite funcionar. Esa dificultad puede residir en el equipo, el conocimiento contextual, la red de proveedores, la confianza de clientes, una especialización local o la propia estructura de decisión. El territorio se convierte así en parte del activo empresarial.

7.2. EMPRESA Y VINCULACIÓN TERRITORIAL

Toda empresa funciona dentro de una red. Necesita personas, proveedores, clientes, financiación, servicios profesionales, conocimiento e instituciones. El grado de vinculación territorial depende de dónde se producen esas relaciones, de su importancia para la actividad y de su continuidad. Una empresa puede estar fuertemente arraigada y operar al mismo tiempo en mercados nacionales o internacionales: arraigo no significa autarquía, sino conservar una base significativa de capacidades y relaciones conectadas con el territorio.

Las relaciones con proveedores ilustran bien este mecanismo. La proximidad puede reducir tiempos de respuesta, facilitar la resolución de incidencias y generar conocimiento mutuo, siempre que exista calidad y profesionalización. Del mismo modo, una empresa situada en un municipio pequeño puede vender fuera y actuar como puerta de entrada de renta: factura en mercados externos mientras mantiene empleo, inversión y capacidad productiva dentro. Por eso la distancia del cliente no mide por sí sola la vinculación territorial.

La densidad relacional transforma un conjunto de empresas en tejido empresarial. Cuando existen compras recurrentes, colaboración, intercambio de información o proyectos compartidos, aparecen capacidades que ninguna organización posee aisladamente. Esta cuestión es especialmente relevante en un tejido de microempresas y pequeñas empresas: el arraigo puede aportar proximidad y conocimiento, mientras la cooperación ayuda a compensar limitaciones de escala. Competitividad y arraigo no son objetivos opuestos; una empresa necesita ser competitiva precisamente para poder permanecer.

Relación	Valor potencial para la empresa	Valor territorial posible
Proveedores	Respuesta, especialización, coordinación.	Circulación de demanda y mantenimiento de capacidades.
Clientes	Conocimiento, recurrencia, reputación.	Conservación de servicios y actividad.
Cooperación	Escala, aprendizaje, acceso a proyectos.	Mayor densidad del tejido empresarial.
Instituciones y redes	Información, interlocución, recursos.	Capacidad colectiva de coordinación.

Cuando estas conexiones alcanzan suficiente densidad, la empresa deja de ser únicamente una unidad productiva y se convierte en un nodo de infraestructura económica relacional. Su tamaño puede ser reducido y, sin embargo, su desaparición afectar a otros actores. Esta es una de las razones por las que la relevancia territorial no puede deducirse mecánicamente de la plantilla o la facturación.

7.3. PROPIEDAD, DECISIÓN Y PERMANENCIA DE LA ACTIVIDAD

La propiedad importa porque participa en las decisiones fundamentales sobre inversión, continuidad, transformación y transmisión. En las sociedades laborales aparece una configuración singular: una parte relevante de la propiedad está vinculada a personas que trabajan dentro de la organización. Esta coincidencia puede acercar propiedad, conocimiento operativo y consecuencias laborales de las decisiones, pero no convierte a la empresa en jurídicamente indeslocalizable ni garantiza que vaya a permanecer siempre en el mismo lugar.

Conviene distinguir tres variables: localización de la propiedad, participación efectiva en el gobierno y localización del centro de decisión. Pueden coincidir, pero no necesariamente. Una propiedad local puede delegar dirección; una estructura accionarial puede estar distribuida; y determinadas decisiones pueden corresponder a órganos distintos. El arraigo societario debe observar, por tanto, dónde reside la capacidad efectiva de decidir, no sólo quién figura formalmente como propietario.

La propiedad laboral puede generar una alineación potencial entre valor económico del proyecto, empleo, inversión realizada, conocimiento acumulado y relaciones profesionales. Esa alineación amplía el marco de consecuencias que se consideran al decidir, aunque no sustituye los criterios de viabilidad. Permanecer puede ser económicamente racional cuando trasladar implica perder equipos experimentados, redes de proveedores, clientes, reputación o conocimiento contextual. Pero si la localización hace inviable la actividad, el arraigo no justifica mantenerla artificialmente.

Variable	Pregunta de análisis	Interpretación prudente
Propiedad	¿Quién posee y qué vínculo mantiene con el territorio?	Puede acercar intereses, pero no garantiza permanencia.
Gobierno	¿Quién participa efectivamente en las decisiones?	Participación formal y efectiva deben distinguirse.
Centro de decisión	¿Dónde se adoptan las decisiones estratégicas?	Añade una dimensión distinta de la propiedad.
Continuidad	¿Existen capacidades internas para asumir relevo?	Sólo es relevante si la empresa es viable y la transición está preparada.

La conexión con el relevo aparece aquí con claridad. Cuando una empresa viable afronta la salida de su titular, una plantilla que ya conoce la actividad puede constituir una alternativa de continuidad si existe voluntad, financiación y capacidad de gestión. La secuencia conocimiento + propiedad + formación + responsabilidad puede crear capacidad interna de relevo. Es una posibilidad del modelo, no una causalidad automática.

7.4. EMPLEO Y OPORTUNIDAD DE PERMANENCIA

El empleo constituye uno de los mecanismos más directos mediante los que una empresa contribuye al territorio, pero su relación con la población debe formularse con rigor. Un puesto de trabajo no “fija” automáticamente a una persona en un municipio: vivienda, servicios, movilidad, circunstancias familiares y oportunidades del hogar también influyen. La afirmación defendible es más precisa: la actividad empresarial crea y mantiene condiciones económicas que pueden hacer viable la permanencia de población activa.

La cadena actividad empresarial → empleo → renta → oportunidad de permanencia identifica un mecanismo razonable, no una relación determinista. Además, el área de influencia del empleo puede ser supramunicipal. Una empresa localizada en un pequeño municipio puede emplear a personas de varias localidades próximas y desempeñar una función comarcal. Por ello, conviene separar localización empresarial de área territorial del empleo.

La continuidad añade una dimensión temporal. Para influir sobre decisiones vitales no basta con que exista empleo hoy; importa que haya una expectativa razonable de trayectoria profesional. Esto explica por qué el relevo empresarial puede interpretarse también como política de empleo: cuando una empresa viable cierra por falta de sucesión, la pérdida no deriva necesariamente del mercado, sino de una incapacidad para transmitir una capacidad económica que ya existía.

Nivel	Qué observar	Qué no concluir automáticamente
Empresa	Puestos de trabajo y continuidad.	Que cada empleo retenga a una persona.
Municipio/comarca	Procedencia de trabajadores y área laboral.	Que el impacto coincida con el domicilio empresarial.
Territorio vulnerable	Peso relativo y alternativas existentes.	Que una sola empresa revierta tendencias demográficas.
Continuidad	Riesgo de cierre y opciones de relevo.	Que conservar empleo justifique sostener actividades inviables.

Preservar empleo puede ser tan importante como crearlo cuando el puesto ya está conectado a conocimiento, relaciones productivas y demanda. En una sociedad laboral, además, la plantilla puede pasar de ser únicamente beneficiaria de la continuidad a convertirse, en determinadas circunstancias, en agente de ella. Ese cambio de perspectiva resulta central para conectar arraigo y relevo.

7.5. FUNCIÓN TERRITORIAL Y SUSTITUIBILIDAD

El valor territorial de una empresa no se agota en el número de empleos. También importa la función que desempeña dentro del sistema económico local: qué bien, servicio, conocimiento o capacidad aporta y qué alternativas existen si desaparece. Esta distinción entre relevancia laboral y relevancia funcional resulta especialmente importante en municipios pequeños, cabeceras comarcales y áreas con baja densidad empresarial.

Una empresa con cinco personas puede prestar un servicio especializado a decenas de negocios, atender varios municipios o conservar una capacidad inexistente en el entorno. Su dimensión empresarial es pequeña, pero su función puede ser significativa. Para analizarlo conviene incorporar la sustituibilidad territorial: alta cuando existen numerosas alternativas próximas; intermedia cuando las alternativas implican mayor distancia o coste; y baja cuando el cierre genera un vacío funcional relevante.

Criterio	Pregunta operativa
Relevancia laboral	¿Qué número y peso relativo tienen los empleos mantenidos?
Relevancia funcional	¿Qué bien, servicio, conocimiento o capacidad aporta al entorno?
Sustituibilidad	¿Existen alternativas equivalentes y a qué distancia o coste?
Área de influencia	¿Qué municipios, empresas o usuarios dependen de la función?
Riesgo de continuidad	¿Existe riesgo de pérdida por relevo u otras causas gestionables?

Esta lectura cambia también el significado del relevo. Transmitir una empresa viable puede conservar simultáneamente empleo y función territorial. El objetivo no es perpetuar negocios sin mercado, sino evitar que desaparezcan capacidades útiles por problemas gestionables de sucesión, información, financiación o acompañamiento. La continuidad y la nueva creación son, desde esta perspectiva, dos vías complementarias de política territorial.

7.6. CAPITAL SOCIAL Y DENSIDAD RELACIONAL

Las empresas generan capital económico, pero las relaciones repetidas pueden construir además capital social entendido en sentido territorial y relacional: confianza, reciprocidad, cooperación y conocimiento mutuo que facilitan la interacción y reducen incertidumbre. No se trata del capital social societario aportado por los socios. Es un activo intangible que se acumula con el tiempo y que puede tener un valor operativo real aunque no aparezca en el balance.

Resulta útil distinguir tres niveles. El capital social interno se refiere a confianza y coordinación dentro de la empresa. El territorial comprende relaciones con clientes, proveedores, instituciones y empresas próximas. El externo conecta la organización con mercados, conocimiento y recursos situados fuera. Una empresa resiliente puede necesitar los tres: raíces densas no significan encerrarse en el territorio, sino disponer de conexiones internas y externas capaces de movilizar recursos.

La cooperación interempresarial muestra bien la doble dirección del proceso. Necesita confianza previa, reglas y expectativas claras, pero al mismo tiempo genera nuevo conocimiento mutuo y capacidad de coordinación. ASLABCAM puede actuar como infraestructura que facilita esos encuentros, reduce costes de búsqueda y ayuda a convertir proximidad geográfica en relaciones económicas efectivas. El capital social no es una cualidad espontánea: puede construirse, deteriorarse y perderse.

Tipo	Contenido	Riesgo si desaparece un nodo relevante
Interno	Confianza, cooperación y coordinación dentro de la empresa.	Pérdida de cohesión y capacidad organizativa.
Territorial	Clientes, proveedores, instituciones y empresas próximas.	Ruptura de relaciones y menor densidad económica.
Externo	Redes con mercados, conocimiento y recursos exteriores.	Aislamiento y menor capacidad de adaptación.

7.7. CONOCIMIENTO, RELACIONES Y CONFIANZA ACUMULADA

Una parte sustancial del valor empresarial no está en los activos físicos, sino en lo que la organización sabe y en las relaciones que ha aprendido a gestionar. Procesos, clientes, proveedores, criterios técnicos, errores evitables, conocimiento del mercado y particularidades del territorio forman un patrimonio acumulado. En pequeñas empresas, una fracción importante puede estar concentrada en personas concretas, lo que convierte la transmisión de conocimiento en una cuestión de continuidad.

En los procesos de relevo, cambiar la titularidad sin transferir capacidades puede producir una continuidad sólo formal. El titular saliente puede ser propietario, director, gestor de clientes y depositario de conocimiento técnico al mismo tiempo. Una transición bien preparada debe identificar qué conocimiento es crítico, documentar lo documentable, formar a quienes asumirán responsabilidades y transferir progresivamente relaciones de confianza. Presentar al continuador ante clientes, proveedores o entidades financieras puede ser tan importante como transmitir contratos.

Activo intangible	Contenido	Riesgo en una transición mal preparada
Capital humano	Competencias y experiencia de las personas.	Salida o dispersión de capacidades.
Capital relacional	Clientes, proveedores, redes y confianza.	Ruptura de vínculos y pérdida de reputación.
Capital de conocimiento	Aprendizajes, procesos y memoria organizativa.	Pérdida de criterios y saber operativo.

La sociedad laboral puede facilitar relevos desde dentro cuando las personas que conocen la actividad incorporan progresivamente propiedad y responsabilidad. La ventaja potencial no reside en que el relevo interno sea siempre preferible, sino en que amplía el repertorio de soluciones y puede conservar una parte del capital intangible dentro de la estructura continuadora. Conocimiento + relaciones + confianza constituyen, así, una parte del capital territorial acumulado.

7.8. QUÉ SE PIERDE CUANDO DESAPARECE UNA EMPRESA

Una baja empresarial registra una unidad menos; el análisis territorial debe preguntar qué capacidades desaparecen con ella. El cierre puede afectar a actividad, empleo, demanda a proveedores, funciones de baja sustituibilidad, conocimiento, relaciones y capacidad de decisión. La intensidad de estas pérdidas depende del contexto: no es equivalente el cierre de una actividad fácilmente reemplazable en un mercado amplio al de una empresa especializada, con décadas de relaciones, situada en un territorio con pocas alternativas.

La distinción esencial es entre empresa inviable y empresa sin continuidad. En el primer caso, la desaparición puede responder a pérdida de mercado, costes insostenibles o falta de competitividad. En el segundo, puede existir una actividad viable que cierra por jubilación, ausencia de sucesión, falta de planificación, financiación insuficiente o desconocimiento de alternativas. Cuando la capacidad productiva podía continuar, el problema no era necesariamente económico: era de transmisión.

Pérdida potencial	Manifestación
Actividad y empleo	Desaparición de capacidad productiva y oportunidades laborales.
Demanda	Menor facturación para proveedores y servicios relacionados.
Función territorial	Vacío en bienes, servicios o especializaciones de baja sustituibilidad.
Conocimiento	Dispersión de capital humano y organizativo.
Relaciones	Ruptura de redes, confianza y cooperación acumuladas.
Capacidad de decisión	Pérdida de autonomía económica vinculada al territorio.

La pregunta contrafactual ayuda a ordenar el diagnóstico: ¿qué capacidad económica desaparecería del territorio si esta empresa dejara de existir? No todo puede monetizarse, pero sí identificarse. La suma de pequeños cierres puede erosionar lentamente la densidad económica sin producir un único acontecimiento visible. Por eso una política de continuidad es también una política preventiva: detecta antes, distingue viabilidad de sucesión y amplía alternativas cuando todavía existe tiempo para actuar.

El criterio puede expresarse como una relación de diagnóstico: riesgo de cierre × relevancia territorial = pérdida potencial. No pretende producir una cifra automática, sino ayudar a priorizar la observación de situaciones donde coinciden una capacidad valiosa, un territorio con pocas alternativas y un problema de continuidad potencialmente gestionable.

7.9. SOCIEDADES LABORALES COMO EMPRESAS CON RAÍCES

La expresión que da título al proyecto puede formularse ahora con mayor precisión. Una sociedad laboral no es una empresa con raíces por definición. Puede considerarse más arraigada cuando mantiene en el tiempo una combinación suficientemente intensa de vínculos laborales, societarios, productivos, relacionales y territoriales. La forma jurídica aporta mecanismos que pueden favorecer esa combinación —especialmente la proximidad entre trabajo y propiedad—, pero el resultado debe observarse en cada empresa.

Las raíces dejan así de ser una metáfora institucional y se convierten en variables contrastables: empleo que permanece, personas que participan, centros de decisión, conocimiento que se conserva, proveedores y clientes con relaciones estables, capacidades productivas, redes y tiempo. Dos empresas situadas en el mismo municipio pueden mostrar grados de arraigo muy distintos porque la densidad, diversidad y duración de sus vínculos son diferentes.

La Matriz de Arraigo Empresarial ASLABCAM 2026 debe sistematizar esta lectura. El Mapa Territorial responde dónde está la empresa; la Matriz pregunta qué relación ha construido con ese lugar; y el análisis de continuidad añade qué importancia tendría preservar esas capacidades. Esta secuencia permite pasar de la cartografía a la inteligencia empresarial y territorial sin recurrir a afirmaciones generales no demostradas.

Dimensión de arraigo	Pregunta operativa para la Matriz ASLABCAM 2026
Laboral	¿Qué empleo mantiene y qué relación territorial tiene la plantilla?
Societaria	¿Quién participa en la propiedad, el gobierno y la decisión?
Productiva	¿Qué capacidades, recursos o funciones permanecen vinculados al territorio?
Relacional	¿Qué redes de clientes, proveedores, cooperación e instituciones se han construido?
Temporal	¿Durante cuánto tiempo se han mantenido las principales relaciones?
Continuidad	¿Qué capacidades podrían perderse y qué alternativas existen para preservarlas?

La consecuencia estratégica es concreta. Cuando una empresa viable presenta elevada relevancia territorial, anticipar problemas de sucesión puede preservar algo más que la inversión de sus propietarios: puede conservar empleo, conocimiento, relaciones y funciones difíciles de reconstruir. La sociedad laboral constituye una de las posibles estructuras para esa continuidad cuando existe una plantilla interesada y preparada, pero no la única ni una solución automática.

El arraigo prepara, finalmente, el siguiente concepto del Informe: la resiliencia. Las raíces proporcionan recursos —personas, conocimiento, confianza, redes—, pero la empresa necesita capacidad para movilizarlos ante cambios de mercado, costes, financiación o sucesión. Una empresa con raíces no es una empresa que no puede cambiar; es una empresa cuya continuidad conserva capacidades difíciles de reconstruir.

CAPÍTULO 8

QUINTO VALOR: RESILIENCIA Y CONTINUIDAD

Adaptarse, cooperar y transformar para preservar capacidades empresariales viables

8. RESILIENCIA Y CONTINUIDAD: CAMBIAR PARA PERMANECER

Los capítulos anteriores han mostrado qué puede acumular una empresa a lo largo del tiempo: empleo, participación, relaciones, conocimiento, capacidad productiva y vínculos territoriales. Este capítulo introduce la pregunta que determina si ese valor puede atravesar el cambio. Una empresa con raíces no demuestra su fortaleza porque el entorno permanezca estable, sino porque dispone de recursos para responder cuando dejan de funcionar las condiciones que hicieron posible su trayectoria anterior.

La noción central es continuidad adaptativa. Continuar no consiste en reproducir indefinidamente los mismos productos, procesos, mercados, personas o estructuras societarias. Consiste en preservar la viabilidad del proyecto transformando aquello que ha dejado de responder al entorno y conservando aquello que sigue generando valor. Desde esta perspectiva, la resiliencia es una capacidad empresarial: anticipar riesgos, interpretar correctamente el cambio, movilizar recursos, aprender y reorganizarse.

Esta formulación obliga también a evitar una lectura idealizada de las sociedades laborales. La participación de las personas trabajadoras puede aportar información, compromiso y mecanismos de renovación, pero no garantiza mejores decisiones. La pequeña dimensión puede facilitar proximidad y flexibilidad, pero también limitar financiación y especialización. El arraigo puede aportar relaciones y conocimiento, pero convertirse en fragilidad si se confunde con inmovilidad. La resiliencia aparece precisamente en la capacidad para gestionar esas tensiones.

8.1. EMPRESAS FRENTE A CRISIS Y TRANSFORMACIONES

El primer requisito de una respuesta adecuada es diagnosticar la naturaleza del cambio. Una perturbación coyuntural puede exigir liquidez, protección de capacidades y recuperación posterior; una transformación estructural exige modificar el modelo antes de consumir recursos intentando restaurar una situación que ya no volverá. Confundir ambos escenarios puede resultar tan perjudicial como no reaccionar: sobre-reaccionar ante una dificultad temporal puede descapitalizar la empresa, mientras esperar ante un cambio permanente puede deteriorar progresivamente su competitividad.

Tipo de cambio	Riesgo de diagnóstico	Respuesta empresarial
Perturbación coyuntural	Sobre-reaccionar o descapitalizar la empresa.	Absorber el impacto, proteger liquidez y recuperar capacidad operativa.
Transformación estructural	Esperar que el entorno vuelva a la situación anterior.	Adaptar mercado, procesos, tecnología, organización o estructura societaria.
Dependencia crítica	No detectar cliente, persona o recurso esencial.	Diversificar, transferir conocimiento y construir alternativas.
Cambio generacional	Confundir jubilación con cierre inevitable.	Preparar transmisión, responsabilidades y propiedad con anticipación.

La resiliencia se construye, por ello, antes de la crisis. Una empresa puede presentar resultados positivos y acumular al mismo tiempo vulnerabilidades: concentración excesiva de clientes, dependencia de una persona clave, tecnología obsoleta, ausencia de relevo o incapacidad para financiar una inversión necesaria. La fotografía financiera del presente debe complementarse con una lectura preventiva de dependencias y capacidades de respuesta.

A efectos analíticos conviene distinguir resiliencia económica —solvencia, liquidez y margen para absorber cambios—; comercial —diversificación de clientes, mercados y productos—; tecnológica —capacidad de incorporar herramientas útiles—; humana y organizativa —aprendizaje y transferencia de conocimiento—; relacional —redes y acceso a recursos externos—; y societaria —renovación de propiedad, participación y responsabilidades—. Estas dimensiones pueden evolucionar de forma desigual y permiten construir perfiles de vulnerabilidad más útiles que una etiqueta general de empresa “resiliente”.

8.2. ADAPTACIÓN DESDE LA PARTICIPACIÓN

La participación puede convertirse en un recurso de adaptación cuando permite que el conocimiento distribuido entre quienes realizan el trabajo llegue a los procesos de diagnóstico y decisión. Las personas que operan procesos, atienden clientes, utilizan herramientas o resuelven incidencias detectan con frecuencia señales que todavía no aparecen de manera clara en los indicadores agregados. Convertir ese conocimiento operativo en información empresarial puede ampliar la capacidad de detección temprana.

Sin embargo, participar no significa consultar colectivamente cualquier decisión ni diluir responsabilidades. En una situación de cambio, la empresa necesita distinguir con claridad qué corresponde a la dirección operativa, qué requiere decisión societaria, cómo se comparte información y quién responde de la ejecución. La gobernanza convierte participación en capacidad; sin reglas, información comprensible y dirección profesional, la participación puede quedarse en formalidad o incluso aumentar la lentitud y el conflicto.

