



# PROYECTO «RELEVO SOCIAL CYLCAE»

*“Sin relevo, no hay futuro. Apoyemos la sucesión empresarial para preservar el empleo.”*

## INFORME

---

Marzo 2025



Financiado por  
la Unión Europea



Plan de  
Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ECONOMÍA SOCIAL

# PROYECTO «RELEVO SOCIAL CYLCAE»

Marzo 2025

Elabora y edita REDEFINIR



Financiado por  
la Unión Europea



Plan de  
Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ECONOMÍA SOCIAL

# ÍNDICE

<b>1. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.1. IMPORTANCIA DEL RELEVO GENERACIONAL	
1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	
1.3. ÁMBITO DE ACTUACIÓN	
<b>2. EL VALOR DE LAS PYMES Y EL TRABAJO AUTÓ.....</b>	<b>8</b>
2.1. DESARROLLO ECONÓMICO Y EL EMPLEO LOCAL	
2.2. DESAFÍOS ACTUALES	
<b>3. RELEVO GENERACIONAL: CONCEPTOS CLAVES .....</b>	<b>12</b>
3.1. PLANIFICACIÓN	
3.2. PROCESO ORDENADO	
<b>4. EMPRENDIMIENTO COMO OPORTUNIDAD .....</b>	<b>14</b>
4.1. EMPRENDIMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO	
4.2. TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL	
4.3. HABILIDADES NECESARIAS	
4.4. ANÁLISIS DAFO EN ESTA FASE	
<b>5. LA ECONOMÍA SOCIAL COMO MODELO SOSTENIBLE .....</b>	<b>23</b>
5.1. DEFINICIÓN Y FORMAS JURÍDICAS	
5.2. VENTAJAS FRENTE A OTROS MODELOS	
5.3. RELEVANCIA NACIONAL E INTERNACIONAL	



<b>6. RELEVO GENERACIONAL DESDE LA ECONOMÍA SOCIAL .....</b>	<b>28</b>
6.1. TRANSFORMAR EMPRESAS EN ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL	
6.2. BENEFICIOS PARA TRABAJADORES, TERRITORIOS E INSTITUCIONES	
6.3. APOYO FINANCIERO Y ACOMPAÑAMIENTO INSTITUCIONAL	
<b>7. HERRAMIENTAS Y PROPUESTAS PARA LA ACCIÓN .....</b>	<b>34</b>
7.1. OFICINA DE INFORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO AL RELEVO GENERACIONAL	
7.2. FORMACIÓN EN COMPETENCIAS CLAVE	
7.3. TALLERES DE INNOVACIÓN INTERGENERACIONAL	
7.4. JORNADAS DE SENSIBILIZACIÓN Y CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	
<b>8. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y AGENDA 2030 .....</b>	<b>43</b>
8.1. RSE: UNA FORMA DE HACER EMPRESA CON COMPROMISO	
8.2. CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	
<b>9. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>47</b>



## 1. PRESENTACIÓN

El **RELEVO GENERACIONAL** se ha convertido en una cuestión urgente para la sostenibilidad de la economía local y la continuidad del empleo en muchas zonas de España, en los territorios rurales, en las pequeñas ciudades y en determinados distritos de las grandes ciudades.

La falta de planificación sucesoria está provocando la desaparición de negocios familiares, pequeñas empresas y actividades autónomas viables, lo que genera una pérdida de empleo, de tejido productivo y de *saber hacer* acumulado durante años, e incluso generaciones.

Este fenómeno tiene un fuerte impacto social y territorial: empresas con historia y arraigo local se ven abocadas al cierre por no haber encontrado sustitución en tiempo y forma. Además, muchas veces los trabajadores y las trabajadoras no tienen herramientas ni acompañamiento para hacerse cargo del negocio, y las y los jóvenes carecen de información o apoyo para emprender en estos contextos.