La corresponsabilidad tampoco debe interpretarse como disponibilidad ilimitada para asumir sacrificios. Ser socio trabajador implica comprender simultáneamente dimensiones laborales, patrimoniales y empresariales, pero no elimina intereses legítimamente distintos ni convierte cualquier ajuste en aceptable. Una estructura participativa madura hace explícitas esas tensiones, dispone de procedimientos para tratarlas y evita sustituir análisis económico por apelaciones genéricas al compromiso.

Condición	Función para la resiliencia
Información comprensible	Permite entender causas, alternativas y consecuencias.
Gobernanza clara	Distingue deliberación, decisión, ejecución y rendición de cuentas.
Formación empresarial	Convierte propiedad formal en capacidad progresiva de participación.
Dirección profesional	Transforma decisiones estratégicas en prioridades y acción.
Transferencia de conocimiento	Reduce dependencias personales y prepara continuidad.

La participación adquiere así un significado preciso dentro de la resiliencia: no garantiza la adaptación, pero puede ampliar la inteligencia organizativa y la legitimidad interna de las transformaciones cuando se encuentra profesionalizada. En los procesos de relevo, además, puede funcionar como escuela de continuidad: trabajador → socio → responsable → potencial continuador. Cada transición exige voluntad, competencias, financiación y un proyecto viable; ninguna es automática.

8.3. MICROEMPRESA Y CAPACIDAD COLECTIVA

La pequeña dimensión es una característica estructural de buena parte del tejido de sociedades laborales castellano-manchegas. Puede favorecer proximidad, flexibilidad y conocimiento directo de la actividad, pero limita la posibilidad de internalizar simultáneamente tecnología, marketing, financiación especializada, formación avanzada, innovación o asesoramiento estratégico. La cuestión no es, por tanto, si toda microempresa debe crecer, sino cómo evitar que su tamaño se transforme en aislamiento y falta de capacidades.

Aquí resulta útil distinguir escala societaria y escala funcional. La primera describe el tamaño interno de la empresa; la segunda, el conjunto de capacidades a las que puede acceder, sean propias o externas. Una organización pequeña puede disponer de una escala funcional mucho mayor si participa en redes, comparte servicios, accede a especialistas o desarrolla proyectos conjuntos. La resiliencia depende tanto de lo que la empresa posee como de aquello que puede movilizar con suficiente rapidez y fiabilidad.

Capacidad colectiva	Función para la microempresa
Innovación	Compartir experimentación, conocimiento y costes de aprendizaje.
Digitalización	Acceder a especialistas, herramientas y procesos de implantación.
Mercados	Agregar oferta, comercializar conjuntamente o acceder a nuevos clientes.
Formación	Construir programas especializados que individualmente no alcanzarían escala.
Servicios expertos	Acceder a capacidades de alto nivel sin internalizarlas por completo.
Aprendizaje	Convertir la red en comunidad empresarial de intercambio y mejora.

Esta perspectiva permite hablar de capacidad colectiva como reserva estratégica. No significa que la empresa deba externalizar funciones esenciales ni depender completamente de terceros. Necesita conservar competencias internas suficientes para seleccionar, coordinar y evaluar los recursos externos. La ventaja aparece cuando combina autonomía empresarial con acceso estable a una red de capacidades que sería costoso reproducir individualmente.

8.4. COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL: CONSTRUIR ESCALA SIN PERDER AUTONOMÍA

Cooperar no equivale simplemente a mantener relaciones comerciales o pertenecer a una asociación. Existe cooperación cuando empresas jurídicamente independientes identifican una necesidad u oportunidad común y organizan deliberadamente recursos, información, capacidades o actividades para obtener un resultado concreto. Esta definición evita convertir la colaboración en un valor abstracto y obliga a preguntar qué problema resuelve, qué aporta cada parte, cómo se gobierna y qué resultado debe producir.

Para un tejido de pequeñas empresas dispersas territorialmente, la cooperación puede reducir parcialmente los costes de escala y distancia. Puede adoptar formas ligeras —formación, intercambio de conocimiento, compras o servicios compartidos— o más complejas —proyectos tecnológicos, comercialización conjunta, logística, innovación o acceso coordinado a mercados—. No existe un grado óptimo universal: la estructura debe ser proporcional al objetivo y al compromiso asumido.

La cooperación también tiene costes. Requiere tiempo, coordinación, intercambio de información, confianza, reglas sobre aportaciones y resultados y mecanismos para resolver discrepancias. Por eso una política útil no debe limitarse a recomendar que las empresas colaboren; debe reducir los costes iniciales de cooperar mediante identificación de necesidades compatibles, conexión entre empresas, metodologías, acompañamiento y experiencias piloto suficientemente acotadas para generar aprendizaje y confianza.

Fase	Pregunta de gobernanza
Necesidad	¿Qué problema u oportunidad concreta justifica cooperar?
Compatibilidad	¿Qué empresas comparten objetivos y pueden aportar capacidades complementarias?
Diseño	¿Qué aporta cada parte y cómo se reparten costes, decisiones y resultados?
Ejecución	¿Quién coordina, con qué recursos y qué hitos permiten corregir el proyecto?
Evaluación	¿Qué valor se ha generado y merece consolidarse la cooperación?

ASLABCAM puede desempeñar una función especialmente relevante como facilitador y constructor de escala funcional. El conocimiento del tejido, las visitas empresariales y el Mapa Territorial pueden utilizarse para detectar complementariedades que hoy no son visibles. La asociación no necesita prestar directamente todos los servicios: puede reducir costes de búsqueda, conectar empresas con capacidades externas y sostener una infraestructura estable para que la cooperación pase de encuentro ocasional a proyecto empresarial cuando exista una necesidad real.

8.5. INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN: INSTRUMENTOS, NO FINES

Innovación y digitalización forman parte de la continuidad cuando permiten resolver problemas, mejorar productividad, acceder a mercados o reorganizar procesos. Para una microempresa, innovar no exige desarrollar tecnología inédita: puede significar modificar un producto, incorporar un servicio, simplificar una tarea, mejorar la información disponible o cambiar la forma de relacionarse con clientes y proveedores. El criterio relevante no es la espectacularidad del cambio, sino su utilidad empresarial.

La digitalización debe analizarse con la misma lógica. Disponer de herramientas no equivale a transformarse. La tecnología genera valor cuando se integra en procesos, gestión, comercialización, logística, organización del trabajo o toma de decisiones y cuando las personas disponen de competencias para utilizarla. Una solución sencilla que reduzca errores o mejore el control puede aportar más que una inversión avanzada que la organización no sabe integrar.

Ámbito	Criterio de continuidad
Innovación	Resolver problemas u oportunidades concretas; no perseguir novedad por sí misma.
Digitalización	Integrar tecnología útil en procesos, gestión, comercialización y decisión.
Personas	Acompañar herramientas con formación y adaptación organizativa.
Cooperación	Compartir escala, costes, riesgos y aprendizaje cuando resulte eficiente.
Territorio	Utilizar conectividad y mercados ampliados para sostener actividad sin exigir deslocalización.

La relación con el arraigo debe formularse con prudencia. La tecnología no garantiza permanencia territorial, pero puede reducir barreras asociadas a distancia, ampliar mercados y facilitar acceso a conocimiento. Una empresa situada en un municipio pequeño puede vender fuera, recibir servicios especializados a distancia y cooperar con organizaciones de otras provincias sin abandonar su base productiva. Abrirse a redes externas puede ser precisamente una condición para permanecer.

ASLABCAM puede actuar como intermediario de capacidades: detectar necesidades comunes, identificar proveedores y centros de conocimiento, difundir apoyos, promover diagnósticos, facilitar formación y organizar proyectos piloto. En un entorno tecnológico cambiante, una competencia decisiva de la microempresa será saber acceder al conocimiento adecuado en el momento oportuno, no pretender dominar internamente todas las tecnologías disponibles.

8.6. EMPRESAS EN DIFICULTADES: PRESERVAR LO VIABLE

La trayectoria histórica de las sociedades laborales incluye procesos de recuperación de empresas amenazadas, pero esa experiencia sólo conserva sentido contemporáneo si se interpreta con criterios empresariales rigurosos. La forma societaria puede reorganizar propiedad, gobernanza y participación; no crea mercado, no elimina un endeudamiento insostenible ni convierte en viable una actividad estructuralmente inviable. La pregunta decisiva es si detrás de la dificultad existe una capacidad productiva recuperable y qué tendría que cambiar para sostenerla.

Situación	Criterio analítico	Implicación
Dificultad coyuntural o transformable	Existe mercado o capacidad productiva recuperable.	Diagnosticar causas y diseñar reorganización, financiación o inversión.
Problema de relevo o propiedad	La actividad es viable, pero falla la continuidad societaria.	Preparar transmisión y valorar fórmulas de participación laboral.
Inviabilidad estructural	No existe base económica razonable para recuperar la actividad.	Evitar trasladar a la plantilla el riesgo de una empresa sin perspectivas suficientes.

El diagnóstico debe examinar mercado, clientes, costes, situación financiera, endeudamiento, productividad, activos, inversiones necesarias, organización, capacidades de la plantilla y dependencia de personas clave. También debe identificar la causa de las dificultades y determinar si puede corregirse mediante actuaciones asumibles. Conocer bien una empresa es una ventaja para continuarla, pero no sustituye las competencias de gestión ni la financiación necesaria para transformarla.

Esta distinción delimita la política de continuidad: no se trata de evitar cualquier cierre, sino de evitar cierres evitables. La intervención adquiere sentido cuando una empresa viable o razonablemente recuperable puede desaparecer por ausencia de relevo, falta de financiación, problemas de reorganización o incapacidad para articular una nueva estructura de propiedad. Actuar tarde reduce opciones; la detección temprana permite diagnosticar antes de que una dificultad transformable se convierta en inviabilidad.

8.7. RELEVO GENERACIONAL: CONTINUIDAD DE PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD

Una empresa puede mantener clientes, ingresos, empleo y conocimiento y cerrar, sin embargo, porque la persona titular se jubila sin sucesión preparada. En estos casos el problema no está necesariamente en la actividad, sino en la continuidad de la propiedad y de la responsabilidad empresarial. Esta diferencia modifica por completo la intervención: el objetivo no es rescatar una actividad sin mercado, sino organizar a tiempo la transmisión de un proyecto que sigue siendo viable.

El relevo necesita anticipación para ordenar la empresa, valorar la actividad, identificar continuadores, estructurar financiación y transferir conocimiento y responsabilidades. La sucesión familiar es una opción, pero no la única. Pueden continuar la actividad profesional del sector, terceros, otras empresas o la propia plantilla. Esta última alternativa resulta especialmente relevante para las sociedades laborales porque quienes trabajan dentro parten con conocimiento operativo, relaciones y experiencia que una persona externa tendría que adquirir.

Ese conocimiento tampoco basta por sí solo. Pasar de trabajador a socio y continuador exige competencias de gestión, estrategia, financiación, fiscalidad, dirección y gobernanza, además de recursos para asumir la operación. La transmisión debe construir una nueva estructura empresarial, no limitarse a sustituir a una persona propietaria por varias personas trabajadoras. La propia sociedad laboral necesita además renovar generaciones: la forma jurídica no garantiza que propiedad, conocimiento y responsabilidades se renueven automáticamente.

Etapa	Contenido de continuidad
Detectar	Identificar con años de antelación envejecimiento, dependencia y ausencia de sucesión.
Diagnosticar	Confirmar viabilidad y necesidades de transformación.
Identificar	Explorar continuadores internos y externos sin reducir el relevo a una única vía.
Preparar	Formar, valorar, financiar y ordenar estructura jurídica y de gobierno.
Transmitir	Transferir propiedad, conocimiento, relaciones y responsabilidades.
Acompañar	Consolidar autonomía de la nueva etapa empresarial.

La idea estratégica es sencilla: jubilación no equivale a cierre. Entre ambas existe un espacio de intervención que aumenta cuanto antes se actúa. En determinadas empresas, la persona continuadora que se busca fuera puede encontrarse ya trabajando dentro; en otras, la mejor alternativa será externa. El criterio debe ser siempre la viabilidad y la calidad de la transmisión, no la preferencia automática por una fórmula concreta.

8.8. LA SOCIEDAD LABORAL COMO FÓRMULA DE CONTINUIDAD

Los elementos anteriores convergen en una función específica de la sociedad laboral: puede articular jurídicamente que las personas trabajadoras participen en la propiedad y, en determinados escenarios, asuman colectivamente la continuidad de un proyecto viable. Puede ocurrir desde el origen, mediante incorporación progresiva de socios trabajadores, transformación de una empresa convencional, recuperación de una actividad transformable o relevo de una propiedad que se retira. Son situaciones distintas y deben diagnosticarse como tales.

Secuencia estratégica	Contenido
ANTICIPAR	Identificar riesgos y oportunidades antes de que se reduzcan las alternativas.
ADAPTAR	Modificar productos, procesos, organización o estrategia cuando cambia el entorno.
COOPERAR	Acceder a capacidades que individualmente serían difíciles o costosas.
INNOVAR	Incorporar conocimiento, tecnología y nuevas respuestas con sentido empresarial.
TRANSFORMAR	Modificar, cuando sea necesario, organización o estructura societaria.
CONTINUAR	Preservar actividad, empleo, conocimiento y capacidad productiva que siguen siendo viables.

La condición inicial es la viabilidad. A partir de ella se necesitan diagnóstico, valoración realista, personas dispuestas y capacitadas, financiación, formación, estructura societaria coherente, transición y acompañamiento profesional cuando resulte necesario. La forma jurídica organiza la continuidad, pero no sustituye mercado, gestión ni recursos. Entre todas estas condiciones, el tiempo es transversal: cuanto antes se detecta una necesidad de relevo o transformación, mayor es el repertorio de alternativas.

ASLABCAM puede funcionar como infraestructura de intermediación para la continuidad: reconocer señales, informar sobre alternativas, conectar a las partes y orientar hacia capacidades jurídicas, financieras, tecnológicas o empresariales especializadas. Su papel no consiste en sustituir a los profesionales ni dirigir decisiones privadas, sino en reducir costes de información y activar procesos antes de que el margen de actuación desaparezca.

La resiliencia del tejido empresarial depende así de dos niveles. El primero es la capacidad de cada empresa para anticipar, aprender y transformarse. El segundo es la calidad del ecosistema al que puede recurrir: redes, cooperación, financiación, servicios especializados, conocimiento e instituciones próximas. Una suma de microempresas aisladas es más vulnerable que un tejido de pequeñas empresas autónomas pero conectadas.

8.9. DE LA RESISTENCIA A LA CONTINUIDAD

La resiliencia no es una propiedad automática de las sociedades laborales ni una capacidad abstracta para soportar dificultades. Es una combinación de anticipación, diagnóstico, recursos, aprendizaje, gobernanza y decisión. La participación puede aportar conocimiento operativo y corresponsabilidad; la cooperación puede ampliar escala funcional; la innovación puede actualizar procesos y mercados; y el relevo puede renovar propiedad y responsabilidades. Todas estas ventajas son potenciales y dependen de condiciones concretas.

El vínculo con el arraigo completa la lógica del Informe. Las raíces explican el valor acumulado por una empresa en el tiempo; la resiliencia explica si dispone de capacidad para conservarlo cuando cambian las circunstancias. Una empresa profundamente vinculada al territorio pero incapaz de adaptarse puede desaparecer. Una empresa que innova pero destruye innecesariamente capacidades valiosas tampoco representa continuidad. El objetivo es combinar transformación y permanencia: cambiar lo necesario para conservar aquello que sigue generando valor.

En este marco, la sociedad laboral puede ampliar las alternativas disponibles cuando una empresa necesita renovar propiedad, participación o responsabilidades. No es una solución universal y no debe utilizarse para prolongar actividades inviables. Su interés aparece cuando concurren una actividad viable o recuperable, personas dispuestas y capacitadas y un proceso suficientemente planificado y financiado. Sólo entonces el paso del trabajo a la propiedad puede convertirse en una estrategia real de continuidad.

CAPÍTULO 9

MUJERES, JÓVENES Y PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL

Renovar la base humana y societaria de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha

9. MUJERES, JÓVENES Y PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL

Después de analizar empleo, participación, territorio, arraigo y continuidad, el Informe llega a una cuestión necesariamente humana: quiénes podrán asumir en los próximos años la propiedad y las responsabilidades empresariales que singularizan a la sociedad laboral. Una empresa participada necesita personas que trabajen en ella, pero su reproducción exige además que existan personas dispuestas y preparadas para incorporarse a la propiedad, participar en la gobernanza y renovar progresivamente la generación que sostiene el proyecto.

La información disponible permite establecer un punto de partida, pero también delimita con claridad lo que todavía no puede afirmarse. En noviembre de 2025 las sociedades laborales de Castilla-La Mancha registraban 3.076 empleos: 2.247 hombres y 829 mujeres. La presencia femenina se sitúa así en torno al 27 %. El dato es relevante porque evidencia una diferencia agregada considerable, pero no describe por sí solo la participación empresarial: no identifica cuántas mujeres son socias trabajadoras, qué peso tienen en el capital, qué responsabilidades societarias ejercen ni cómo intervienen en procesos de creación, incorporación o relevo.

La dimensión generacional presenta una limitación semejante. La estadística agregada permite conocer empresas y empleo, pero no ofrece todavía una caracterización suficientemente precisa de la edad de las personas socias trabajadoras. Esta carencia es estratégica: una sociedad laboral puede ser viable en el presente y acumular un problema de continuidad si su base societaria envejece sin incorporar nuevas personas. El capítulo debe, por tanto, separar con rigor la evidencia disponible de las preguntas que el diagnóstico de 2026 necesita responder.

9.1. MUJERES: DE LA PRESENCIA LABORAL A LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL

El 27 % de presencia femenina debe interpretarse simultáneamente como evidencia y como pregunta de investigación. La evidencia es clara: las mujeres representan 829 de los 3.076 empleos contabilizados. La pregunta es más exigente: en qué medida esa diferencia se reproduce, se reduce o se amplía cuando se observa la condición de persona socia, la participación en el capital y el acceso a responsabilidades de gobierno. Trasladar automáticamente la distribución del empleo a la propiedad sería metodológicamente incorrecto.

Indicador	Dato disponible	Lectura metodológica
Empleo total	3.076 personas	Universo de empleo registrado en noviembre de 2025.
Mujeres	829 · ≈ 27 %	Mide presencia laboral; no propiedad ni gobernanza.
Hombres	2.247 · ≈ 73 %	La diferencia debe desagregarse por sector, territorio y condición societaria.

La estructura sectorial constituye una hipótesis explicativa relevante, no una conclusión. Industria y construcción reúnen conjuntamente 1.675 empleos -984 y 691, respectivamente- dentro de un tejido en el que determinadas actividades han presentado históricamente una mayor masculinización. Sin embargo, la información utilizada no ofrece un cruce completo entre sexo y sector que permita calcular qué parte de la diferencia procede de la composición productiva y qué parte podría mantenerse dentro de sectores comparables. El diagnóstico deberá comprobarlo, no presuponerlo.

La cuestión práctica consiste en localizar el punto del itinerario en el que aparece la brecha. Puede producirse en el acceso inicial al empleo, en el tránsito de trabajadora a socia trabajadora, en la promoción de nuevas iniciativas, en la aportación de capital, en la asunción de responsabilidades societarias o en los procesos de sucesión. Cada situación remite a causas y respuestas diferentes. Por eso una política de participación femenina útil no debe limitarse a perseguir un porcentaje agregado: necesita identificar qué barreras operan, para quiénes, en qué empresas y en qué momento de la trayectoria empresarial.

9.2. CUATRO PLANOS QUE NO DEBEN CONFUNDIRSE

La especificidad de la sociedad laboral obliga a distinguir cuatro planos analíticos. El empleo responde a quién trabaja; la propiedad, a quién tiene condición de persona socia trabajadora; el capital, a cómo se distribuye la participación económica; y la gobernanza, a quién asume responsabilidades de decisión. Las cuatro dimensiones pueden relacionarse, pero ninguna puede utilizarse como sustituto estadístico de las demás.

Plano	Pregunta	Indicadores necesarios
Empleo	¿Quién trabaja en la sociedad laboral?	Sexo, edad, sector, territorio, cualificación y perfil.
Propiedad	¿Quién tiene condición de persona socia trabajadora?	Composición de socios y socias; incorporaciones y salidas.
Capital	¿Cómo se distribuye la participación económica?	Peso en el capital cuando la información y su tratamiento lo permitan.
Gobernanza	¿Quién asume responsabilidades societarias?	Órganos de administración, funciones y responsabilidades de decisión.

Esta distinción permite formular una pregunta más precisa que la mera representación: ¿existe un itinerario viable desde el empleo hacia la condición societaria? Una empresa participada necesita renovar su núcleo propietario a medida que se producen jubilaciones, salidas o cambios profesionales. Si personas con experiencia permanecen durante años vinculadas a la actividad pero encuentran obstáculos innecesarios para incorporarse a la propiedad, puede desaprovecharse una vía de renovación interna. La cuestión debe evaluarse caso por caso, porque convertirse en socio implica también capital, riesgo y responsabilidad.

Para 2026 resulta preferible construir una base homogénea de variables antes que un índice sintético sofisticado. Número de personas socias trabajadoras, distribución por sexo y edad, entradas y salidas, presencia en órganos societarios y, cuando sea jurídicamente posible, participación en el capital ofrecerían una arquitectura suficiente para comparar empleo y estructura societaria. El objetivo no es acumular indicadores, sino conocer quién accede a la propiedad, bajo qué condiciones y con qué capacidad de renovación.

9.3. DIFERENCIAS PROVINCIALES Y ESTRUCTURA PRODUCTIVA

El promedio regional oculta diferencias territoriales apreciables. Albacete registra 230 mujeres sobre 772 empleos; Ciudad Real, 237 sobre 887; Cuenca, 117 sobre 469; Guadalajara, 48 sobre 118; y Toledo, 197 sobre 830. Las proporciones resultantes oscilan entre aproximadamente el 23,7 % de Toledo y el 40,7 % de Guadalajara. Estos porcentajes describen realidades distintas, pero no autorizan por sí solos a atribuirlos a una causa territorial.

Provincia	Mujeres / empleo total	Presencia femenina aprox.
Albacete	230 / 772	29,8 %
Ciudad Real	237 / 887	26,7 %
Cuenca	117 / 469	24,9 %
Guadalajara	48 / 118	40,7 %
Toledo	197 / 830	23,7 %

Guadalajara ilustra especialmente la necesidad de prudencia: presenta la proporción femenina más elevada, pero sobre un volumen de empleo muy inferior al de las restantes provincias, por lo que un número reducido de empresas o plantillas puede modificar sensiblemente el porcentaje. Del mismo modo, el menor porcentaje de Toledo no puede explicarse únicamente por su localización o por el volumen de sociedades existentes. Para interpretar las diferencias es necesario cruzar provincia, sector, tamaño, edad y condición societaria.

El siguiente nivel de análisis debe relacionar territorio y estructura productiva. Los 3.076 empleos se distribuyen entre servicios (1.381), industria (984), construcción (691) y agricultura (20). Sin una tabla sexo × sector no puede saberse qué parte de la brecha regional deriva de esa composición ni si existen diferencias adicionales dentro de actividades comparables. El diagnóstico deberá distinguir, por tanto, efecto de composición sectorial y posibles barreras internas de participación, admitiendo también que ambos mecanismos puedan coexistir.

Esta diferenciación tiene consecuencias operativas. Una provincia cuya menor presencia femenina proceda principalmente de su especialización productiva plantea un reto distinto de otra en la que las mujeres estén presentes en las plantillas pero accedan en menor medida a la propiedad. Del mismo modo, extender la fórmula a nuevas actividades exige instrumentos diferentes de los necesarios para facilitar la incorporación societaria en empresas ya existentes. La política territorial debe partir del diagnóstico, no de respuestas uniformes.

9.4. JÓVENES: TRES VÍAS DE RENOVACIÓN EMPRESARIAL

La dimensión generacional debe formularse como una cuestión de renovación empresarial, no únicamente como empleo juvenil. Las nuevas generaciones pueden ampliar la base del modelo por tres vías principales: crear nuevas sociedades laborales, incorporarse progresivamente a la propiedad de empresas existentes y participar en procesos de relevo de actividades viables. Las tres requieren capacidades y apoyos diferentes, aunque comparten un elemento: transformar conocimientos y trayectoria profesional en responsabilidad empresarial.

Vía	Función empresarial	Necesidades críticas
Nueva creación	Formar equipos que agreguen capital y competencias complementarias.	Modelo conocido, proyecto viable, gestión, financiación y gobernanza.
Incorporación interna	Convertir experiencia laboral en participación societaria.	Itinerario de entrada, valoración, capital y transferencia de responsabilidades.
Relevo	Continuar una actividad viable mediante plantilla, equipo o profesionales.	Detección temprana, diagnóstico, financiación, transición y acompañamiento.

El emprendimiento colectivo puede ser especialmente útil cuando varias personas reúnen perfiles técnicos, comerciales, financieros o digitales complementarios. La ventaja potencial no reside en que desaparezca el riesgo, sino en que capital, conocimiento y responsabilidades pueden agregarse alrededor de un proyecto compartido. Esa misma dimensión colectiva introduce exigencias: reglas de decisión, capacidad de gobierno, resolución de diferencias y claridad sobre derechos y obligaciones. Empezar conjuntamente requiere competencias empresariales y competencias de gobernanza.

La renovación tampoco debe limitarse a crear empresas desde cero. Una persona joven puede comenzar como trabajadora y, cuando exista encaje económico y societario, incorporarse posteriormente a la propiedad. Asimismo, jóvenes profesionales o equipos pueden continuar empresas viables cuyos titulares carecen de sucesión. Estas vías conectan juventud y continuidad sin idealizar ninguna de ellas: todas necesitan viabilidad, financiación, capacidad de gestión y una transición preparada.

El acceso al capital merece atención específica. La documentación previa de ASLABCAM identifica instrumentos de apoyo, pero las condiciones, cuantías y requisitos concretos deben verificarse siempre frente a la normativa y las convocatorias vigentes antes de incorporarlos como referencia definitiva. Para este capítulo basta con retener la cuestión estructural: la aportación económica puede ser una barrera de entrada a la propiedad y debe formar parte del diagnóstico junto con información, formación y acompañamiento.

9.5. RENOVAR PERSONAS, COMPETENCIAS, SECTORES Y LENGUAJES

Rejuvenecer el modelo no significa simplemente reducir la edad media de quienes participan en él. Significa conseguir que la relación entre trabajo, propiedad y participación pueda aplicarse a nuevas personas, cualificaciones, actividades y contextos empresariales. La trayectoria histórica de las sociedades laborales vinculada a recuperación y continuidad empresarial sigue siendo relevante, pero no agota su utilidad contemporánea: la fórmula puede utilizarse también desde el origen para organizar proyectos nuevos sobre una propiedad participada.

La renovación generacional abre así una cuestión sectorial. El modelo no está conceptualmente limitado a las actividades donde históricamente alcanzó mayor implantación. Puede articular proyectos viables en servicios profesionales, actividades tecnológicas, economía verde, cuidados, industrias creativas, consultoría u otros ámbitos compatibles con su estructura jurídica y societaria. Estas actividades deben entenderse como campos potenciales de exploración, no como sectores cuya idoneidad quede demostrada de antemano. El criterio sigue siendo el ajuste entre proyecto, personas, mercado y forma empresarial.

Existe además un problema de conocimiento y prescripción. Una fórmula que no forma parte del repertorio de alternativas conocido por equipos emprendedores difícilmente será elegida. Universidades, asesorías, administraciones, organizaciones empresariales, entidades financieras y agentes de apoyo intervienen a menudo en las primeras decisiones. La colaboración con la Universidad de Castilla-La Mancha puede servir para acercar conocimiento, experiencias y proyectos reales, siempre con un objetivo informativo: que la sociedad laboral sea una alternativa que pueda valorarse, no una opción promovida con independencia de la naturaleza del proyecto.

El lenguaje de comunicación también importa. Participación, propiedad compartida, corresponsabilidad, emprendimiento colectivo y continuidad pueden explicar mejor la utilidad empresarial del modelo que una presentación exclusivamente jurídica. Pero actualizar el relato no significa ocultar obligaciones: participar en la propiedad supone aportar capital, asumir riesgo y responsabilidades y disponer de una gobernanza adecuada. La contemporaneidad del modelo depende tanto de hacer visibles sus posibilidades como de explicar con precisión sus exigencias.

9.6. AGENDA DE MEJORA: CONOCER, FACILITAR, RENOVAR

Las prioridades del capítulo pueden ordenarse en tres verbos. Conocer significa pasar de una estadística centrada en empresas y empleo a otra capaz de describir también la estructura humana y societaria. Facilitar significa identificar y reducir barreras reales de acceso a la propiedad, sin presuponer que sean iguales para mujeres, jóvenes, sectores o territorios. Renovar significa observar entradas, salidas, transferencia de conocimiento y responsabilidades para saber si la base societaria se reproduce en el tiempo.

Eje	Objetivo	Contenido operativo
CONOCER	Caracterizar la base humana y societaria.	Empleo, propiedad, género, edad, cualificación, órganos societarios, entradas y salidas.
FACILITAR	Reducir barreras de incorporación.	Información, prescripción, financiación, formación y acompañamiento.
RENOVAR	Asegurar reproducción societaria.	Nuevas incorporaciones, relevo y transferencia de conocimiento y responsabilidades.

La participación femenina debe abordarse a partir del lugar concreto donde aparezca la diferencia: empleo, acceso a la condición de socia, capital o gobernanza. La renovación generacional debe vincularse a oportunidades empresariales igualmente concretas: nuevos proyectos colectivos, incorporación a empresas existentes y continuidad de actividades viables. En ambos casos, mejorar la prescripción del modelo es una condición transversal, porque una alternativa empresarial desconocida o explicada de forma desactualizada puede quedar descartada antes de ser evaluada.

La dimensión territorial completa esta agenda sin convertirla en una política demográfica. En municipios y comarcas con menor densidad empresarial, una empresa viable puede mantener o crear una oportunidad profesional donde existen menos alternativas. Eso puede formar parte de las condiciones económicas que hacen posible permanecer en el territorio, pero no permite atribuir a una sociedad laboral efectos directos sobre la despoblación. La misma cautela aplicada en capítulos anteriores debe mantenerse aquí.

Como producto metodológico, el diagnóstico puede incorporar una Matriz de Renovación de la Base Societaria basada en cuatro dimensiones sencillas: género, edad, trayectoria e incorporaciones/salidas. Antes que construir un índice complejo, interesa saber si la estructura se renueva, qué perfiles entran, cuáles salen, cuánto tarda el tránsito desde el empleo a la propiedad cuando se produce y cómo se transfieren conocimiento y responsabilidad. La participación adquiere así una dimensión temporal y evaluable.

9.7. DE LA PRESENCIA A LA RENOVACIÓN

Mujeres y jóvenes convergen en una misma cuestión estratégica: ampliar y renovar la base de personas capaces de participar en la propiedad y asumir responsabilidades empresariales. No son dos agendas independientes añadidas al final del Informe. La primera permite preguntar dónde se producen las brechas de acceso y participación; la segunda obliga a observar si el modelo incorpora nuevas generaciones al ritmo necesario para sostener su continuidad. Ambas se unen en el análisis de la reproducción societaria.

Dimensión	Pregunta de diagnóstico	Implicación
Género	¿Dónde se reduce la presencia femenina: empleo, propiedad o gobernanza?	Diseñar respuestas según el punto real de la brecha.
Edad	¿Entra una nueva generación al ritmo de las salidas?	Anticipar relevo antes de que se convierta en crisis de continuidad.
Trayectoria	¿Existe un itinerario viable de persona trabajadora a persona socia?	Convertir experiencia en capacidad de participación empresarial.
Territorio y sector	¿Dónde se concentran diferencias y qué parte explica la estructura productiva?	Evitar políticas uniformes para realidades distintas.
Renovación	¿Quién entra, quién sale y cómo se transfieren responsabilidad y conocimiento?	Medir la reproducción futura del modelo, no sólo su fotografía presente.

La participación tiene una dimensión temporal: no importa únicamente quién participa hoy, sino quién puede llegar a participar mañana. Renovar las raíces significa mantener abierta la propiedad a nuevas personas capaces de sostener y transformar proyectos empresariales viables.

CAPÍTULO 10

CINCO PROVINCIAS, CINCO MIRADAS

Una lectura territorial comparada de las sociedades laborales en Castilla-La Mancha

10. CINCO PROVINCIAS, CINCO MIRADAS

En noviembre de 2025 se contabilizaban 498 sociedades laborales activas en Castilla-La Mancha: 144 en Toledo, 136 en Ciudad Real, 121 en Albacete, 80 en Cuenca y 17 en Guadalajara. Toledo, Ciudad Real y Albacete reúnen conjuntamente 401 entidades, algo más del 80 % del total regional. El empleo introduce un orden parcialmente distinto: Ciudad Real registra 887 personas trabajadoras, Toledo 830, Albacete 772, Cuenca 469 y Guadalajara 118. Esta diferencia entre empresas y empleo demuestra por qué ninguna variable aislada basta para caracterizar la implantación territorial.

El análisis debe separar volumen e intensidad. Una provincia con menos sociedades puede presentar una presencia proporcionalmente significativa cuando se relaciona con su población o tejido empresarial; otra puede liderar en número absoluto y mantener margen para una mayor penetración relativa. Las ratios disponibles en la documentación previa son útiles como orientación, pero deben recalcularse con una fecha demográfica homogénea y el mismo universo empresarial antes de utilizarlas como indicadores definitivos.

La provincia constituye una escala útil para comparar grandes perfiles, pero sigue ocultando diferencias internas entre capitales, ciudades medias, cabeceras comarcales, ejes industriales y municipios rurales. Por ello, este capítulo debe entenderse como una primera tipología territorial. El salto analítico posterior corresponde al Mapa Territorial ASLABCAM 2026, que deberá relacionar municipio, empleo, sector, características del entorno y, cuando sea posible, variables societarias.

Provincia	Sociedades	Empleo	Rasgo de lectura
Albacete	121	772	Implantación relevante y estructura diversificada.
Ciudad Real	136	887	Mayor volumen de empleo y fuerte componente industrial.
Cuenca	80	469	Volumen intermedio y especial interés territorial.
Guadalajara	17	118	Baja implantación y orientación terciaria.
Toledo	144	830	Mayor número de sociedades y estructura diversificada.

10.1. ALBACETE: IMPLANTACIÓN AMPLIA Y DIVERSIFICACIÓN

Albacete reúne 121 sociedades laborales -108 SLL y 13 SAL- y 772 empleos, lo que la sitúa entre los principales territorios de implantación regional. La documentación previa estimaba aproximadamente 32,9 sociedades por cada 100.000 habitantes. Esa ratio debe actualizarse de forma homogénea, pero anticipa una característica relevante: la provincia combina un volumen elevado con una intensidad relativa potencialmente significativa.

La explotación sectorial, procedente de un universo estadístico distinto al de las 121 sociedades clasificadas por forma jurídica, contabiliza 125 unidades: 69 en servicios, 28 en construcción, 27 en industria y una agraria. No deben mezclarse ambos universos. En empleo, la estructura es más directamente interpretable: 393 personas trabajan en servicios, 201 en industria, 177 en construcción y una en agricultura. Industria y construcción suman 378 empleos, prácticamente la mitad del total provincial, de modo que el perfil albaceteño combina terciarización con una base productiva apreciable.

La composición laboral registra 542 hombres y 230 mujeres, aproximadamente un 29,8 % de presencia femenina. Como se estableció en el capítulo anterior, este porcentaje mide empleo, no propiedad ni gobernanza. Su explicación exige cruzarlo con sector, territorio y condición societaria. La diversidad interna de la provincia obliga además a diferenciar la capital, ciudades medias y municipios con menor densidad empresarial: una misma sociedad laboral puede desempeñar funciones territoriales distintas según el entorno.

La lectura provisional es la de una implantación consolidada y diversificada. Las oportunidades no deben formularse como recetas cerradas, sino como líneas a contrastar: cooperación interempresarial para superar limitaciones de escala, modernización, relevo de actividades viables y creación de nuevos proyectos participativos en actividades compatibles con la estructura provincial.

10.2. CIUDAD REAL: EMPLEO Y COMPONENTE INDUSTRIAL

Ciudad Real contabiliza 136 sociedades laborales -126 SLL y 10 SAL- y 887 empleos. Es la segunda provincia por número de entidades, pero la primera por volumen de empleo. Esa combinación constituye su rasgo diferencial: su peso laboral es ligeramente superior al que representa por número de sociedades, aunque cualquier inferencia sobre dimensión media debe comprobarse con una base empresarial homogénea y con la distribución real de plantillas.

El perfil sectorial refuerza esta singularidad. La tabla sectorial registra 76 unidades de servicios, 37 industriales, 29 de construcción y tres agrarias, siempre dentro del universo específico de esa explotación. En empleo, 381 personas corresponden a industria, 327 a servicios, 174 a construcción y cinco a agricultura. La industria reúne aproximadamente el 43 % del empleo provincial y supera a los servicios, convirtiendo a Ciudad Real en el perfil industrial más acusado de los cinco.

Este componente productivo hace especialmente relevante analizar continuidad, conocimiento técnico, activos instalados y relaciones empresariales acumuladas, sin presuponer efectos indirectos que los datos actuales no cuantifican. También abre preguntas sobre cooperación en digitalización, comercialización, innovación, formación o acceso compartido a capacidades especializadas. De los 887 empleos, 650 corresponden a hombres y 237 a mujeres, alrededor del 26,7 % de presencia femenina; el peso industrial es una hipótesis explicativa plausible, no una causalidad demostrada.

La prioridad provisional para Ciudad Real se sitúa en la continuidad productiva: anticipar necesidades de relevo, analizar la posible incorporación de plantillas a la propiedad cuando exista viabilidad y capacidad, y reforzar cooperación y modernización. Una futura empresa-caso debería permitir observar estos mecanismos, no limitarse a ofrecer un testimonio positivo.

10.3. CUENCA: INTENSIDAD TERRITORIAL Y BAJA DENSIDAD

Cuenca reúne 80 sociedades laborales -76 SLL y cuatro SAL- y 469 empleos. Su interés no procede del volumen absoluto, inferior al de Toledo, Ciudad Real y Albacete, sino de la relación entre esa presencia y las características demográficas y territoriales de la provincia. La documentación previa estimaba una ratio aproximada de 41,2 sociedades por cada 100.000 habitantes, la más elevada en aquella explotación. Debe recalcularse con metodología homogénea, pero ilustra con claridad por qué volumen e intensidad no son conceptos equivalentes.

La explotación sectorial contabiliza 52 unidades de servicios, 18 industriales, 11 de construcción y tres agrarias, nuevamente en un universo distinto al de las 80 sociedades jurídicas. En empleo, 196 personas corresponden a servicios, 167 a construcción, 102 a industria y cuatro a agricultura. La construcción supera un tercio del empleo provincial y presenta un peso proporcional especialmente elevado, aunque los servicios continúan encabezando el volumen absoluto.

La dispersión de población, el peso de municipios pequeños y las amplias áreas rurales convierten a Cuenca en un territorio especialmente adecuado para estudiar la relevancia relativa de empresas pequeñas en entornos con menos alternativas. Pero presencia rural no equivale a arraigo ni demuestra efectos demográficos. Para valorar cada caso será necesario conocer trayectoria, empleo, actividad, relaciones económicas y sustituibilidad. De los 469 empleos, 117 corresponden a mujeres -aproximadamente el 24,9 %-; cualquier explicación requiere desagregación sectorial y societaria.

La hipótesis de trabajo es que Cuenca puede ser prioritaria para analizar ruralidad, relevo y mantenimiento de actividad viable en contextos de baja densidad empresarial. El Mapa Territorial deberá confirmar dónde esa hipótesis se sostiene. Aquí, contar empresas es imprescindible; comprender qué representa cada una dentro de su municipio puede ser todavía más informativo.

10.4. GUADALAJARA: BAJA IMPLANTACIÓN Y POTENCIAL POR EXPLICAR

Guadalajara presenta el perfil más singular en términos absolutos: 17 sociedades laborales -14 SLL y tres SAL- y 118 empleos. Apenas supera el 3 % del total regional de sociedades. La diferencia es suficientemente amplia para convertirse en una pregunta de investigación, pero no autoriza a atribuirla a una causa concreta. Trayectoria histórica, estructura productiva, conocimiento de la fórmula, dinámica de creación empresarial o prescripción especializada son posibilidades que deben contrastarse.

La explotación sectorial contabiliza 19 unidades: 12 de servicios, cinco de construcción y dos industriales. En empleo, 80 personas trabajan en servicios, 24 en construcción y 14 en industria. El perfil es, por tanto, más terciario que el de otras provincias. También destaca la composición por sexo: 48 mujeres sobre 118 empleos, aproximadamente el 40,7 %, la proporción provincial más alta. El reducido universo aconseja especial cautela, pues unas pocas empresas pueden alterar sustancialmente el porcentaje.

La provincia tampoco debe tratarse como un espacio homogéneo. Las dinámicas del Corredor del Henares y la proximidad a Madrid conviven con extensas áreas rurales de baja densidad. El análisis municipal deberá determinar si la escasa implantación se concentra territorialmente, si existen espacios con tejido empresarial potencialmente compatible con el modelo y qué papel desempeñan los agentes prescriptores.

Guadalajara debe abordarse, por ello, como provincia de exploración de potencial. La prioridad no es fijar de antemano sectores a promover, sino explicar la baja utilización actual, mejorar el conocimiento de la fórmula cuando sea pertinente e identificar oportunidades reales de creación, transformación o relevo. El crecimiento del modelo sólo tendría sentido allí donde exista ajuste empresarial, no como objetivo cuantitativo independiente.

10.5. TOLEDO: ESCALA, DIVERSIDAD Y PENETRACIÓN RELATIVA

Toledo encabeza el número de sociedades laborales con 144 entidades -131 SLL y 13 SAL- y registra 830 empleos, segunda cifra regional tras Ciudad Real. Concentra cerca del 29 % de las sociedades de Castilla-La Mancha. El liderazgo absoluto, sin embargo, no equivale necesariamente a la mayor intensidad relativa: la documentación previa estimaba aproximadamente 21,5 sociedades por cada 100.000 habitantes, ratio que deberá actualizarse con metodología homogénea.

La explotación sectorial registra 87 unidades de servicios, 34 industriales, 23 de construcción y cuatro agrarias. En empleo, 385 personas corresponden a servicios, 286 a industria, 149 a construcción y 10 a agricultura. Servicios e industria suman 671 empleos, más del 80 % del total provincial. Esta combinación ofrece una base diversificada para estudiar cooperación, transformación tecnológica, continuidad y expansión hacia ámbitos donde la fórmula pueda estar relativamente menos presente.

La heterogeneidad interna es especialmente relevante: capital provincial, ciudades medias, municipios vinculados a dinámicas metropolitanas, ejes industriales y espacios rurales configuran ecosistemas distintos.

De los 830 empleos, 197 corresponden a mujeres, aproximadamente el 23,7 %, el porcentaje provincial más bajo. La estructura sectorial puede contribuir a explicarlo, pero sólo un cruce por sexo, sector y condición societaria permitirá determinarlo.

Toledo requiere una estrategia doble: consolidar una base empresarial ya amplia y analizar dónde existe margen de mayor penetración relativa. La escala provincial permite combinar cooperación y modernización de sociedades existentes con relevo de empresas viables, emprendimiento colectivo y estrategias territoriales diferenciadas. Su principal interés analítico reside precisamente en demostrar que dentro de una misma provincia pueden coexistir distintas formas de ser una empresa con raíces.