Frente a esta situación, **la ECONOMÍA SOCIAL ofrece una respuesta basada en modelos de propiedad colectiva, democracia en la gestión y reinversión del beneficio**. Este enfoque no solo garantiza la continuidad de las actividades productivas, sino que fortalece el arraigo territorial, la cohesión social y la resiliencia de la economía local. A través de fórmulas como las cooperativas, las sociedades laborales o el emprendimiento colectivo, se facilita una transición generacional que beneficia a todas las partes: empresas, trabajadores, comunidades y Administraciones públicas.

### 1.1. IMPORTANCIA DEL RELEVO GENERACIONAL

La sucesión empresarial no es solo un mecanismo de continuidad económica, sino un factor clave para garantizar el futuro de nuestras comunidades. Cuando una empresa cierra por falta de relevo, no solo se pierden empleos, sino también conocimientos, conexiones y valor social acumulado a lo largo de décadas de esfuerzo y aprendizaje.

Actuar ahora significa **invertir en la sostenibilidad del empleo y la economía local**, especialmente en aquellos territorios más vulnerables al despoblamiento y la precarización. Es una cuestión de responsabilidad colectiva: desde las Administraciones públicas hasta los propios empresarios, trabajadores y ciudadanos, debemos colaborar para **evitar que negocios viables desaparezcan**.

El RELEVO GENERACIONAL es más que una necesidad, es **una oportunidad para transformar los modelos empresariales** existentes hacia una economía más inclusiva, sostenible y resiliente. La falta de planificación sucesoria no solo amenaza la continuidad de las empresas familiares y autónomas, sino que también repercute negativamente en la cohesión social y el desarrollo territorial.

Hoy más que nunca, es imprescindible:

- EVITAR EL CIERRE DE EMPRESAS VIABLES: impulsando herramientas y estrategias para que sigan contribuyendo al tejido productivo.
- PRESERVAR EL SABER HACER ACUMULADO: transmitiendo conocimientos y competencias esenciales entre generaciones.
- FOMENTAR LA INCORPORACIÓN DE JÓVENES Y MUJERES: promoviendo relevo generacional como una vía de acceso al mercado laboral y a nuevos liderazgos.
- GARANTIZAR UN MODELO EMPRESARIAL SOSTENIBLE: apostando por la ECONOMÍA SOCIAL como pilar de arraigo territorial y equidad.

En el corazón de esta problemática está **la necesidad de actuar con anticipación**, con soluciones prácticas y con una visión de futuro compartida. La apuesta por el RELEVO GENERACIONAL no solo asegura el empleo, sino que revitaliza las comunidades y fortalece la confianza en un desarrollo territorial equilibrado.

## 1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

RELEVO SOCIAL CYLCAE es más que una iniciativa divulgativa y formativa; es un motor de transformación territorial que busca abordar una problemática estructural con soluciones innovadoras, sostenibles y humanas. Sus objetivos se desarrollan desde varios frentes clave:

1. IMPULSAR LA CONCIENCIACIÓN SOCIAL Y EMPRESARIAL SOBRE LA NECESIDAD DE PLANIFICAR EL RELEVO GENERACIONAL.

La sensibilización es el primer paso para generar un cambio cultural en torno al relevo generacional. La idea es mostrar que planificar el relevo no es solo una responsabilidad empresarial, sino un compromiso con el desarrollo comunitario:

- A través de campañas en medios locales y regionales, incluyendo historias reales de éxito que inspiren a otros empresarios.
- Realización de Encuentros y Jornadas donde administraciones, empresarios y trabajadores debatan la importancia de esta planificación.

2. PROMOVER FÓRMULAS DE ECONOMÍA SOCIAL COMO VÍA PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE NEGOCIOS Y EMPLEOS.

La ECONOMÍA SOCIAL debe posicionarse como una opción tangible y atractiva para empresas en transición, destacando sus beneficios:

- A través de talleres específicos sobre cooperativas y sociedades laborales como herramientas de continuidad.
3. FOMENTAR EL EMPRENDIMIENTO JUVENIL Y FEMENINO, ESPECIALMENTE EN ENTORNOS RURALES Y DESPOBLADOS.