10.6. LO COMÚN Y LO DIFERENTE

La comparación confirma que no existe una única expresión territorial de la sociedad laboral castellano-manchega. Existe un modelo común, pero cinco perfiles de implantación. Toledo lidera el número de sociedades; Ciudad Real, el empleo y el componente industrial; Albacete combina escala y diversificación; Cuenca obliga a incorporar intensidad relativa y baja densidad empresarial; Guadalajara plantea la pregunta de por qué la utilización del modelo es comparativamente reducida. Estas diferencias describen perfiles, no una jerarquía entre provincias.

Provincia	Sociedades	Empleo	Sector líder por empleo	Lectura provisional
Albacete	121	772	Servicios	Consolidación, cooperación y relevo sobre base diversificada.
Ciudad Real	136	887	Industria	Continuidad productiva, modernización y relevo.
Cuenca	80	469	Servicios*	Ruralidad, baja densidad y continuidad territorial.
Guadalajara	17	118	Servicios	Explicar baja implantación y explorar potencial.
Toledo	144	830	Servicios	Consolidar escala y analizar penetración relativa.

* En Cuenca los servicios encabezan el empleo con 196 personas, pero la construcción alcanza 167 y presenta un peso proporcional especialmente elevado.

Existe también una base común: predominio de la SLL -455 de las 498 sociedades regionales-, pequeña dimensión empresarial y presencia sectorial diversificada. Los servicios son el primer sector por número de unidades en las cinco provincias, pero industria y construcción adquieren una importancia laboral considerable en varios territorios. Por ello, la realidad regional no puede reducirse a una estructura exclusivamente terciaria.

Las diferencias de género tampoco son uniformes: la presencia femenina en el empleo se sitúa aproximadamente en 29,8 % en Albacete, 26,7 % en Ciudad Real, 24,9 % en Cuenca, 40,7 % en Guadalajara y 23,7 % en Toledo. Estas cifras describen empleo, no participación societaria, y sólo adquirirán significado explicativo cuando puedan cruzarse con sector, edad, territorio y condición de persona socia.

10.7. DE LA COMPARACIÓN PROVINCIAL A LA INTELIGENCIA TERRITORIAL

La consecuencia institucional es clara: Castilla-La Mancha necesita una estrategia regional común, pero no territorialmente ciega. Las prioridades provinciales formuladas en este capítulo son hipótesis de trabajo que el Mapa Territorial ASLABCAM 2026 deberá contrastar y precisar. La escala municipal será decisiva para saber si una elevada presencia provincial responde a concentración en determinados núcleos o a una implantación más capilar, y para valorar qué importancia relativa tiene cada actividad dentro de su entorno.

Escala / producto	Qué debe aportar	Uso analítico
Provincia	Volumen, empleo, especialización e intensidad comparable.	Definir perfiles territoriales amplios.
Municipio	Localización, empleo, sector, tamaño municipal y contexto.	Medir capilaridad y relevancia relativa.
Ficha provincial	Arquitectura común de indicadores y cautelas.	Comparar sin borrar particularidades.
Empresa con raíces	Caso verificado de trayectoria, participación y relación territorial.	Explicar mecanismos, no sustituir evidencia cuantitativa.

Las cinco futuras empresas-caso deben seleccionarse con criterios homogéneos y verificación individual. No interesa escoger simplemente experiencias atractivas para comunicación, sino casos capaces de mostrar mecanismos concretos: mantenimiento de actividad, participación de personas trabajadoras, transferencia de conocimiento, adaptación, cooperación, relevo y construcción de relaciones económicas con el territorio. El caso cualitativo debe ayudar a comprender la estadística, no convertirse en prueba de efectos generales.

10.8. UNA ESTRATEGIA REGIONAL CON CINCO LECTURAS

Las cinco provincias son cinco expresiones territoriales de una misma fórmula empresarial. La estrategia regional debe reconocer esa diversidad para ajustar consolidación, cooperación, relevo y promoción a la función económica que cada tejido desempeña en su entorno.

Territorio	Rasgo central	Pregunta estratégica
Albacete	Escala y diversificación	¿Cómo reforzar cooperación, modernización y renovación?
Ciudad Real	Empleo e industria	¿Cómo preservar capacidad productiva viable?
Cuenca	Intensidad territorial potencial	¿Dónde adquiere mayor relevancia la continuidad?
Guadalajara	Baja implantación	¿Qué explica la baja utilización y dónde hay potencial?
Toledo	Volumen y heterogeneidad	¿Cómo combinar consolidación y mayor penetración?

El territorio no cambia la naturaleza jurídica de la sociedad laboral, pero sí el significado económico de su presencia. La comparación provincial es el punto de partida; la inteligencia territorial comienza al relacionarla con municipio, sector, empleo y continuidad.

CAPÍTULO 11

EMPRESAS CON NOMBRE Y APELLIDOS

Del análisis agregado a la evidencia empresarial

11. EMPRESAS CON NOMBRE Y APELLIDOS

Empresas con raíces ha avanzado desde la estructura regional hacia el territorio. El siguiente movimiento conduce a la organización concreta. Las cifras permiten saber cuánto representa el modelo y los mapas dónde está; pero la trayectoria empresarial permite observar cómo se producen procesos que, en el agregado, aparecen separados: participación, empleo, gobernanza, aprendizaje, cooperación, relevo y continuidad. El estudio de caso funciona, así como una unidad de integración analítica: reúne empresa, personas y territorio sin confundir una experiencia particular con una regularidad estadística.

Esta distinción protege al Informe frente a dos riesgos. El primero es testimonial: seleccionar únicamente historias atractivas y convertirlas en prueba de las virtudes generales del modelo. El segundo es ilustrativo: utilizar empresas reales como mera decoración de conclusiones formuladas previamente. Un caso será analíticamente útil cuando permita documentar decisiones, dificultades, transformaciones, tensiones, condiciones de viabilidad y resultados observables. Interesa comprender no sólo que una empresa ha continuado, sino qué ha tenido que ocurrir para que pudiera hacerlo.

Existe además una utilidad comunicativa legítima. El conocimiento técnico puede traducirse posteriormente a piezas divulgativas siempre que conserve trazabilidad con la investigación. El relato empresarial será consecuencia de la evidencia, no su sustituto. De este modo, los casos pueden explicar qué significa una sociedad laboral sin reducirla a una definición jurídica y sin transformar el capítulo en comunicación promocional.

11.1. METODOLOGÍA DE SELECCIÓN DE CASOS

La selección será intencional y no probabilística. Se buscará preferentemente una empresa por provincia, pero la diversidad territorial no bastará: los cinco casos deberán ser complementarios en sector, trayectoria, tipo de transformación y mecanismo principal observado. La finalidad no consiste en construir una miniatura estadística del universo regional, sino un conjunto cualitativo capaz de iluminar procesos diferentes.

La documentación de ASLABCAM aporta una base relacional previa —comunicación con 20 sociedades laborales y 35 visitas empresariales— que facilita el acceso al campo, pero no sustituye la selección metodológica. Cada candidatura deberá comprobarse con información verificable, entrevista y materiales suficientes. La puntuación puede ordenar la exploración; la decisión final debe maximizar diversidad, complementariedad y calidad de evidencia.

Criterio	Valoración	Qué debe comprobar
Interés territorial	0–3	Función de la empresa en su entorno.
Trayectoria	0–3	Evolución y transformaciones documentables.
Participación	0–3	Relación entre trabajo, propiedad y responsabilidades.
Empleo	0–3	Creación, mantenimiento y evolución.
Arraigo	0–3	Vínculos económicos y relacionales verificables.
Innovación / adaptación	0–3	Cambios tecnológicos, organizativos o comerciales.
Relevo / continuidad	0–3	Renovación societaria o sucesión.

Criterio	Valoración	Qué debe comprobar
Mujeres / jóvenes	0–2	Apertura y renovación de la base societaria.
Interés comunicativo	0–2	Capacidad de traducir evidencia en relato.
Disponibilidad	Requisito	Entrevista, datos y autorización.

PRINCIPIO DE SELECCIÓN · La puntuación orienta, pero no automatiza. Una candidatura con alta valoración puede quedar fuera si reproduce un mecanismo ya cubierto o si la información disponible no permite contrastar adecuadamente la trayectoria.

11.2–11.6. CINCO CASOS, CINCO MECANISMOS

Los nombres empresariales permanecen deliberadamente abiertos hasta que ASLABCAM valide las candidaturas y exista información suficiente. Esta decisión no es una carencia del capítulo, sino una garantía de rigor: inventar casos o elevar referencias no contrastadas a la categoría de evidencia debilitaría precisamente la función metodológica que se pretende construir.

Provincia	Perfil de caso a buscar	Mecanismo principal	Raíz a observar
Albacete	Empresa productiva o de servicios consolidada, preferentemente en ciudad media o municipio con identidad económica.	Participación	Trabajo + propiedad + capacidad productiva.
Ciudad Real	Sociedad laboral industrial con trayectoria, activos y conocimiento técnico acumulado.	Capacidad productiva	Empleo industrial + conocimiento + continuidad.
Cuenca	Empresa en ciudad intermedia, cabecera comarcal o municipio pequeño.	Territorio	Actividad viable + territorio + alternativas económicas.
Guadalajara	Proyecto de servicios, joven, con renovación societaria o presencia femenina relevante.	Renovación	Nuevas personas + relaciones + proyección.
Toledo	Empresa que haya crecido, digitalizado, diversificado o atravesado una transición.	Transformación	Cambio + participación + permanencia.

Albacete: participación y capacidad productiva

El caso debería permitir observar cómo una pequeña empresa combina trabajo, propiedad, empleo y capacidad productiva. Interesa reconstruir el origen, la incorporación de personas a la propiedad, los cambios relevantes y la relación con el entorno. La pregunta no será si se trata de un “caso de éxito”, sino qué consecuencias observables produce la participación y qué capacidades han hecho posible la permanencia.

Ciudad Real: conocimiento industrial y continuidad

El peso industrial provincial ofrece un contexto adecuado para documentar instalaciones, maquinaria, conocimiento técnico, cualificación y relaciones productivas acumuladas. La continuidad deberá analizarse como conservación y renovación de capacidad productiva, no como mera supervivencia jurídica. El caso debe mostrar qué sería difícil reconstruir si una actividad viable desapareciera y qué decisiones han permitido mantenerla.

Cuenca: territorio y alternativas económicas

Aquí la dimensión territorial debe ser especialmente visible. La pregunta rigurosa no es si la empresa “fija población”, afirmación que exigiría evidencia causal, sino qué actividad, empleo, servicio o conocimiento mantiene; qué condicionantes introduce la localización; qué relaciones existen con el entorno y qué alternativas económicas estarían disponibles si desapareciera. El caso permitirá observar por qué pequeña dimensión empresarial no equivale necesariamente a pequeña relevancia territorial.

Guadalajara: renovación y nuevas formas de arraigo

La baja implantación y la orientación hacia servicios aconsejan buscar un perfil diferente. Puede ser especialmente informativa una empresa joven, profesional o de servicios, una experiencia con presencia femenina significativa o un proyecto fuera de los principales polos económicos. La hipótesis a explorar es que el arraigo no exige antigüedad: comienza cuando se acumulan relaciones económicas, participación, empleo y capacidad de proyectar la continuidad.

Toledo: transformación sin desarraigo

La mayor base empresarial provincial permite buscar una empresa que haya incorporado socios, ampliado mercados, digitalizado procesos, diversificado actividad o atravesado una transición. El caso deberá mostrar qué cambió, qué capacidades hubo que incorporar y qué elementos se decidió conservar. La tesis a contrastar es sencilla: tener raíces no significa permanecer inmóvil.

11.7. UNA FICHA COMÚN PARA HACER COMPARABLE LO DIFERENTE

La diversidad de los casos sólo será analíticamente útil si todos se estudian con una arquitectura común. La ficha debe permitir comparar sin borrar singularidades y asegurar que cada relato empresarial conserve una base mínima de información verificable.

Dimensión	Información mínima
Identificación	Nombre, municipio, provincia, sector, año de creación y forma jurídica.
Dimensión	Personas trabajadoras, personas socias, composición y evolución.
Historia	Origen, elección de la fórmula y momentos de transformación.
Participación	Incorporación de socios, decisiones y significado de la propiedad.
Territorio	Trabajadores, proveedores, clientes, redes y relación con el entorno.
Resiliencia	Crisis, cambios, innovación, digitalización y cooperación.
Continuidad	Relevo, jóvenes, renovación societaria y expectativas.
Síntesis	Una frase, una cifra y una raíz.

Qué tienen en común: de cinco casos a cinco preguntas comparables

Mecanismo	Pregunta analítica común
Empleo	¿Qué oportunidades profesionales mantiene y qué importancia tienen en su contexto?
Participación	¿Qué consecuencia observable produce que personas trabajadoras participen también en la propiedad?
Conocimiento	¿Qué experiencia, procesos, clientes y relaciones constituyen capital acumulado?
Adaptación	¿Qué cambios han sido necesarios para continuar?
Territorio	¿Cómo cambia el significado de la empresa según densidad, sector y alternativas?
Continuidad	¿Qué debe ocurrir para que la empresa siga existiendo dentro de diez años?

La comparación debe volver desde la empresa concreta hacia las preguntas generales del Informe. La secuencia provisional —Albacete: participación; Ciudad Real: capacidad productiva; Cuenca: territorio; Guadalajara: renovación; Toledo: transformación— es una hipótesis de diseño. El trabajo de campo podrá confirmarla, modificarla o descartarla. Esa posibilidad de corrección es parte del método, no un inconveniente.

11.8. LAS PERSONAS DETRÁS DE LOS DATOS

Los indicadores son imprescindibles para dimensionar y comparar, pero no explican por qué una persona decide convertirse en socia, cómo se experimenta la doble condición de trabajadora y propietaria, qué decisión permitió superar una crisis o por qué un equipo continúa en un territorio determinado. Los testimonios deben tratarse como fuente cualitativa: aportan motivaciones, dificultades, expectativas y significados que después deben relacionarse con la información empresarial disponible.

Guion común de entrevista
1. ¿Cómo nació la empresa y por qué eligieron la fórmula de sociedad laboral?
2. ¿Qué significa en la práctica ser simultáneamente persona trabajadora y socia?
3. ¿Cómo se incorporan nuevas personas a la propiedad?
4. ¿Cuál ha sido el momento más difícil de la trayectoria empresarial?
5. ¿Qué cambio ha resultado decisivo para poder continuar?
6. ¿Qué relación mantiene la empresa con el municipio o territorio?
7. ¿Qué perdería el entorno si la empresa desapareciera?
8. ¿Qué papel desempeñan cooperación, innovación y digitalización en su futuro?
9. ¿Cómo se prepara el relevo y la incorporación de nuevas generaciones?

Guion común de entrevista

10. ¿Dónde quieren que esté la empresa dentro de diez años?

DEL CASO A LA COMUNICACIÓN: TRAZABILIDAD ANTES QUE PROMOCIÓN

Cada estudio podrá convertirse posteriormente en una pieza autónoma —una empresa, una cifra, una persona y una historia—, pero la simplificación divulgativa deberá conservar la trazabilidad con el trabajo de campo. La cita seleccionada debe proceder de la entrevista; la cifra, de información comprobada; y la “raíz” atribuida a la empresa, del mecanismo realmente documentado. La comunicación será más convincente precisamente porque no exagera lo que el caso permite afirmar.

11.9 CUANDO LA ESTADÍSTICA RECUPERA EL ROSTRO

El capítulo introduce la escala microempresarial sin abandonar el rigor del análisis agregado. Los cinco casos no pretenden demostrar cómo son todas las sociedades laborales de Castilla-La Mancha. Pretenden mostrar cómo funcionan determinados mecanismos dentro de empresas reales: cómo se participa, cómo se conserva conocimiento, cómo se transforma una actividad, cómo cambia su significado según el territorio y cómo se prepara la continuidad.

La metodología queda cerrada antes de conocer los nombres definitivos. Esta secuencia es importante: primero se establecen criterios, preguntas y reglas de interpretación; después se seleccionan las empresas. De ese modo se reduce el riesgo de adaptar el método a casos previamente elegidos por su atractivo narrativo. Cuando ASLABCAM valide las candidaturas, el capítulo podrá incorporar cinco trayectorias diferentes estudiadas con una misma ficha y comparadas mediante preguntas comunes.

Dimensión	Regla de interpretación
Selección	Intencional, diversa y verificable; no probabilística.
Evidencia	El caso complementa los datos; no los sustituye.
Arraigo	Debe acreditarse mediante relaciones observables; no presumirse.
Testimonio	Fuente cualitativa; no ornamentación narrativa.
Comparación	Busca mecanismos comunes sin borrar singularidades.
Comunicación	Traduce evidencia contrastada manteniendo trazabilidad.

Una empresa con raíces no es la que simplemente permanece en un registro. Es la que ha construido capacidades, relaciones y razones empresariales para querer —y poder— continuar.

CAPÍTULO 12

DIEZ RAZONES PARA APOSTAR POR LAS SOCIEDADES LABORALES

Síntesis institucional del valor económico, laboral, participativo y territorial del modelo

12. DIEZ RAZONES: DE LA EVIDENCIA AL ARGUMENTO INSTITUCIONAL

Este capítulo cumple una función distinta de los anteriores. No incorpora una nueva dimensión al diagnóstico, sino que ordena los resultados acumulados y los convierte en una síntesis institucional capaz de explicar por qué las sociedades laborales merecen atención específica dentro de las políticas de economía social, empleo, desarrollo empresarial y cohesión territorial. La síntesis no debe rebajar el rigor alcanzado: su función es traducirlo. Por eso, las diez razones se formulan como capacidades y posibilidades empresariales, no como virtudes automáticas atribuibles a una forma jurídica.

La cautela es transversal. Una sociedad laboral sigue necesitando viabilidad económica, gestión profesional, financiación, gobernanza y capacidad de adaptación. La participación de las personas trabajadoras en la propiedad no garantiza por sí sola empleo estable, arraigo, innovación o continuidad. Su valor reside en ofrecer una arquitectura empresarial que, cuando concurren las condiciones adecuadas, permite conectar trabajo, propiedad, conocimiento, territorio y futuro dentro de un mismo proyecto.

CRITERIO DE LECTURA

Las diez razones no describen resultados automáticos. Identifican capacidades que adquieren valor cuando se apoyan en empresas viables, participación efectiva, buena gestión y condiciones adecuadas de desarrollo.

N.º	Núcleo analítico	Valor principal
1	Actividad económica real	Empresa
2	Creación y mantenimiento de empleo	Empleo
3	Conexión entre trabajo y propiedad	Participación
4	Conocimiento incorporado a la propiedad	Participación
5	Vinculación empresa-territorio	Territorio / arraigo
6	Mantenimiento de actividad local	Territorio
7	Cooperación frente a límites de escala	Resiliencia
8	Continuidad y relevo empresarial	Continuidad
9	Renovación de la base societaria	Participación / futuro
10	Transformación para continuar	Resiliencia / continuidad

1. GENERAN ACTIVIDAD ECONÓMICA REAL

Las sociedades laborales son, antes que nada, empresas: producen bienes, prestan servicios, invierten, compran, venden, contratan y compiten. En noviembre de 2025 se contabilizaban 498 sociedades laborales activas en Castilla-La Mancha. La cifra no demuestra por sí sola la calidad o el impacto del modelo, pero sí acredita que forma parte efectiva del tejido productivo regional. Su pertenencia a la Economía Social añade una estructura de propiedad singular; no sustituye su naturaleza empresarial.

MENSAJE CLAVE

Economía Social también significa empresa, mercado y actividad económica.

2. CREAN EMPLEO Y PUEDEN AYUDAR A MANTENER EL QUE YA EXISTE

Las sociedades laborales castellano-manchegas contabilizaban 3.076 personas trabajadoras en noviembre de 2025. La política de empleo debe observar tanto la creación de nuevos puestos como la continuidad de los asociados a actividades viables. Cuando una empresa continúa pueden preservarse, además del empleo, rentas, conocimiento productivo, relaciones comerciales y capacidades construidas durante años. La continuidad no convierte cualquier puesto en estable ni permite inferir calidad laboral no medida; incorpora, sencillamente, una dimensión que suele quedar fuera cuando el análisis se limita a nuevas contrataciones.

MENSAJE CLAVE

Crear empleo es importante. Evitar que desaparezca innecesariamente también lo es.

3. CONECTAN TRABAJO Y PROPIEDAD

La sociedad laboral permite que una parte de quienes trabajan participe también en la propiedad. Esa doble condición aproxima experiencia cotidiana y responsabilidad societaria, pero no elimina conflictos ni garantiza mejores decisiones. Implica también riesgo empresarial, obligaciones y necesidad de comprender la viabilidad del proyecto. Su interés reside en abrir una vía organizada para que quienes desarrollan la actividad puedan asumir responsabilidades sobre propiedad, gobernanza y continuidad.

MENSAJE CLAVE

Quienes trabajan en la empresa pueden participar también en su futuro.

4. INCORPORAN A LA PROPIEDAD EL CONOCIMIENTO DE QUIENES HACEN FUNCIONAR LA EMPRESA

En muchas pequeñas empresas una parte decisiva del valor reside en conocimientos que no aparecen íntegramente en un balance: procesos, clientes, proveedores, organización, problemas recurrentes y soluciones acumuladas. La sociedad laboral puede incorporar parte de ese conocimiento a la propiedad y a los mecanismos societarios. Para que la posibilidad se convierta en capacidad efectiva hacen falta información comprensible, formación, gobernanza y profesionalización: participar no sustituye a dirigir, pero puede enriquecer la decisión cuando el conocimiento operativo se integra de forma ordenada.

MENSAJE CLAVE

El conocimiento cotidiano puede convertirse también en responsabilidad empresarial.

5. PUEDEN REFORZAR LA VINCULACIÓN ENTRE EMPRESA Y TERRITORIO

Toda empresa construye relaciones con trabajadores, clientes, proveedores e instituciones. En una sociedad laboral puede aparecer, además, una alineación entre empleo, propiedad y lugar de actividad cuando las personas socias trabajadoras mantienen vínculos estables con el entorno. Esto no autoriza a afirmar que toda sociedad laboral esté necesariamente más arraigada que otra empresa. Sí justifica observar si la estructura de propiedad contribuye a sostener relaciones económicas duraderas, centros de decisión vinculados al territorio y capacidades cuya continuidad resulte relevante para el entorno.

MENSAJE CLAVE

El arraigo debe demostrarse mediante vínculos; no presumirse por la forma jurídica.

6. PUEDEN CONTRIBUIR A MANTENER ACTIVIDAD EN MUNICIPIOS Y ZONAS RURALES

El significado territorial de una empresa depende de su contexto. Una unidad pequeña puede tener un peso limitado en un área urbana diversificada y una relevancia proporcionalmente mayor en un municipio con pocas alternativas empresariales y laborales. Mantener una industria, un taller o una empresa de servicios puede conservar capacidad económica local. Esto no equivale a afirmar que una sociedad laboral fije población automáticamente: actividad y empleo amplían posibilidades de permanencia, pero el resultado demográfico depende de muchos otros factores.

MENSAJE CLAVE

Pequeña dimensión empresarial no significa necesariamente pequeña importancia territorial.

7. LA COOPERACIÓN PUEDE AYUDARLES A SUPERAR LIMITACIONES DE ESCALA

El pequeño tamaño aporta proximidad y flexibilidad, pero también puede limitar inversión, innovación, digitalización, acceso a mercados o contratación de servicios especializados. La cooperación interempresarial permite compartir recursos, conocimiento, costes y proyectos y construir escala funcional sin obligar a cada empresa a crecer internamente. No funciona por mera proximidad institucional: necesita objetivos concretos, confianza, coordinación y reglas. Cuando esas condiciones existen, puede convertirse en infraestructura de resiliencia para empresas pequeñas.

MENSAJE CLAVE

Ser pequeño no obliga a competir solo.

8. PUEDEN CONSTITUIR UNA HERRAMIENTA DE CONTINUIDAD Y RELEVO EMPRESARIAL

Una empresa económicamente viable puede desaparecer por falta de sucesión aun conservando clientes, conocimiento, empleo y capacidad productiva. La sociedad laboral ofrece una alternativa: que las propias personas trabajadoras participen en la continuidad mediante su incorporación a la propiedad. Su conocimiento previo es un activo, pero no basta. El proceso exige diagnóstico de viabilidad, valoración realista, financiación, capacidad de gestión, voluntad de asumir responsabilidades y planificación de la transición. No es una solución universal; sí una opción que debería estar disponible cuando existe una empresa viable sin relevo claro.

MENSAJE CLAVE

Una empresa puede cambiar de propietario sin tener que desaparecer.

9. PUEDEN RENOVAR Y AMPLIAR LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL

La participación puede renovar la base societaria mediante personas trabajadoras que pasan a ser socias, mujeres que acceden al capital y a responsabilidades empresariales, jóvenes que emprenden colectivamente o equipos que asumen procesos de continuidad. El potencial no debe confundirse con un resultado alcanzado. De las 3.076 personas trabajadoras contabilizadas, 829 eran mujeres, alrededor del 27 %, pero la información disponible no identifica cuántas son socias trabajadoras ni su presencia en órganos de gobierno; tampoco existe todavía detalle suficiente sobre edad. Precisamente por ello, la renovación debe medirse.

MENSAJE CLAVE

El futuro del modelo depende también de quién puede incorporarse mañana a la propiedad y a la responsabilidad.

10. PERMITEN TRANSFORMAR EMPRESAS PARA QUE PUEDAN CONTINUAR

La continuidad empresarial no consiste en conservar intacta una organización, sino en mantener su capacidad económica mientras cambian personas, procesos, mercados o estructura societaria. La sociedad laboral puede ser adecuada en determinados procesos de transformación porque permite incorporar a las personas trabajadoras a la propiedad y articular colectivamente la continuidad de una actividad viable. Puede servir para crear una empresa, pero también para transformarla, transmitirla o renovarla. La idea de fondo es la continuidad adaptativa: preservar lo que sigue generando valor y modificar aquello que impide continuar.

MENSAJE CLAVE

Permanecer no significa quedarse igual: significa cambiar lo necesario para seguir teniendo futuro.

12.1. DIEZ RAZONES, CINCO GRANDES VALORES

Las diez razones no son argumentos aislados. Se integran en los cinco valores que han estructurado la parte central de Empresas con raíces y permiten leer la sociedad laboral como una cadena de capacidades. El empleo aporta oportunidades económicas; la participación conecta trabajo, propiedad, conocimiento y responsabilidad; el territorio sitúa la actividad en contextos concretos; el arraigo expresa la densidad y estabilidad de los vínculos construidos; y la resiliencia y la continuidad describen la capacidad para adaptarse, cooperar, transformar la organización y renovar la propiedad sin destruir innecesariamente actividad viable.

Valor	Aportación principal	Condición de rigor
EMPLEO	Crea y mantiene oportunidades económicas.	No confundir empleo contabilizado con estabilidad o calidad no medida.
PARTICIPACIÓN	Vincula trabajo, propiedad, conocimiento y responsabilidades.	La propiedad formal no equivale automáticamente a participación efectiva.
TERRITORIO	Distribuye actividad económica en lugares concretos.	Presencia territorial no equivale a impacto demográfico.
ARRAIGO	Expresa relaciones estables entre empresa, personas y entorno.	Debe observarse; no se presume por la forma jurídica.
RESILIENCIA Y CONTINUIDAD	Facilita adaptación, cooperación, transformación y relevo.	Exige viabilidad, gestión, financiación y anticipación.

12.2. UNA RAZÓN QUE LAS RESUME A TODAS

Las sociedades laborales merecen atención no porque constituyan una fórmula empresarial perfecta, sino porque ofrecen una combinación especialmente relevante para Castilla-La Mancha: una arquitectura capaz de acercar trabajo, propiedad, conocimiento, continuidad y territorio dentro de un mismo proyecto. Esa combinación amplía el repertorio de respuestas disponibles para problemas empresariales concretos: crear empresas, mantener empleo, incorporar trabajadores a la propiedad, afrontar relevos, cooperar, modernizar pequeñas actividades y conservar capacidad productiva allí donde ya existe.

Apostar por ellas no significa proponer que todas las empresas adopten esta fórmula ni medir el éxito por el simple aumento del número de sociedades laborales. Significa conseguir que el modelo sea conocido, considerado y utilizado allí donde pueda aportar una respuesta empresarial adecuada. La acción pública y asociativa debe orientarse, por tanto, hacia la adecuación y calidad de los proyectos, no hacia la promoción indiscriminada de una forma jurídica.

SÍNTESIS INSTITUCIONAL

Apostar por las sociedades laborales es ampliar las posibilidades de que empresas viables puedan crear y mantener empleo, incorporar a las personas trabajadoras a la propiedad, construir vínculos territoriales y transformarse a tiempo para continuar.

12.3. DE LA EVIDENCIA AL MENSAJE DE COMUNICACIÓN

La síntesis puede trasladarse a formatos divulgativos sin romper la trazabilidad con el Informe. Simplificar no significa exagerar: los mensajes deben conservar la diferencia entre posibilidad y efecto demostrado. Esta regla permite disponer de una versión comunicativa útil para presentaciones, materiales institucionales o contenidos públicos sin convertir el análisis en un decálogo promocional.

N.º	Mensaje	Formulación breve
1	GENERAN ACTIVIDAD	Producen, venden, invierten y compiten.
2	MANTIENEN EMPLEO	Conservar una empresa viable significa conservar oportunidades.
3	HACEN PARTICIPAR	Las personas trabajadoras pueden formar parte de la propiedad.
4	APROVECHAN CONOCIMIENTO	Quienes conocen la actividad pueden participar en su futuro.
5	CREAN VÍNCULO TERRITORIAL	Empresa, empleo y propiedad pueden quedar más estrechamente conectados.
6	SOSTIENEN ECONOMÍAS LOCALES	En municipios pequeños, cada empresa puede tener un peso especialmente relevante.
7	COOPERAN PARA GANAR CAPACIDAD	Compartir recursos puede compensar límites del pequeño tamaño.
8	FACILITAN EL RELEVO	Las personas trabajadoras pueden convertirse en continuadoras.
9	ABREN LA EMPRESA	Mujeres y jóvenes pueden encontrar vías de participación y emprendimiento colectivo.
10	AYUDAN A CONTINUAR	Adaptarse, transformarse y continuar forman parte de una misma estrategia.

12.4. DEFENDER MEJOR SIGNIFICA AFIRMAR CON PRECISIÓN

El valor institucional de este capítulo reside precisamente en no atribuir al modelo más de lo que la evidencia permite. La síntesis mantiene las distinciones que han recorrido el Informe: presencia no es efecto; propiedad no es participación efectiva; localización no es arraigo; permanencia no es resiliencia; y empresa en dificultades no es sinónimo de actividad viable susceptible de continuidad. Esta prudencia no debilita la defensa de las sociedades laborales: la hace verificable, transferible a la política pública y más útil para orientar decisiones empresariales.

UNA IDEA PARA RECORDAR

La mejor defensa de las sociedades laborales no consiste en atribuirles virtudes automáticas, sino en mostrar con precisión qué capacidades pueden aportar, bajo qué condiciones y para resolver qué problemas empresariales y territoriales.

CAPÍTULO 13

CONCLUSIONES

Empresas que crean valor porque permanecen

13. CONCLUSIONES: EMPRESAS QUE CREAN VALOR PORQUE PERMANECEN

El recorrido de Empresas con raíces conduce a una conclusión general: la aportación de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha no puede reducirse al número de entidades existentes ni al volumen de empleo asociado. Ambas magnitudes son imprescindibles, pero adquieren mayor significado cuando se relacionan con una arquitectura empresarial que puede conectar trabajo, propiedad, conocimiento, participación, territorio y continuidad. En noviembre de 2025 se contabilizaban 498 sociedades laborales activas y 3.076 personas trabajadoras. No constituyen la forma empresarial mayoritaria de la región, pero tampoco una realidad residual: son centenares de empresas insertas en mercados reales, principalmente en servicios, industria y construcción, sometidas a las mismas exigencias de viabilidad, productividad, financiación, gestión e innovación que cualquier otra empresa.

La singularidad relevante no consiste en situarlas fuera de la lógica empresarial, sino en la posibilidad de que una parte sustancial de quienes trabajan participe también en la propiedad. Esa conexión no garantiza mejores resultados ni permanencia. Sí crea una estructura en la que empleo, conocimiento operativo, responsabilidad societaria y decisiones sobre el futuro pueden encontrarse más próximos. El valor del modelo debe buscarse, por tanto, en capacidades observables y en problemas empresariales concretos que puede ayudar a resolver, no en atributos automáticos derivados de su forma jurídica.

LA IDEA QUE ORDENA LAS CONCLUSIONES

Las sociedades laborales deben valorarse por su capacidad empresarial real y por las posibilidades que abre su estructura participativa. El Informe identifica cinco dimensiones conectadas: valor económico, laboral, social-participativo, territorial y de continuidad.

DIMENSIÓN	QUÉ APORTA	CONDICIÓN DE RIGOR
Económica	Actividad y capacidad productiva instalada.	La continuidad sólo tiene sentido si existe viabilidad.
Laboral	Creación y posible preservación de empleo.	Empleo contabilizado no equivale a estabilidad o calidad no medida.
Social / participativa	Conecta trabajo, propiedad, conocimiento y responsabilidad.	Propiedad formal no equivale a participación efectiva.
Territorial	Sitúa actividad y relaciones en contextos concretos.	Localización no equivale a arraigo ni impacto demográfico.
Continuidad	Puede facilitar adaptación, relevo y renovación de la propiedad.	Exige gestión, financiación, anticipación y capacidad de cambio.

13.1. EVIDENCIAS PRINCIPALES: LO QUE SABEMOS Y LO QUE TODAVÍA DEBEMOS MEDIR

La fotografía cuantitativa permite delimitar con suficiente consistencia la dimensión actual del modelo, pero sus límites deben formar parte de las propias conclusiones. Los datos describen sociedades, empleo, sectores y distribución provincial; no permiten atribuir automáticamente a todas las empresas mayor estabilidad, arraigo, productividad o participación efectiva. Esta distinción entre evidencia e interpretación es una fortaleza del Informe: evita convertir una descripción estadística en una teoría causal que las fuentes disponibles no pueden sostener.

EVIDENCIA	DATO / HALLAZGO	LECTURA ESTRATÉGICA
Implantación	498 sociedades laborales activas	Presencia en cinco provincias; concentración en Toledo, Ciudad Real y Albacete.
Empleo	3.076 personas trabajadoras	La política laboral debe mirar creación y conservación de empleo viable.
Sectores	1.381 servicios · 984 industria · 691 construcción · 20 agrario	Modelo multisectorial; industria y construcción suman 1.675 empleos.
Forma societaria	455 SLL · 43 SAL	Predominio muy claro de la sociedad limitada laboral.
Género	829 mujeres · 2.247 hombres	El 27 % femenino describe empleo, no propiedad ni gobernanza.
Escala	Predominio de pequeñas empresas	Cooperación, profesionalización y acceso compartido a capacidades son estratégicos.

La implantación provincial es desigual: Toledo registra 144 sociedades, Ciudad Real 136, Albacete 121, Cuenca 80 y Guadalajara 17; las tres primeras reúnen algo más del 80 % del total. Sin embargo, la provincia es sólo una primera escala. El siguiente avance deberá descender al municipio y, cuando resulte pertinente, a ámbitos comarcales o funcionales, relacionando localización, empleo, sector, tamaño municipal, estructura empresarial y variables demográficas. Sólo así podrá distinguirse presencia de relevancia territorial.

También deben mantenerse dos cautelas estadísticas. El recuento empleado no incluye las sociedades laborales integradas por dos personas socias trabajadoras, de modo que las 498 entidades son la base estadística del Informe, no una medición exhaustiva de cualquier realidad societaria potencialmente vinculada al modelo. Además, la explotación sectorial procede de un universo diferente al recuento por forma jurídica; por ello, las distribuciones sectoriales son informativas, pero sus denominadores no deben mezclarse mecánicamente con los 498 registros.

DE LA FOTOGRAFÍA AL CONOCIMIENTO

La siguiente fase debe producir información que hoy no existe con suficiente detalle: distribución municipal, ruralidad, edad y trayectoria de las personas socias, acceso a la propiedad, gobernanza, incorporación de mujeres y jóvenes y mecanismos de renovación societaria.

13.2. VALOR ECONÓMICO: CONTINUIDAD DE CAPACIDAD PRODUCTIVA VIABLE

El primer valor es empresarial. Una sociedad laboral produce bienes o servicios, compite, vende, compra, invierte y necesita resultados suficientes para sostenerse. La dimensión participativa no sustituye esta lógica: sin viabilidad económica no hay continuidad y, sin continuidad, tampoco pueden sostenerse empleo, participación o vinculación territorial. Las 498 sociedades contabilizadas representan capacidad productiva ya instalada y, junto a sus activos físicos, acumulan cartera de clientes, procedimientos, reputación, relaciones con proveedores, conocimiento técnico, experiencia comercial y rutinas organizativas.

Por eso, la continuidad merece incorporarse a la política empresarial como una dimensión económica propia. No significa proteger artificialmente actividades sin mercado, sino detectar situaciones en las que una empresa viable afronta un problema de sucesión, financiación, adaptación o dimensión y existen alternativas razonables para preservar su capacidad. La sociedad laboral puede ser una de ellas cuando quienes conocen la actividad están en condiciones de incorporarse a la propiedad o asumir responsabilidades durante una

transición. La pequeña escala predominante refuerza, además, la importancia de la cooperación para acceder a digitalización, innovación, mercados, especialización y conocimiento que una empresa aislada puede tener dificultades para financiar.

IMPLICACIÓN DE POLÍTICA EMPRESARIAL

El éxito no debería medirse sólo por nuevas constituciones. Crear, consolidar, modernizar, cooperar, transformar y facilitar la continuidad de empresas viables forman parte de una misma política de fortalecimiento empresarial.

13.3. VALOR LABORAL: CREAR EMPLEO Y EVITAR PÉRDIDAS EVITABLES

Las 3.076 personas trabajadoras vinculadas a sociedades laborales constituyen una base laboral distribuida entre provincias, sectores y centenares de pequeñas empresas. Su relevancia no es sólo agregada. En determinados municipios o actividades, unos pocos puestos pueden adquirir una importancia relativa elevada cuando existen pocas alternativas de sustitución. La política laboral debe mirar, por tanto, dos flujos: los puestos que nacen y los que pueden evitar perderse cuando existe una solución empresarial viable de continuidad.

La singularidad aparece cuando una parte de la plantilla participa también en la propiedad. Esa doble condición puede aproximar el interés por preservar la actividad y el interés por preservar el empleo, aunque nunca los garantice. En procesos de relevo, quienes trabajan diariamente conocen procesos, clientes, proveedores y una parte sustancial del capital intangible. La plantilla puede constituir una tercera vía ante la retirada del titular, junto a la sucesión familiar o la transmisión a terceros. Pero conocer la empresa no equivale a estar preparado para adquirirla o dirigirla: hacen falta viabilidad, valoración, financiación, voluntad de asumir riesgo, competencias de gestión y una transición planificada.

CREAR Y PRESERVAR EMPLEO

Una nueva empresa crea capacidad y oportunidades; una empresa viable que consigue transformarse y continuar evita que desaparezcan puestos, conocimiento profesional y relaciones económicas ya construidas.

13.4. VALOR SOCIAL: DE LA PARTICIPACIÓN FORMAL A LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA

El núcleo social del modelo reside en conectar capital y trabajo mediante la participación de las personas trabajadoras en la propiedad. Esa participación incorpora derechos y responsabilidades y puede aproximar conocimiento operativo, decisión empresarial y exposición a los resultados. No elimina conflictos, no asegura una gestión superior ni convierte todas las decisiones en colectivas. La empresa sigue necesitando dirección profesional, especialización de funciones, información fiable y estructuras claras de gobierno.

El reto es avanzar desde la existencia jurídica de participación hacia su calidad y renovación. Esto implica facilitar la incorporación progresiva de nuevas personas a la propiedad, evitar bases societarias cerradas o envejecidas y construir itinerarios mediante los que trabajadores con experiencia puedan asumir responsabilidades crecientes. La perspectiva de género y la renovación generacional pertenecen a esta misma agenda. Las 829 mujeres contabilizadas representan aproximadamente el 27 % del empleo, pero la información disponible no permite conocer cuántas son socias trabajadoras ni su presencia en órganos de gobierno. Esa información deberá producirse, no inferirse.

UNA PREGUNTA MÁS EXIGENTE

No basta con preguntar si una sociedad laboral es participativa por definición jurídica. Hay que comprobar cómo se distribuye, se ejerce y se renueva esa participación en la práctica.

13.5. VALOR TERRITORIAL: ARRAIGO SIN SIMPLIFICACIONES

La dimensión territorial da sentido al título Empresas con raíces. Las empresas operan en lugares concretos, generan empleo, mantienen instalaciones, compran servicios, construyen relaciones y acumulan conocimiento. Su importancia no puede medirse únicamente por tamaño absoluto: una empresa pequeña puede resultar poco visible en una capital y ser difícil de sustituir en un municipio con escasas alternativas. Pero esta idea exige distinguir localización de arraigo. Tener domicilio en un territorio no demuestra una vinculación profunda; las raíces aparecen cuando se consolidan relaciones económicas, laborales, productivas y profesionales suficientemente estables entre empresa, personas y entorno.

La misma prudencia debe aplicarse al reto demográfico. Una sociedad laboral no fija población por su mera presencia. Las decisiones residenciales dependen también de vivienda, servicios, movilidad, conectividad, cuidados, educación y oportunidades familiares. Sí puede afirmarse que actividad económica y empleo forman parte de las condiciones que permiten sostener proyectos profesionales y vitales. El futuro Mapa Territorial ASLABCAM debe servir precisamente para relacionar empresas y empleo con tamaño municipal, ruralidad, estructura productiva y evolución demográfica, identificando dónde la continuidad de una actividad puede tener especial relevancia territorial.

ARRAIGO EMPRESARIAL

Las raíces no se presumen por la forma jurídica ni por la antigüedad. Se construyen mediante relaciones duraderas que vinculan actividad, empleo, conocimiento, propiedad y territorio.

13.6. VISIBILIDAD: DEL CONOCIMIENTO DE LA FÓRMULA A LA DECISIÓN INFORMADA

Una conclusión transversal es que la sociedad laboral continúa siendo una fórmula insuficientemente conocida. La visibilidad no debe entenderse como promoción nominal de una figura jurídica, sino como infraestructura de acceso al modelo: explicar qué problemas puede ayudar a resolver, para quién puede resultar adecuada, qué responsabilidades implica y bajo qué condiciones debe evaluarse. Una alternativa que no se conoce difícilmente puede ser considerada por una persona emprendedora, una plantilla ante un relevo o un profesional que asesora una transmisión.

ETAPA	OBJETIVO	PREGUNTA QUE DEBE RESOLVER
CONOCER	Existencia	¿Sé que esta fórmula empresarial existe?
COMPRENDER	Funcionamiento	¿Entiendo cómo conecta trabajo y propiedad?
IDENTIFICARSE	Pertinencia	¿Reconozco mi situación entre sus posibles usos?
CONSIDERAR	Alternativa real	¿La incluyo entre las opciones que voy a evaluar?
ELEGIR	Decisión informada	¿Es adecuada para este proyecto concreto?

Los prescriptores son decisivos porque muchas elecciones sobre forma jurídica, emprendimiento y transmisión se realizan después de consultar con profesionales u organizaciones de confianza. Asesorías, agentes de desarrollo, administraciones locales, organizaciones empresariales, universidades y entidades financieras deben conocer suficientemente el modelo para reconocer cuándo puede ser pertinente. La comunicación, además, debe ser sostenida y apoyarse en datos verificables, casos reales y segmentación de públicos.

CRITERIO DE ÉXITO

El objetivo no es que cualquier iniciativa adopte la forma de sociedad laboral, sino que ningún proyecto potencialmente adecuado deje de considerarla por desconocimiento.

13.7. DEL DIAGNÓSTICO A UNA AGENDA DE FORTALECIMIENTO

El diagnóstico permite ordenar una agenda de actuación en la que conocimiento, capacidad empresarial, participación y continuidad se refuerzan mutuamente. Fortalecer el modelo no significa conservar estáticamente las empresas existentes. Significa aumentar su capacidad para cambiar sin perder aquello que constituye su valor productivo: innovar, cooperar, renovar socios, profesionalizar la gestión, incorporar nuevas generaciones y preparar transmisiones son formas de continuidad, no negaciones de ella.

PRIORIDAD	PROPÓSITO
Conocimiento territorial y societario	Pasar de agregados provinciales a evidencia municipal, societaria, generacional y de gobernanza.
Modernización y profesionalización	Reforzar gestión, digitalización, innovación y capacidad de adaptación.
Cooperación interempresarial	Compartir capacidades y superar parcialmente limitaciones de escala.
Renovación de la propiedad	Facilitar itinerarios de incorporación de nuevas personas socias, mujeres y jóvenes.
Relevo y continuidad	Detectar anticipadamente empresas viables sin sucesión y evaluar alternativas.
Visibilidad y prescripción	Integrar la sociedad laboral en el repertorio habitual de asesorías, administraciones y agentes económicos.
Nueva creación	Promover el modelo allí donde responda adecuadamente a proyectos de emprendimiento colectivo.

13.8. CONCLUSIÓN FINAL: PERMANECER EXIGE CAMBIAR

La tesis final de Empresas con raíces puede formularse a partir de una aparente paradoja: las empresas permanecen cuando son capaces de cambiar. Las raíces no significan inmovilidad. Una empresa que quiere continuar necesita adaptar tecnología, procesos, mercados, competencias, organización y, llegado el momento, incluso su propiedad. La continuidad valiosa no consiste en congelar una organización, sino en preservar su capacidad económica transformando aquello que ya no responde al entorno.

Las sociedades laborales ofrecen una arquitectura específica para afrontar esa continuidad porque conectan elementos que con frecuencia se analizan por separado: empresa, trabajo, propiedad y territorio. Cuando esa conexión descansa sobre viabilidad económica, participación efectiva, gestión profesional y capacidad de adaptación, puede contribuir a conservar actividad, empleo, conocimiento y relaciones económicas allí donde se han construido. No todas las sociedades laborales lo conseguirán y no sólo las sociedades laborales pueden hacerlo. Su valor no reside en una superioridad automática, sino en ampliar las opciones disponibles para crear empresas, incorporar trabajadores a la propiedad, transformar organizaciones y dar continuidad a actividades viables.

CONCLUSIÓN DE EMPRESAS CON RAÍCES

Una empresa crea valor cuando produce, invierte, vende y genera empleo; también cuando consigue conservar una capacidad económica viable y transformarla para que pueda continuar. Las sociedades laborales añaden la posibilidad de que quienes hacen posible diariamente la empresa participen también en su propiedad y en las decisiones sobre su futuro.

Después de recorrer actividad, empleo, participación, sectores, provincias, cooperación, relevo y arraigo, la conclusión es sencilla: crear valor no consiste únicamente en crear algo nuevo. También consiste en evitar que desaparezca innecesariamente aquello que funciona, genera empleo y conserva capacidad productiva. Ése es el sentido último del Informe y el horizonte que propone para el modelo en Castilla-La Mancha.

**EMPRESAS QUE CREAN VALOR PORQUE PERMANECEN,
Y QUE PERMANECEN PORQUE SON CAPACES DE CAMBIAR.**

EMPRESA · TRABAJO · PROPIEDAD · TERRITORIO · CONTINUIDAD

ANEXOS

ANEXO I

METODOLOGÍA, FUENTES Y TRAZABILIDAD DEL INFORME

Sistema metodológico para interpretar, documentar y reproducir el análisis del valor económico, laboral, participativo y territorial de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha.

I.1. FINALIDAD DEL ANEXO

Este Anexo establece el marco metodológico que sostiene Empresas con raíces y convierte en explícitas las reglas utilizadas para pasar de datos administrativos, registros, documentación propia de ASLABCAM y evidencia cualitativa a conclusiones sobre dimensión empresarial, empleo, participación, territorio, arraigo y continuidad. Su función no es ampliar artificialmente el Informe, sino hacer visible su arquitectura de conocimiento: qué se observa, con qué fuente, sobre qué universo, en qué fecha, mediante qué tratamiento y con qué límites de interpretación.

El Informe parte de una premisa metodológica especialmente relevante en el análisis de la economía social: la forma jurídica de una empresa no permite deducir por sí sola su comportamiento económico, su calidad participativa ni su grado de arraigo. Del mismo modo, la localización en un municipio no equivale automáticamente a vinculación territorial; la existencia de empleo no demuestra por sí sola fijación de población; y la participación formal en la propiedad no garantiza una cultura participativa efectiva. Por ello, la metodología evita relaciones causales automáticas y trabaja mediante una lógica de evidencia acumulativa y contrastada.

El Anexo cumple cinco funciones. Primero, delimita los universos estadísticos y evita comparaciones improcedentes entre fuentes que responden a definiciones distintas. Segundo, establece una jerarquía de fuentes y un criterio de selección de la evidencia más adecuada para cada pregunta. Tercero, identifica las variables y dimensiones analíticas utilizadas. Cuarto, define reglas de trazabilidad, cálculo, actualización y documentación. Y quinto, hace explícitas las limitaciones del estudio, de modo que las conclusiones puedan interpretarse con precisión y reproducirse en futuras actualizaciones.

REGLA METODOLÓGICA

El rigor del Informe no depende de acumular fuentes, sino de utilizar para cada afirmación la fuente más próxima, autorizada y comparable, conservar su fecha y universo, y separar siempre el dato de su interpretación.

I.2. ARQUITECTURA METODOLÓGICA

Empresas con raíces combina tres niveles de análisis. El primero es descriptivo y responde a preguntas de dimensión: cuántas sociedades laborales se contabilizan, qué empleo sostienen, en qué sectores operan y cómo se distribuyen entre las cinco provincias. El segundo es relacional y examina cómo se conectan trabajo, propiedad, participación y territorio. El tercero es interpretativo y se ocupa de cuestiones como arraigo, continuidad, sustituibilidad o capacidad de permanencia, que no pueden observarse mediante una única variable y requieren combinar evidencia cuantitativa, institucional y cualitativa.

Cuadro I.1. Arquitectura del análisis

NIVEL	PREGUNTA PRINCIPAL	EVIDENCIA PRIORITARIA	RESULTADO
1 · DESCRIPTIVO	¿Qué dimensión tiene el modelo y dónde está?	Registros, estadísticas y explotaciones ASLABCAM	Magnitudes, distribuciones y perfiles.
2 · RELACIONAL	¿Cómo se conectan empleo, propiedad, participación y territorio?	Variables societarias, laborales, sectoriales y territoriales	Patrones y diferencias.
3 · INTERPRETATIVO	¿Qué puede significar esa combinación para el arraigo y la continuidad?	Cruce de datos, casos, entrevistas y contexto territorial	Conclusiones prudentes y condiciones.
4 · APLICADO	¿Cómo puede utilizarse el conocimiento generado?	Indicadores, fichas, mapas y productos de comunicación	Herramientas de decisión y transferencia.

La progresión entre estos niveles es deliberada. El análisis no comienza por el concepto de arraigo y busca después datos que lo confirmen. Comienza por la realidad empresarial observada, identifica mecanismos plausibles y sólo después formula interpretaciones de alcance territorial. Esta secuencia reduce el riesgo de convertir una hipótesis institucionalmente deseable en una conclusión no demostrada.

I.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y UNIDADES DE ANÁLISIS

La metodología organiza el Informe alrededor de un conjunto de preguntas que permiten distinguir claramente entre existencia, intensidad y significado. La unidad principal de análisis es la sociedad laboral, pero determinadas preguntas requieren trabajar con empleo, personas trabajadoras, sectores, provincias, municipios o casos empresariales. La utilización de varias unidades de análisis es necesaria, pero obliga a evitar la mezcla de denominadores.

Cuadro I.2. Preguntas y unidades de análisis

PREGUNTA	UNIDAD	VARIABLES PRINCIPALES
¿Cuántas sociedades laborales existen y qué forma adoptan?	Entidad / sociedad	SLL, SAL, fecha, situación administrativa.
¿Qué empleo se vincula al modelo?	Persona trabajadora / entidad	Empleo total, sexo, provincia, sector.
¿Dónde se localiza la actividad?	Provincia / municipio	Número de sociedades, empleo, escala territorial.
¿Qué estructura productiva presenta?	Sector / actividad	Servicios, industria, construcción, agrario.
¿Cómo participa el trabajo en la propiedad?	Sociedad / personas socias	Condición socio-trabajadora, estructura societaria, gobernanza cuando exista información.
¿Qué evidencia permite hablar de arraigo?	Empresa + territorio	Empleo, trayectoria, relaciones, conocimiento, sustituibilidad, continuidad.
¿Qué capacidad de continuidad existe?	Empresa / caso	Viabilidad, adaptación, relevo, renovación societaria, transferencia de conocimiento.

I.4. ALCANCE TERRITORIAL Y TEMPORAL

El ámbito territorial del Informe es Castilla-La Mancha y sus cinco provincias: Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Toledo. Siempre que la disponibilidad de información lo permite, la lectura provincial se complementa con referencias a municipio, tamaño de población, condición rural o urbana y características del ecosistema económico local. La escala provincial proporciona comparabilidad y cobertura regional; la escala municipal, cuando está disponible, aporta capacidad explicativa sobre intensidad territorial y sustituibilidad económica.

La referencia temporal principal de la fotografía empresarial y laboral utilizada en el Informe es noviembre de 2025, salvo que una tabla o fuente indique expresamente otro periodo. La fecha debe conservarse en toda reutilización porque las sociedades laborales constituyen un universo dinámico: se crean, transforman, cesan, cambian de empleo o modifican su situación registral. Por tanto, ninguna cifra coyuntural debe presentarse como valor permanente.

Cuadro I.3. Escalas territoriales y función analítica

ESCALA	FUNCIÓN	CAUTELA
Regional	Dimensionar el modelo y comparar grandes magnitudes.	Puede ocultar heterogeneidad interna.
Provincial	Identificar perfiles sectoriales, laborales y de implantación.	Los valores absolutos dependen del tamaño económico y demográfico.
Municipal	Analizar capilaridad, ruralidad, sustituibilidad y contexto local.	Requiere información georreferenciada y universos estables.

I.5. UNIVERSOS ESTADÍSTICOS: REGLA DE NO EQUIVALENCIA

Una de las principales cautelas metodológicas del Informe deriva de la coexistencia de fuentes administrativas y explotaciones con universos diferentes. La cifra de 498 sociedades laborales activas utilizada como fotografía general no debe confundirse automáticamente con otras explotaciones sectoriales, laborales o registrales. En la documentación de trabajo aparecen, por ejemplo, recuentos sectoriales cuya suma responde a una unidad estadística distinta y que, por tanto, no deben forzarse para coincidir con el universo de 498 sociedades.

Esta diferencia no constituye un error estadístico cuando cada fuente mantiene su definición, fecha y unidad de observación. El problema aparece únicamente cuando se suman o comparan magnitudes heterogéneas como si midieran exactamente lo mismo. Por ello, el Informe aplica una regla de no equivalencia: dos cifras sólo pueden compararse directamente cuando comparten definición del universo, unidad estadística, periodo y criterio de inclusión.

Cuadro I.4. Tipos de universos y uso correcto

UNIVERSO	QUÉ REPRESENTA	USO	NO HACER
Sociedades activas ASLABCAM / documentación de trabajo	Entidades contabilizadas como activas en la fecha de referencia.	Fotografía general y distribución provincial.	Asumir que equivale a toda estadística registral.
Estadística registral de sociedades laborales	Altas, registros o constituciones según definición oficial.	Evolución y flujos registrales.	Interpretarla como stock completo de actividad.
Entidades de economía social en Seguridad Social	Entidades en alta y empleo asociado según metodología oficial.	Empleo y entidades activas bajo ese criterio.	Confundir con nuevas constituciones.
Explotación sectorial interna	Unidades clasificadas por sector en la base disponible.	Composición productiva y empleo sectorial.	Obligar a que sume el universo general si la unidad difiere.
Casos / entrevistas	Empresas o personas seleccionadas para análisis cualitativo.	Mecanismos, experiencias y contexto.	Generalizar frecuencias a toda Castilla-La Mancha.

REGLA DE COMPARABILIDAD

NO SE SUMAN NI SE COMPARAN COMO IDÉNTICAS DOS CIFRAS SIN COMPROBAR: UNIVERSO + UNIDAD + FECHA + DEFINICIÓN.

I.6. JERARQUÍA DE FUENTES

La selección de fuentes sigue una jerarquía funcional. No existe una única fuente capaz de responder a todas las preguntas del Informe. Las normas son prioritarias para definir el marco jurídico; las estadísticas oficiales para magnitudes generales; las bases ASLABCAM para el detalle empresarial y territorial disponible; y las entrevistas o casos para dimensiones que no aparecen en los registros, como participación efectiva, relaciones locales, conocimiento tácito o expectativas de continuidad.

Cuadro I.5. Jerarquía práctica de fuentes

NIVEL	TIPO	USO PRINCIPAL	CAUTELA
1	Norma / registro / estadística oficial	Definiciones jurídicas, magnitudes y series comparables.	Comprobar vigencia, periodo y metadatos.
2	Documento institucional	Políticas, estrategias, programas y marcos de intervención.	Distinguir objetivos declarados de resultados observados.
3	Base y documentación ASLABCAM	Detalle societario, empresarial y territorial propio.	Identificar universo, extracción y cobertura; no presentarlo como censo oficial universal.
4	Documentación empresarial / casos	Trayectoria, estructura, empleo, relaciones, continuidad.	Contrastar consistencia y proteger información sensible.
5	Entrevista / evidencia cualitativa	Motivaciones, participación, conocimiento, barreras y vínculos.	No convertir percepciones en hechos sin contraste.
6	Literatura técnica y académica	Marco analítico, comparación y contextualización.	No trasladar mecánicamente resultados de otros contextos.

I.7. FUENTES PRINCIPALES DEL INFORME

El sistema documental de Empresas con raíces se apoya prioritariamente en la normativa básica de economía social y sociedades laborales, las estadísticas del Ministerio de Trabajo y Economía Social, las fuentes empresariales generales del Instituto Nacional de Estadística, la documentación regional de Castilla-La Mancha y la información propia de ASLABCAM. La utilización concreta de cada fuente depende de la pregunta analítica.

Cuadro I.6. Matriz fuente → pregunta

PREGUNTA	FUENTE PRIORITARIA	FUENTE DE CONTRASTE
¿Qué es una sociedad laboral y cuál es su marco jurídico?	Ley 44/2015; Ley 5/2011.	MITES / registro competente.
¿Cuántas sociedades laborales se contabilizan?	Base / documentación ASLABCAM y estadística oficial aplicable.	MITES, según universo y fecha.
¿Qué empleo se asocia al modelo?	Explotación laboral disponible / estadísticas de economía social.	Seguridad Social / MITES.
¿Cómo se distribuye territorialmente?	Base territorial ASLABCAM.	Fuentes oficiales y locales.
¿Qué estructura empresarial existe en CLM?	INE / DIRCE / demografía empresarial.	JCCM y otras estadísticas empresariales.
¿Qué papel tienen participación y arraigo?	Casos, entrevistas y documentación empresarial.	Literatura técnica y contraste territorial.
¿Qué oportunidades de continuidad aparecen?	Informe, casos y cruce con Proyecto 2.	Fuentes sobre transferencia y relevo.

Las fuentes internas de ASLABCAM deben identificarse como documentación propia. Su valor reside en el conocimiento específico del modelo y en la capacidad de aportar detalle territorial o empresarial que no siempre está disponible en las estadísticas públicas. Sin embargo, ese valor no autoriza a tratarlas como equivalentes a un censo oficial universal. Cada explotación interna debe conservar fecha de extracción, universo, variables y exclusiones conocidas.

I.8. DIMENSIONES Y VARIABLES ANALÍTICAS

El marco conceptual del Informe se operacionaliza mediante cinco dimensiones nucleares —actividad, empleo, participación, territorio y arraigo/continuidad— y varias dimensiones transversales —sector, forma societaria, provincia, género, trayectoria y escala empresarial—. La finalidad no es construir una puntuación única de “arraigo”, sino observar de manera separada variables que describen mecanismos distintos y que sólo deben integrarse mediante interpretación argumentada.

Cuadro I.7. Diccionario sintético de dimensiones

DIMENSIÓN	VARIABLES OBSERVABLES	LECTURA
Actividad económica	Sector, actividad, permanencia, capacidad productiva, relaciones económicas.	Qué capacidad económica existe y se mantiene.
Empleo	Personas trabajadoras, distribución provincial, sexo, sector.	Qué oportunidades profesionales sostiene la empresa.
Participación	Condición socio-trabajadora, propiedad, incorporación de socios, gobernanza cuando exista dato.	Cómo se aproxima el trabajo a la propiedad y decisión.
Territorio	Provincia, municipio, ruralidad, relaciones locales, densidad económica.	Dónde se inserta la empresa y qué contexto condiciona su valor.
Arraigo	Trayectoria, empleo local, relaciones, conocimiento, reputación, sustituibilidad.	Grado de vinculación económica y relacional observable.
Continuidad	Viabilidad, adaptación, relevo, renovación societaria, transferencia de conocimiento.	Capacidad de evolucionar sin perder necesariamente actividad y empleo.

CRITERIO DE INTEGRACIÓN

El arraigo no se calcula sumando casillas. Se argumenta a partir de evidencia convergente sobre actividad, empleo, relaciones, participación, trayectoria y continuidad, indicando siempre qué elementos están documentados y cuáles permanecen como hipótesis.

I.9. TRATAMIENTO DE DATOS Y CÁLCULOS DERIVADOS

Los cálculos derivados utilizados en el Informe —porcentajes, distribuciones, pesos relativos o razones simples— deben poder reconstruirse a partir de magnitudes de entrada identificadas. Cada porcentaje conserva su denominador; cada dato redondeado se presenta con una precisión coherente con la calidad del universo; y la ausencia de información se registra como ND (no disponible), nunca como cero salvo que la fuente permita afirmar expresamente ausencia.

- Definición estable: el mismo indicador debe mantener significado y fórmula entre periodos.
- Trazabilidad: todo valor calculado debe poder reconstruirse desde la fuente o tabla de origen.
- Referencia temporal: ningún dato coyuntural se presenta sin fecha o periodo.
- Denominador explícito: los porcentajes deben indicar sobre qué universo se calculan.
- ND no es cero: la falta de información no se imputa automáticamente.
- Desagregación prudente: los universos pequeños deben acompañarse de su base absoluta.
- No causalidad automática: una asociación observada no demuestra por sí sola una relación causal.

Estas reglas son especialmente relevantes en el tratamiento de la composición por sexo, de las diferencias provinciales y de sectores con pocos casos. Por ejemplo, una proporción elevada en una provincia con un universo laboral reducido debe leerse conjuntamente con el número absoluto de personas. Del mismo modo, una presencia sectorial baja no prueba por sí sola la existencia de una oportunidad económica latente.

I.10. MÉTODO DE ANÁLISIS TERRITORIAL

El análisis territorial distingue entre presencia, intensidad y significado. La presencia responde a dónde existen sociedades laborales; la intensidad relaciona esa presencia con el tamaño demográfico o empresarial del territorio cuando los datos permiten hacerlo; y el significado territorial analiza qué representa una empresa concreta dentro del ecosistema económico local. Estas tres capas no deben confundirse.

Cuadro I.8. Tres capas de lectura territorial

CAPA	PREGUNTA	INDICADORES / EVIDENCIA
Presencia	¿Dónde están?	Número de sociedades y empleo por provincia/municipio.
Intensidad	¿Qué peso relativo tienen?	Sociedades o empleo respecto a población, empresas u otras bases, si son comparables.
Significado	¿Qué implica su permanencia o pérdida?	Sustituibilidad, empleo local, sector, relaciones, servicios, conocimiento y alternativas.

La metodología evita atribuir mayor arraigo a una empresa únicamente por localizarse en un municipio rural. El contexto rural puede aumentar el peso relativo de una actividad por existir menos alternativas, pero esa conclusión requiere observar el tipo de empleo, la oferta existente, la función de la empresa, la accesibilidad a actividades sustitutas y las relaciones efectivas mantenidas con el territorio.

I.11. GÉNERO, MUJERES Y PARTICIPACIÓN

La perspectiva de género se incorpora como dimensión analítica y no como un apartado meramente descriptivo. El dato de empleo femenino permite observar presencia laboral, pero no debe utilizarse para inferir automáticamente participación en la propiedad, liderazgo, gobierno societario o capacidad de decisión. Siempre que la información lo permita, estas posiciones deben distinguirse.

Cuadro I.9. Niveles de participación de mujeres

NIVEL	VARIABLE	QUÉ PERMITE AFIRMAR
Empleo	Mujeres trabajadoras / empleo total.	Presencia laboral.
Propiedad	Mujeres socias / socios totales.	Participación societaria.
Gobierno	Mujeres en órganos / responsabilidades.	Acceso a decisión y dirección.
Continuidad	Mujeres incorporadas como nuevas socias o continuadoras.	Renovación del modelo.
Territorio	Distribución provincial/municipal.	Diferencias espaciales y contextos.

Cuando sólo se dispone de empleo por sexo, el Informe limita sus conclusiones a esa dimensión. Esta separación es metodológicamente importante porque confundir empleo femenino con propiedad o gobernanza produciría una imagen excesivamente optimista o pesimista sin evidencia suficiente.

I.12. EVIDENCIA CUALITATIVA, CASOS Y TESTIMONIOS

Determinadas dimensiones centrales de Empresas con raíces —participación efectiva, conocimiento acumulado, compromiso con el territorio, relaciones con clientes y proveedores, historia empresarial o expectativas de continuidad— no pueden observarse adecuadamente mediante registros administrativos. Para estas cuestiones se utiliza evidencia cualitativa procedente de entrevistas, fichas de caso, testimonios y documentación empresarial.

La evidencia cualitativa se trata como una fuente de comprensión, no como una estadística. Las declaraciones de las personas entrevistadas se conservan como percepciones o experiencias y se contrastan cuando contienen afirmaciones verificables. La metodología distingue, por ejemplo, entre “la empresa tiene clientes fieles” como percepción y la posible comprobación mediante recurrencia o concentración de cartera; o entre “la plantilla quiere continuar” como hipótesis y la evaluación individual del interés y condiciones reales.

Cuadro I.10. Tratamiento de afirmaciones cualitativas

AFIRMACIÓN	TRATAMIENTO METODOLÓGICO
“La empresa tiene muchos clientes fieles”.	Registrar como percepción y contrastar, si procede, con recurrencia, cartera o concentración.
“La plantilla está muy comprometida”.	Explorar mediante entrevistas, participación, antigüedad y comportamientos observables; no asumirlo por forma jurídica.
“La empresa está muy arraigada”.	Descomponer en empleo, trayectoria, relaciones, conocimiento, proveedores, clientes y sustituibilidad.
“No existe otro servicio similar en la zona”.	Contrastar oferta, distancia, accesibilidad y alternativas reales.
“El relevo está asegurado”.	Distinguir intención, capacidad, financiación, acuerdo y planificación efectiva.

I.13. PROTOCOLO DE TRAZABILIDAD

La trazabilidad constituye el criterio transversal del Informe. Un dato es trazable cuando puede reconstruirse su procedencia, fecha, universo, unidad y tratamiento; una conclusión es trazable cuando puede identificarse qué evidencia la sostiene y qué inferencia se ha realizado. La trazabilidad permite revisar, actualizar y corregir el estudio sin depender de memoria informal ni de archivos aislados.

Cuadro I.11. Ficha mínima de trazabilidad

CAMPO	REGISTRO REQUERIDO
Código / tabla	Identificador único o localización en el Informe.
Dato / afirmación	Texto exacto o variable.
Fuente	Entidad, documento, base o entrevista.
Periodo	Fecha o intervalo de referencia.
Universo	Qué casos/personas/entidades incluye.
Unidad	Sociedad, empleo, persona, provincia, municipio, etc.
Transformación	Cálculo, filtro, agregación o recodificación aplicada.
Limitación	Cobertura, exclusión, tamaño muestral o comparabilidad.
Interpretación autorizada	Qué puede afirmarse razonablemente.

FÓRMULA DE TRAZABILIDAD

TRAZABILIDAD = SABER DE DÓNDE SALE EL DATO + QUÉ SIGNIFICA + QUÉ NO PERMITE AFIRMAR.

I.14. PROTOCOLO DE REVISIÓN DOCUMENTAL

Antes de incorporar una cifra, una definición o una conclusión documental al Informe, se aplica un protocolo breve de revisión. Su objetivo es evitar tres errores frecuentes: utilizar una fuente secundaria cuando existe una fuente primaria adecuada, trasladar un dato sin verificar su fecha y universo, o convertir una descripción institucional en un resultado empírico.

Cuadro I.12. Protocolo de revisión documental

PASO	CONTROL
1	Identificar la afirmación que se quiere sostener.
2	Seleccionar la fuente más próxima y autorizada.
3	Comprobar fecha, universo, definición y unidad.
4	Contrastar discrepancias relevantes entre fuentes.
5	Registrar fuente y localización.
6	Separar dato, cálculo e interpretación.

I.15. LIMITACIONES Y CONDICIONES DE INTERPRETACIÓN

El Informe debe leerse reconociendo sus limitaciones. La primera es la heterogeneidad de fuentes y universos administrativos. La segunda es la disponibilidad desigual de información a escala municipal y sobre variables societarias internas. La tercera es que determinadas dimensiones —arraigo, participación efectiva o continuidad— son constructos complejos que no pueden reducirse a una única variable. La cuarta es el riesgo de sobrerrepresentar experiencias visibles o casos disponibles frente a empresas no observadas cualitativamente.

Cuadro I.13. Limitaciones y respuesta metodológica

LIMITACIÓN	RIESGO	RESPUESTA
Universos no idénticos	Comparaciones o sumas impropiedades.	Mantener definición, fecha y unidad; no forzar equivalencia.
Detalle municipal incompleto	Sobreinterpretar la geografía provincial.	Tratar el descenso municipal como línea de profundización cuando falte cobertura.
Poca información sobre propiedad/gobierno	Inferir participación efectiva desde el empleo.	Separar empleo, propiedad y gobierno.
Casos cualitativos limitados	Generalizar experiencias individuales.	Usar casos para mecanismos, no para estimar frecuencias.
Arraigo no observable directamente	Crear una puntuación arbitraria.	Trabajar con dimensiones y evidencia convergente.
Datos coyunturales	Presentar fotografía como estructura permanente.	Conservar fecha y prever actualización periódica.

Reconocer estas limitaciones no debilita el Informe. Al contrario, define con precisión el alcance de sus resultados y evita que la comunicación o la política pública se apoyen en afirmaciones más fuertes de lo que la evidencia permite sostener.

I.16. REPRODUCIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN

Empresas con raíces está concebido como una base de conocimiento actualizable. Para ello, las futuras ediciones deben preservar la estructura de variables, registrar cambios de fuente y conservar series comparables cuando sea posible. La actualización no consiste únicamente en sustituir cifras antiguas por nuevas; exige comprobar si la definición del universo, la metodología de la fuente o el marco jurídico han cambiado.

Cuadro I.14. Calendario orientativo de actualización

ELEMENTO	REVISIÓN	CRITERIO
Universo de sociedades	Anual o cuando exista nueva explotación fiable.	Misma definición o nota de ruptura de serie.
Empleo y composición	Anual / según fuente.	Conservar periodo y denominador.
Distribución sectorial	Anual si la base es comparable.	Mantener clasificación o documentar cambios.
Fichas provinciales	Anual.	Actualizar datos y revisar lectura territorial.
Casos y testimonios	Según campaña / investigación.	Consentimiento, fecha y validación.
Normativa y estrategias	Antes de cada nueva edición.	Consultar versión vigente y documentos oficiales.
Bibliografía y contexto	Cada edición.	Incorporar evidencia reciente sin perder trazabilidad histórica.

I.17. CUADRO MAESTRO DE CONTROL METODOLÓGICO

El siguiente cuadro puede utilizarse como control editorial antes de cerrar una tabla, ficha, gráfico o contenido derivado del Informe. Su finalidad es asegurar que cada producto mantenga la cadena completa de evidencia y evite simplificaciones indebidas durante la maquetación o la comunicación.

Cuadro I.15. Checklist de cierre

CONTROL	SÍ / NO / ND	OBSERVACIÓN
La fuente está identificada.		
La fecha o periodo está indicado.		
El universo está definido.		
La unidad de análisis es clara.		
El denominador de los porcentajes está disponible.		
La cifra puede reconstruirse.		
Las exclusiones o limitaciones están anotadas.		
La interpretación no excede la evidencia.		
Los datos internos se distinguen de estadísticas oficiales.		
La evidencia cualitativa no se presenta como frecuencia estadística.		
La versión final conserva trazabilidad suficiente para actualización.		

I.18. CIERRE METODOLÓGICO

El principal objetivo metodológico de Empresas con raíces es pasar de una descripción genérica de las sociedades laborales a una lectura documentada de su valor económico, laboral, participativo y territorial. Esa transición requiere más que disponer de cifras: exige saber qué representa cada cifra, con qué población puede compararse, qué dimensiones no están observadas directamente y qué conclusiones pueden formularse sin convertir una asociación plausible en una causalidad demostrada.

La metodología propuesta permite que el Informe mantenga una doble cualidad. Por un lado, ofrece una base suficientemente rigurosa para el análisis técnico y académico. Por otro, produce información utilizable por ASLABCAM en representación institucional, planificación, investigación territorial y comunicación. Ambas funciones sólo son compatibles si comparten una misma regla: primero evidencia, después interpretación; primero trazabilidad, después mensaje.

IDENTIFICAR → DOCUMENTAR → COMPARAR → INTERPRETAR → CONTRASTAR → COMUNICAR → ACTUALIZAR

ANEXO II

SISTEMA DE INDICADORES DEL VALOR ECONÓMICO, LABORAL, PARTICIPATIVO Y TERRITORIAL

Marco de medición para interpretar la dimensión, el empleo, la participación, el territorio, el arraigo y la continuidad de las sociedades laborales en Castilla-La Mancha.

II.1. Finalidad y alcance del sistema

Este Anexo define un sistema ordenado de indicadores para describir y analizar el valor económico, laboral, participativo y territorial de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha. Su función es doble. Por una parte, proporciona una arquitectura común para organizar la evidencia utilizada a lo largo del Informe; por otra, establece una base replicable para futuras actualizaciones, de modo que ASLABCAM pueda observar cambios sin alterar en cada edición el significado de las magnitudes. El sistema no sustituye al análisis cualitativo ni convierte por sí solo una presencia empresarial en impacto territorial. Su utilidad reside precisamente en disciplinar la observación: cada indicador debe especificar qué mide, sobre qué universo, con qué fuente, en qué fecha y qué interpretación permite sostener razonablemente.

La lógica parte de las cinco dimensiones sustantivas del Informe —actividad económica, empleo, participación, territorio y arraigo/continuidad— y añade dos planos transversales: estructura empresarial y renovación/equidad. Esta ampliación permite distinguir entre el tamaño observable del tejido, las características del empleo, la singularidad participativa de la fórmula societaria, su distribución territorial y aquellas evidencias que pueden aproximar vínculos de arraigo o capacidad de continuidad. Ninguna de estas dimensiones debe utilizarse como sinónimo de las demás.

REGLA DE LECTURA

MÁS INDICADORES NO SIGNIFICA MEJOR EVALUACIÓN. El sistema sólo incorpora magnitudes que respondan a una pregunta analítica identificable y cuya fuente, universo y limitaciones puedan documentarse.

II.2. Arquitectura general: de los datos a la interpretación

NIVEL	QUÉ OBSERVA	EJEMPLOS
A · ESTRUCTURA	Dimensión y composición del tejido	Sociedades activas, forma SLL/SAL, sector, provincia.
B · EMPLEO	Capacidad laboral asociada al tejido	Empleo total, empleo por provincia y sector, intensidad media.
C · PARTICIPACIÓN	Base societaria y posibilidades de implicación	Socios trabajadores, composición societaria, órganos de gobierno cuando exista dato.
D · TERRITORIO	Distribución e intensidad espacial	Peso provincial, presencia municipal, concentración y dispersión.
E · ARRAIGO	Vínculos documentables con territorio y relaciones	Antigüedad, empleo local, proveedores/clientes, conocimiento y redes, cuando exista evidencia.
F · CONTINUIDAD	Permanencia, adaptación y renovación	Antigüedad, evolución, cambios societarios, relevo o continuidad documentada.
G · EQUIDAD	Acceso y participación diferenciada	Mujeres y jóvenes como trabajadores, socios o gobierno, sin confundir categorías.

La arquitectura diferencia deliberadamente entre indicadores descriptivos, indicadores relativos e indicadores interpretativos. Los primeros expresan magnitudes directamente observadas; los segundos ponen esas magnitudes en relación con un denominador explícito; los terceros requieren combinar evidencia cuantitativa y cualitativa. Esta separación evita que una cifra sencilla —por ejemplo, el número de sociedades en una provincia— se convierta automáticamente en una conclusión sobre arraigo, impacto o fortaleza.

II.3. Reglas de construcción y calidad

REGLA	APLICACIÓN
Definición estable	El indicador debe significar lo mismo entre tablas, capítulos y futuras actualizaciones.
Universo explícito	Toda cifra debe identificar qué conjunto de sociedades, personas o territorios representa.
Fecha o periodo	No se presenta una magnitud sin referencia temporal.
Denominador visible	Todo porcentaje o ratio debe indicar sobre qué universo se calcula.
ND no es cero	La ausencia de información se conserva como no disponible; no se imputa sin método.
Trazabilidad	El valor debe poder reconstruirse desde una fuente o explotación identificada.
Desagregación prudente	No se publican cruces que generen falsas precisiones o comprometan confidencialidad.
No causalidad automática	La asociación entre forma societaria y resultado observado no prueba causalidad.
Comparabilidad controlada	Sólo se comparan series o fuentes cuando sus definiciones son compatibles.

II.4. Indicadores de dimensión y estructura empresarial

La primera familia responde a una pregunta elemental pero decisiva: cuál es la dimensión observable del tejido de sociedades laborales y cómo se compone. Estos indicadores constituyen la base de todas las demás lecturas. Deben mantener separados los universos de sociedades activas, sociedades registradas, entidades en alta y explotaciones sectoriales cuando las fuentes no coincidan. En la edición 2026, la cifra de 498 sociedades activas —455 SLL y 43 SAL— actúa como referencia principal del universo empresarial utilizado en el Informe, con las cautelas metodológicas ya establecidas en el Anexo I.

CÓD.	INDICADOR	DEFINICIÓN / FÓRMULA	DESAGREGACIÓN
E1	Sociedades laborales activas	N.º de sociedades incluidas en el universo activo de referencia.	CLM / provincia
E2	Peso de SLL	$SLL / \text{total de sociedades del mismo universo} \times 100.$	CLM / provincia
E3	Peso de SAL	$SAL / \text{total de sociedades del mismo universo} \times 100.$	CLM / provincia
E4	Distribución provincial	$\text{Sociedades de cada provincia} / \text{total regional} \times 100.$	Provincia
E5	Estructura sectorial	Sociedades por gran sector dentro del universo sectorial disponible.	Sector / provincia si procede
E6	Intensidad media de empleo	$\text{Empleo asociado} / \text{sociedades del mismo universo, cuando sea compatible.}$	CLM / provincia / sector
E7	Antigüedad empresarial	Distribución por tramos de edad cuando la fecha de constitución sea disponible.	CLM / provincia

CAUTELA

La suma de categorías sólo es válida dentro del mismo universo. Una explotación sectorial que utilice un conjunto diferente de sociedades no debe sumarse ni compararse directamente con el universo regional de 498 entidades sin explicitar la diferencia.

II.5. Indicadores de empleo

El empleo constituye una dimensión central de Empresas con Raíces porque permite observar la capacidad laboral asociada a un tejido de empresas cuya propiedad incorpora participación de personas trabajadoras. La edición 2026 identifica 3.076 empleos vinculados al universo territorial de referencia. Esta magnitud describe empleo existente, no demuestra por sí sola creación neta de puestos de trabajo ni permite atribuir causalmente su mantenimiento a la forma societaria. El análisis debe diferenciar volumen, distribución e intensidad.

CÓD.	INDICADOR	DEFINICIÓN / FÓRMULA	LECTURA
L1	Empleo total asociado	N.º de personas empleadas vinculadas al universo de sociedades de referencia.	Dimensión laboral agregada.
L2	Distribución provincial del empleo	Empleo provincial / empleo regional × 100.	Geografía laboral del modelo.
L3	Empleo por sector	N.º de empleos por gran sector dentro del universo sectorial.	Especialización productiva.
L4	Empleo medio por sociedad	Empleo / sociedades, sólo con universos compatibles.	Intensidad empresarial aproximada.
L5	Concentración territorial del empleo	Peso acumulado de provincias/territorios en empleo total.	Grado de concentración.
L6	Evolución del empleo	Variación absoluta y relativa entre periodos comparables.	Cambio temporal, si existe serie homogénea.

II.6. Indicadores de participación y propiedad

La participación constituye la dimensión diferencial del modelo, pero exige especial prudencia. La condición jurídica de sociedad laboral acredita una determinada estructura de propiedad y unos requisitos legales; no permite inferir automáticamente la calidad de la participación cotidiana, la intensidad de la información interna, la distribución efectiva de responsabilidades o el funcionamiento de los órganos de gobierno. Por ello, el sistema separa indicadores societarios verificables de indicadores cualitativos que sólo pueden construirse mediante documentación empresarial, entrevistas o fichas específicas.

CÓD.	INDICADOR	TIPO	FUENTE POSIBLE
P1	Personas socias trabajadoras	Cuantitativo	Registro/base societaria compatible.
P2	Peso de socios trabajadores	Relativo	Socios trabajadores / socios totales, si existe dato homogéneo.
P3	Mujeres entre personas socias	Relativo	Base societaria con sexo disponible.
P4	Participación en órganos de gobierno	Cuantitativo/cualitativo	Documentación societaria / ficha empresarial.
P5	Mecanismos de información y decisión	Cualitativo	Entrevista / ficha de caso.
P6	Formación para funciones societarias	Cualitativo	Empresa / ASLABCAM.
P7	Renovación de la base societaria	Temporal	Altas/bajas/incorporaciones, cuando exista serie.

PARTICIPACIÓN FORMAL Y EFECTIVA

LA FORMA JURÍDICA INFORMA SOBRE PROPIEDAD; NO BASTA PARA DESCRIBIR LA CALIDAD DE LA PARTICIPACIÓN. Cuando el Informe avance hacia implicación, gobierno o cultura participativa, la evidencia debe proceder de fuentes específicas.

II.7. Indicadores territoriales

La dimensión territorial no debe reducirse a repartir sociedades entre las cinco provincias. El objetivo es observar simultáneamente presencia, intensidad, distribución y, cuando la información lo permita, relación con el tipo de municipio. Una provincia con más sociedades puede presentar menor intensidad relativa si su base empresarial o población es mayor; del mismo modo, una presencia numéricamente pequeña puede adquirir relevancia en territorios de baja densidad empresarial. Por ello se propone trabajar con magnitudes absolutas y relativas, evitando convertirlas en rankings de valor.

CÓD.	INDICADOR	DEFINICIÓN	ESCALA
T1	Sociedades por provincia	N.º de sociedades del universo de referencia.	Provincia
T2	Empleo por provincia	N.º de empleos asociados.	Provincia
T3	Peso regional de cada provincia	Sociedades provinciales / total regional ×100.	Provincia
T4	Intensidad empresarial relativa	Sociedades laborales respecto a una base empresarial o poblacional compatible.	Provincia / municipio
T5	Presencia municipal	N.º y % de municipios con al menos una sociedad, si existe geocodificación suficiente.	Municipio
T6	Dispersión territorial	Distribución de sociedades entre municipios o áreas.	Municipio / comarca funcional
T7	Presencia rural	Sociedades en ámbitos rurales según criterio documentado.	Territorio
T8	Empleo territorial asociado	Empleo vinculado a sociedades por ámbito.	Provincia / municipio

II.8. Indicadores de arraigo

El arraigo es el concepto más exigente del sistema porque no existe una estadística administrativa única que lo mida. En este Informe se entiende como una relación económica, laboral y relacional construida entre empresa y territorio a lo largo del tiempo. En consecuencia, debe aproximarse mediante un conjunto de evidencias, no mediante una sola variable ni una puntuación automática. La presencia física es condición de observación, pero no prueba arraigo; la antigüedad puede reforzar la interpretación, pero tampoco lo acredita por sí sola.

CÓD.	EVIDENCIA DE ARRAIGO	QUÉ PUEDE OBSERVAR	CAUTELA
A1	Antigüedad / permanencia	Duración de la presencia empresarial.	Permanencia no equivale a integración territorial.
A2	Empleo vinculado al territorio	Relación entre empresa y mercado laboral local.	Requiere información de residencia/procedencia si se quiere afirmar localismo.
A3	Relaciones con proveedores	Densidad de vínculos productivos cercanos.	Debe documentarse; no inferir por ubicación.
A4	Clientela y mercado	Dependencia o conexión con demanda territorial.	Puede coexistir con mercados externos.
A5	Conocimiento acumulado	Saber hacer, procesos y relaciones difíciles de sustituir.	Evidencia cualitativa.
A6	Redes y cooperación	Participación en asociaciones, redes o proyectos locales.	Participación institucional no mide por sí sola impacto.
A7	Baja sustituibilidad	Función económica o servicio difícil de reemplazar localmente.	Necesita contraste de oferta y accesibilidad.

NO CONSTRUIR UN ÍNDICE FICTICIO

En ausencia de una base empírica suficiente para asignar pesos, no se propone un “Índice de Arraigo” único. Es preferible conservar visibles las dimensiones que componen el concepto y explicar la evidencia disponible para cada una.

II.9. Indicadores de continuidad y capacidad de adaptación

La continuidad se interpreta como la capacidad de una empresa viable para mantener actividad económica a través del tiempo, adaptándose cuando cambian mercado, tecnología, propiedad, dirección o composición de la plantilla. No equivale a inmovilidad ni a supervivencia indefinida. En Empresas con Raíces interesa especialmente porque la permanencia del tejido y la conservación de capacidades productivas forman parte de la hipótesis de valor del modelo, pero las afirmaciones deben apoyarse en series temporales, trayectorias empresariales o casos documentados.

CÓD.	INDICADOR / EVIDENCIA	USO
C1	Antigüedad de sociedades	Observar permanencia acumulada.
C2	Supervivencia entre cortes comparables	Identificar entidades que continúan activas entre periodos, si la base lo permite.
C3	Altas y bajas	Analizar renovación del tejido sin confundir registro con actividad.
C4	Cambios de propiedad o socios	Observar renovación societaria cuando exista documentación.
C5	Transformaciones organizativas	Documentar adaptación en casos cualitativos.
C6	Procesos de relevo	Registrar continuidad mediante transmisión cuando proceda, sin convertirla en objeto principal del Proyecto 1.
C7	Empleo mantenido en trayectorias	Observar estabilidad o transformación laboral en series/casos comparables.

II.10. Mujeres, jóvenes y renovación

La perspectiva de género y la renovación generacional requieren distinguir posiciones dentro de la empresa. Una mujer empleada no es necesariamente socia; una persona joven socia no implica presencia en gobierno; y la composición de la plantilla no permite inferir la distribución de la propiedad. El sistema propone registrar cada condición por separado y sólo realizar cruces cuando la base disponible lo permita con calidad suficiente.

CÓD.	INDICADOR	CONDICIÓN
G1	Mujeres en empleo	Personas trabajadoras, cuando exista desagregación.
G2	Mujeres socias trabajadoras	Propiedad/participación societaria.
G3	Mujeres en gobierno o dirección	Responsabilidad societaria o directiva documentada.
J1	Jóvenes en empleo	Tramo de edad definido y fuente disponible.
J2	Jóvenes socios	Participación en propiedad.
J3	Jóvenes en gobierno/dirección	Responsabilidad documentada.

II.11. Ficha técnica normalizada de indicador

Para garantizar que el sistema pueda actualizarse y auditarse, cada indicador utilizado de forma recurrente debería disponer de una ficha técnica mínima. Esta ficha evita que una misma etiqueta cambie de significado entre ediciones o que un porcentaje pierda su denominador original.

CAMPO	CONTENIDO MÍNIMO
Código	Identificador único.
Nombre	Denominación estable.
Pregunta analítica	Qué pregunta concreta ayuda a responder.
Definición	Qué incluye y qué excluye.
Fórmula	Cálculo exacto, cuando proceda.
Numerador / denominador	Universos utilizados.
Unidad	N.º, %, ratio, años, etc.
Fuente	Registro, base, encuesta, entrevista u otra.
Periodo	Fecha o intervalo de referencia.
Desagregaciones	Provincia, sector, sexo, edad, forma societaria, etc.
Limitaciones	Qué no permite afirmar.
Responsable / versión	Quién actualiza y fecha de última revisión.

II.12. Cuadro de mando esencial de Empresas con Raíces

El sistema completo puede contener decenas de indicadores, pero la gestión y comunicación del Informe requieren un cuadro de mando reducido. Se propone una selección que preserve las dimensiones principales sin confundir síntesis con simplificación excesiva. Los valores deberán completarse únicamente cuando procedan del mismo universo o de una fuente claramente identificada.

ÁREA	INDICADOR CLAVE	VALOR / PERIODO	LECTURA
Dimensión	Sociedades laborales activas	498 · nov. 2025	Presencia empresarial regional.
Forma societaria	SLL / SAL	455 / 43 · nov. 2025	Predominio de SLL.
Empleo	Empleo asociado	3.076 · nov. 2025	Dimensión laboral agregada.
Territorio	Distribución por cinco provincias	Todas representadas	Cobertura regional desigual.
Sector	Sociedades y empleo por sector	Universo sectorial específico	Diversificación; no mezclar universos.
Participación	Socios / gobierno	Según disponibilidad	Distinguir condición formal y práctica.
Arraigo	Evidencias múltiples	Casos / fichas	No sintetizar sin base de ponderación.
Continuidad	Antigüedad / trayectorias	Según serie disponible	Permanencia y adaptación.
Equidad	Mujeres y jóvenes por posición	Según disponibilidad	No inferir propiedad desde empleo.

II.13. Matriz indicador → pregunta de investigación

PREGUNTA	INDICADORES PRIORITARIOS	EVIDENCIA DE CONTRASTE
¿Qué dimensión tiene el modelo?	E1–E7	Registros y base ASLABCAM.
¿Qué empleo sostiene?	L1–L6	Empleo/Seguridad Social/base compatible.
¿Qué singularidad participativa presenta?	P1–P7	Información societaria + cualitativa.
¿Cómo se distribuye territorialmente?	T1–T8	Base geográfica + fuentes territoriales.
¿Qué permite hablar de arraigo?	A1–A7	Series, fichas empresariales, entrevistas y contraste local.
¿Qué evidencia existe sobre continuidad?	C1–C7	Series temporales y casos.
¿Cómo participan mujeres y jóvenes?	G1–G3 / J1–J3	Datos desagregados por posición.

II.14. Protocolo de interpretación

PASO	CONTROL
1	Identificar la pregunta que se quiere responder.
2	Seleccionar el indicador más próximo a esa pregunta.
3	Comprobar universo, fecha, fuente y definición.
4	Verificar si el denominador es compatible con la comparación.
5	Distinguir magnitud observada de interpretación.
6	Contrastar con evidencia cualitativa cuando el concepto lo exija.
7	Explicitar limitaciones y datos no disponibles.
8	Evitar atribuciones causales no demostradas.
9	Registrar versión y fecha para futuras actualizaciones.

II.15. Semáforo de calidad del dato

El semáforo propuesto no puntúa empresas ni territorios. Se aplica exclusivamente a la calidad y suficiencia de la evidencia utilizada para construir un indicador o sostener una afirmación.

ESTADO	SIGNIFICADO	TRATAMIENTO
VALIDADO	Fuente, universo, fecha y definición suficientemente identificados.	Puede utilizarse con las cautelas propias del indicador.
CONTRASTAR	Existe dato, pero requiere comprobar compatibilidad, actualización o denominador.	No cerrar interpretación hasta verificar.
LIMITADO	La información sólo cubre una parte del universo o procede de evidencia cualitativa no generalizable.	Utilizar como evidencia parcial, declarando alcance.
ND	Información no disponible o no comparable.	No sustituir por cero ni estimar sin método.

II.16. Límites del sistema y usos que deben evitarse

El sistema está diseñado para mejorar la calidad de la descripción y de la interpretación, no para producir una clasificación competitiva de sociedades, provincias o municipios. Deben evitarse especialmente cuatro usos: construir rankings de “mejor” o “peor” territorio con variables que miden dimensiones distintas; sumar indicadores heterogéneos sin justificación de pesos; atribuir a la forma societaria resultados que pueden depender de sector, tamaño, antigüedad o contexto; y presentar evidencia cualitativa de casos como si representara estadísticamente al conjunto regional.

También debe evitarse la falsa precisión. En universos pequeños, una desagregación excesiva puede producir porcentajes aparentemente exactos pero analíticamente débiles. La función del sistema es hacer visible lo que se conoce y, con la misma claridad, aquello que todavía no puede conocerse con la evidencia disponible.

CRITERIO FINAL

INDICADOR → FUENTE → UNIVERSO → PERIODO → INTERPRETACIÓN → LIMITACIÓN. Si falta alguno de estos eslabones, la afirmación debe rebajarse, condicionarse o aplazarse.

II.17. Cierre metodológico

El Sistema de Indicadores de Empresas con Raíces convierte la tesis general del Informe en una arquitectura observable. La actividad económica se traduce en magnitudes empresariales y sectoriales; el empleo, en volumen, distribución e intensidad; la participación, en estructura de propiedad y evidencias específicas de implicación; el territorio, en presencia e intensidad espacial; el arraigo, en un conjunto de vínculos documentables; y la continuidad, en permanencia y capacidad de adaptación. La principal aportación metodológica no consiste en producir una cifra final, sino en impedir que conceptos diferentes se confundan entre sí.

Esta arquitectura permite además que futuras ediciones del Informe sean comparables. Si ASLABCAM conserva definiciones, universos, fuentes y fichas técnicas, podrá transformar una fotografía puntual en una serie de conocimiento acumulativo. De ese modo, Empresas con Raíces deja de ser únicamente una narración sobre el valor de las sociedades laborales y se convierte también en un sistema para observarlo, contrastarlo y actualizarlo con prudencia.

SECUENCIA DE TRABAJO

DEFINIR → MEDIR → CONTRASTAR → INTERPRETAR → DOCUMENTAR → ACTUALIZAR

ANEXO III

ATLAS ESTADÍSTICO Y TERRITORIAL

Sociedades laborales, empleo, sectores, composición y lectura provincial

III.1. Finalidad y criterio de lectura del Atlas

Este Atlas reúne en una única pieza las principales magnitudes cuantitativas utilizadas por Empresas con raíces para describir la presencia, la estructura y la distribución territorial de las sociedades laborales de Castilla-La Mancha. Su función no es ampliar artificialmente el número de indicadores ni convertir cada diferencia territorial en una conclusión causal, sino ordenar la evidencia disponible de forma que pueda ser consultada, contrastada y reutilizada sin perder su referencia temporal, su universo estadístico ni sus límites de interpretación.

La lectura se organiza desde la escala regional hacia la provincial y sectorial. Primero se presenta la fotografía agregada; después se examina la distribución de sociedades y empleo entre las cinco provincias; a continuación se observa la composición sectorial y por sexo; finalmente se sintetizan los perfiles provinciales mediante fichas homogéneas. El criterio rector es comparativo, pero no clasificatorio: las diferencias observadas describen configuraciones distintas del modelo y no deben transformarse automáticamente en jerarquías de fortaleza, eficiencia o impacto territorial.

El Atlas debe leerse conjuntamente con el Anexo I, que establece las reglas de fuentes y trazabilidad, y con el Anexo II, que define el sistema de indicadores. De este modo, la tabla, el indicador y la interpretación permanecen conectados dentro de un mismo marco metodológico.

Regla de lectura. Una cifra describe una magnitud. Una comparación identifica una diferencia. Ninguna de las dos, por sí sola, explica la causa de esa diferencia.

III.2. Fotografía regional

Indicador	Valor	Lectura
Sociedades laborales contabilizadas	498	Base regional de referencia
Sociedades Limitadas Laborales (SLL)	455	Forma predominante
Sociedades Anónimas Laborales (SAL)	43	Presencia minoritaria
Peso de SLL sobre el total	91,4 %	Predominio de la forma limitada laboral
Personas trabajadoras	3.076	Empleo vinculado al universo laboral disponible
Provincias con presencia	5	Implantación regional completa

La escala regional permite identificar una realidad empresarial consolidada y extendida territorialmente. Las 498 sociedades contabilizadas no constituyen un universo testimonial, sino una base empresarial presente en las cinco provincias y asociada a más de tres mil empleos. La predominancia de la SLL es muy clara, con 455 entidades frente a 43 SAL, lo que refuerza la necesidad de interpretar el modelo desde la lógica de la pequeña empresa y de estructuras societarias de dimensión reducida o media.

Esta fotografía debe interpretarse con prudencia. La cifra de sociedades y la cifra de empleo proceden de explotaciones administrativas y estadísticas que no siempre comparten idéntica unidad de observación. Por ello, el Atlas evita construir ratios que exijan asumir una correspondencia perfecta entre ambos universos cuando dicha equivalencia no está acreditada.

III.3. Distribución provincial de sociedades laborales

Provincia	Sociedades	% regional
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 %

Toledo, Ciudad Real y Albacete concentran conjuntamente 401 de las 498 sociedades laborales contabilizadas, equivalentes al 80,5 % del total regional. Esta concentración no implica por sí misma una mayor intensidad relativa del modelo, ya que las cifras absolutas deben leerse en relación con la población, el número total de empresas y la estructura productiva de cada territorio. Cuenca mantiene una presencia relevante en términos absolutos, mientras Guadalajara presenta una implantación mucho menor en volumen.

Cautela territorial. Comparar números absolutos entre provincias no equivale a comparar intensidad. Para medir implantación relativa serían necesarios denominadores territoriales homogéneos y actualizados.

III.4. Distribución provincial del empleo

Provincia	Personas trabajadoras	% regional
Ciudad Real	887	28,8 %
Toledo	830	27,0 %
Albacete	772	25,1 %
Cuenca	469	15,2 %
Guadalajara	118	3,8 %
Castilla-La Mancha	3076	100 %

La distribución del empleo presenta un patrón similar al de las sociedades, aunque con un liderazgo distinto: Ciudad Real registra el mayor volumen de empleo, seguida de Toledo y Albacete. Esta diferencia entre número de sociedades y empleo recuerda que la dimensión media de las unidades puede variar territorialmente y que el número de entidades no agota la lectura económica del modelo.

El empleo debe interpretarse no sólo como volumen agregado, sino también como capacidad productiva y profesional vinculada a un territorio. En provincias y municipios con menor densidad económica, una cifra absoluta más reducida puede representar una función territorial proporcionalmente más significativa. El Atlas no cuantifica esa importancia relativa cuando no dispone de denominadores suficientes, pero conserva esa hipótesis como criterio de lectura territorial.

III.5. Sociedades y empleo: lectura conjunta por provincia

Provincia	Sociedades	Empleo	Rasgo descriptivo
Albacete	121	772	Base diversificada
Ciudad Real	136	887	Mayor empleo contabilizado
Cuenca	80	469	Lectura territorial especialmente relevante
Guadalajara	17	118	Baja implantación absoluta
Toledo	144	830	Mayor número de sociedades

La lectura conjunta permite identificar configuraciones diferenciadas sin convertirlas en una clasificación de desempeño. Toledo encabeza el número de sociedades, mientras Ciudad Real concentra más empleo. Albacete presenta una base empresarial y laboral relevante; Cuenca combina una presencia menor en términos absolutos con una lectura territorial que exige especial atención por su amplia ruralidad; Guadalajara se sitúa claramente por debajo del resto en implantación absoluta y requiere análisis específico antes de atribuir causas o potenciales.

III.6. Estructura sectorial del empleo

Sector	Empleo	% sobre empleo
Servicios	1381	44,9 %
Industria	984	32,0 %
Construcción	691	22,5 %
Agrario	20	0,7 %
Total	3076	100 %

Los servicios concentran el mayor volumen de empleo, con 1.381 personas trabajadoras, seguidos por la industria con 984 y la construcción con 691. La presencia industrial resulta especialmente relevante para la interpretación del modelo porque muestra que las sociedades laborales no se limitan a actividades de servicios o a nichos tradicionales de economía social, sino que forman parte también de actividades productivas con requerimientos de inversión, conocimiento técnico y capacidad organizativa.

El empleo agrario contabilizado es muy reducido, con 20 personas. Esta cifra debe leerse como una presencia limitada dentro de la explotación disponible, no como prueba automática de ausencia de oportunidad ni de debilidad estructural. Una baja magnitud puede responder a múltiples causas que el dato agregado no permite identificar.

III.7. Estructura sectorial de las unidades estadísticas disponibles

Sector	Unidades estadísticas disponibles
Servicios	296
Industria	118
Construcción	96
Agrario	11

Importante. La suma sectorial de unidades estadísticas no debe confundirse automáticamente con el universo regional de 498 sociedades. Las explotaciones pueden utilizar unidades y criterios distintos; por ello, el Atlas conserva ambas magnitudes separadas.

La distribución sectorial confirma la diversificación del modelo. Los servicios reúnen el mayor número de unidades, seguidos de industria y construcción. La comparación con el empleo sugiere perfiles sectoriales de distinta intensidad laboral, pero el Informe no convierte esa observación en un cálculo de tamaño medio sin verificar previamente la equivalencia exacta de universos.

III.8. Composición del empleo por sexo

Sexo	Personas trabajadoras	%
Mujeres	829	27,0 %
Hombres	2247	73,0 %
Total	3076	100 %

Las mujeres representan aproximadamente el 27 % del empleo contabilizado, frente al 73 % de los hombres. La cifra describe una brecha clara en la composición laboral del universo analizado y justifica que la dimensión de género forme parte del diagnóstico y de la estrategia futura del modelo. Sin embargo, esta información se refiere al empleo y no permite inferir directamente participación en la propiedad, presencia en órganos de gobierno o capacidad de decisión societaria.

No inferencia. Empleo femenino no equivale a propiedad femenina ni a participación en gobierno. Son dimensiones diferentes y deben medirse con fuentes específicas.

III.9. Composición por sexo y provincia

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 %

Guadalajara presenta la mayor proporción femenina, con un 40,7 %, pero sobre un universo laboral mucho menor que el de las demás provincias. Albacete se sitúa en torno al 30 %, Ciudad Real cerca del 27 %, Cuenca alrededor del 25 % y Toledo ligeramente por debajo del 24 %. Estas diferencias son relevantes descriptivamente, pero no deben interpretarse como evidencia de mayor o menor igualdad estructural sin información adicional sobre sectores, ocupaciones, jornada, propiedad y gobierno societario.

III.10. Concentración territorial: tres provincias y dos escalas

Magnitud	Toledo + Ciudad Real + Albacete	% regional
Sociedades laborales	401	80,5 %
Personas trabajadoras	2.489	80,9 %

La concentración de sociedades y empleo en Toledo, Ciudad Real y Albacete es prácticamente paralela: algo más del 80 % en ambos casos. Esta coincidencia refuerza la existencia de un núcleo territorial principal del modelo, pero no permite concluir que Cuenca y Guadalajara tengan menor valor relativo. La escala absoluta y la escala territorial responden a preguntas distintas: la primera pregunta dónde se concentra el volumen; la segunda, qué representa una empresa o un empleo dentro del ecosistema económico local.

III.11.1. Ficha provincial · Albacete

Sociedades	Empleo	Mujeres	Hombres
121	772	230	542

IMPLANTACIÓN + DIVERSIFICACIÓN. Base empresarial y laboral relevante y estructura relativamente diversificada entre servicios, industria y construcción. La lectura aconseja observar capacidades de cooperación y consolidación sin reducir la provincia a una única especialización.

III.11.2. Ficha provincial · Ciudad Real

Sociedades	Empleo	Mujeres	Hombres
136	887	237	650

EMPLEO + INDUSTRIA. Provincia con mayor empleo contabilizado y fuerte presencia industrial. El volumen de empleo y el peso productivo justifican prestar atención a continuidad, modernización y conservación de capacidades empresariales.

III.11.3. Ficha provincial · Cuenca

Sociedades	Empleo	Mujeres	Hombres
80	469	117	352

TERRITORIO + CONTINUIDAD. La lectura territorial adquiere especial importancia por la amplitud de espacios rurales y menor densidad económica. La continuidad empresarial puede tener un valor proporcionalmente elevado allí donde las alternativas son escasas.

III.11.4. Ficha provincial · Guadalajara

Sociedades	Empleo	Mujeres	Hombres
17	118	48	70

BRECHA + ANÁLISIS. La implantación absoluta es reducida y exige investigar causas antes de convertir la diferencia en una conclusión. La mayor proporción femenina provincial debe leerse junto a un universo laboral pequeño.

III.11.5. Ficha provincial · Toledo

Sociedades	Empleo	Mujeres	Hombres
144	830	197	633

ESCALA + DIVERSIDAD. Provincia con mayor número de sociedades y una base laboral elevada. La lectura combina escala, diversificación y necesidad de fortalecer consolidación, cooperación y renovación del modelo.

III.12. Matriz territorial comparada

Provincia	Sociedades	Empleo	Lectura sectorial	% mujeres
Albacete	Alta en términos absolutos	Alta	Diversificada	29,8 %
Ciudad Real	Alta	Muy alta	Industria destacada	26,7 %
Cuenca	Media	Media	Construcción con peso relevante	24,9 %
Guadalajara	Baja	Baja	Servicios con peso relevante	40,7 %*
Toledo	Muy alta	Alta	Servicios e industria	23,7 %

* El 40,7 % de Guadalajara corresponde a 48 mujeres sobre 118 empleos; debe conservarse el denominador por el reducido tamaño del universo.

La matriz tiene una función descriptiva. Las etiquetas de intensidad se refieren exclusivamente a las magnitudes absolutas observadas dentro del conjunto regional y no constituyen una clasificación de desempeño, productividad, arraigo o potencial. Su utilidad es facilitar una lectura rápida y comparada de configuraciones territoriales distintas.

III.13. Qué puede y qué no puede afirmar este Atlas

Puede sostener	No permite afirmar por sí solo
La distribución regional y provincial de las magnitudes disponibles.	La causa de las diferencias provinciales.
La composición sectorial del empleo y de las unidades estadísticas disponibles.	La productividad sectorial o la rentabilidad de las empresas.
La composición del empleo por sexo.	La participación de mujeres en propiedad o gobierno.
La concentración absoluta de sociedades y empleo.	La intensidad relativa sin denominadores territoriales.
La existencia de presencia en las cinco provincias.	Que toda presencia territorial implique arraigo.
La relevancia de analizar continuidad y territorio.	Que toda sociedad laboral garantice permanencia o empleo estable.

III.14. Agenda de profundización estadística y territorial

El siguiente salto analítico consiste en descender desde la provincia hacia el municipio y la comarca, incorporar denominadores relativos y distinguir entre presencia, intensidad y relevancia territorial. Esta ampliación permitiría conocer no sólo dónde existen sociedades laborales, sino dónde su peso relativo dentro del tejido empresarial o laboral es especialmente significativo.

Una segunda línea debe mejorar la información sobre participación efectiva: composición de la propiedad, incorporación de personas trabajadoras al capital, presencia de mujeres y jóvenes en órganos de gobierno y renovación generacional de la base societaria. El empleo constituye una dimensión esencial, pero no agota la singularidad participativa del modelo.

La tercera línea consiste en construir series temporales homogéneas. La fotografía de noviembre de 2025 permite describir el estado del modelo, pero el análisis de continuidad, resiliencia y transformación exige observar altas, bajas, empleo, sector y territorio a lo largo del tiempo con definiciones comparables.

III.15. Síntesis del Atlas

Clave	Evidencia principal
DIMENSIÓN	498 sociedades laborales contabilizadas.
FORMA	455 SLL y 43 SAL; predominio de la forma limitada laboral.
EMPLEO	3.076 personas trabajadoras.
TERRITORIO	Presencia en las cinco provincias; concentración superior al 80 % en Toledo, Ciudad Real y Albacete.
SECTORES	Servicios 1.381 empleos; industria 984; construcción 691; agrario 20.
GÉNERO	829 mujeres, aproximadamente el 27 % del empleo contabilizado.
LECTURA	Las diferencias territoriales describen configuraciones distintas y requieren contexto antes de interpretarse.

El Atlas confirma que las sociedades laborales constituyen una realidad empresarial regional con presencia territorial, diversidad sectorial y una base de empleo significativa. Su aportación analítica no reside únicamente en acumular cifras, sino en mostrar cómo esas magnitudes cambian de significado cuando se observan simultáneamente empresa, empleo, sector, composición y territorio. De este modo, Empresas con raíces avanza desde la simple contabilización hacia una lectura estructurada del valor económico y territorial del modelo.



SEDE CENTRAL

Calle Real 80, 13170
Miguelturra (Ciudad Real)

aslabcam.es
info@aslabcam.es