La incorporación de jóvenes y mujeres al RELEVO GENERACIONAL no solo dinamiza el mercado laboral, sino que aporta diversidad, innovación y nuevas perspectivas.

- Facilitar becas o subvenciones específicas para emprendedoras jóvenes en áreas rurales.
  - Establecer programas de mentoría donde empresarios experimentados acompañen a nuevos emprendedores.
4. DAR VISIBILIDAD A ALTERNATIVAS SOSTENIBLES DE TRANSMISIÓN EMPRESARIAL

Mostrar que existen opciones más allá del cierre de negocios, como la compra por parte de trabajadores o la transformación en entidades colectivas.

- Crear una plataforma digital donde los empresarios puedan publicar ofertas de relevo generacional.
  - Organizar ferias locales con *stands* de empresas en transición, fomentando el contacto entre empresarios y emprendedores.
5. CREAR HERRAMIENTAS, REDES Y ESPACIOS DE INFORMACIÓN QUE FACILITEN PROCESOS DE RELEVO, TRANSMISIÓN Y NUEVA CREACIÓN DE EMPRESAS.

La conexión y la accesibilidad son claves para que el relevo sea un proceso fluido y exitoso.

- Establecer una oficina de información y acompañamiento al relevo generacional.
  - Desarrollar una red de “EMPRESAS EN TRANSICIÓN” que actúe como puente entre oferta y demanda.
6. CONTRIBUIR AL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DEL TERRITORIO DESDE LOS PRINCIPIOS DE PARTICIPACIÓN, EQUIDAD, RESPONSABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD.

Este objetivo trasciende lo económico y apuesta por un modelo de desarrollo donde las personas y comunidades son el centro.

- Promover una visión de futuro compartida que integre la Agenda 2030 y los ODS como marco estratégico.
- Realizar un seguimiento de los impactos generados por el proyecto para ajustar y ampliar su alcance.

### 1.3. ÁMBITO DE ACTUACIÓN

El proyecto se desarrollará en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, con especial atención a las áreas rurales, municipios de pequeño tamaño y zonas urbanas en riesgo de despoblación. En estos contextos, donde la pérdida de una empresa o un pequeño negocio puede tener un fuerte impacto económico y social, el relevo generacional se convierte en una prioridad estratégica.

RELEVO SOCIAL CYLCAE busca actuar como semillero de experiencias transformadoras que puedan servir de referencia, ser replicadas en otros lugares y contribuir a una visión compartida de desarrollo territorial sostenible basada en el protagonismo de las personas y la cooperación.



## 2. EL VALOR DE LAS PYMES Y EL TRABAJO AUTÓNOMO

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y el trabajo autónomo constituyen el corazón del tejido económico en Castilla y León. Representan una fuente esencial de empleo, generan valor añadido y promueven el desarrollo económico, social y cultural de las comunidades, especialmente en zonas rurales o de baja densidad demográfica.

Su capacidad de adaptación, proximidad al entorno y flexibilidad ante los cambios del mercado las convierte en agentes clave para dinamizar la economía local. A menudo, son también espacios donde se ensayan relaciones laborales más humanas, cercanas y cooperativas, que refuerzan el sentimiento de pertenencia y el compromiso con el territorio.

### 2.1. DESARROLLO ECONÓMICO Y EL EMPLEO LOCAL

Las PYMES y el trabajo autónomo son los pilares fundamentales de la economía local y **actúan como motores de desarrollo en zonas tanto rurales como urbanas de pequeño tamaño**. Su contribución va más allá de la mera generación de empleo, ya que tienen un impacto directo en la vida comunitaria y en la cohesión social. Algunas razones que refuerzan su importancia son:

1. **DINAMIZACIÓN DE LA ECONOMÍA LOCAL:** Las PYMES y los autónomos generan riqueza que se queda en el territorio, promoviendo un ciclo económico más sostenible. Contribuyen a la diversificación de la economía local y facilitan el acceso a bienes y servicios esenciales sin depender de grandes cadenas o intermediarios.
2. **GENERACIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO:** Estas empresas tienen la capacidad de ofrecer empleo a personas con perfiles diversos, incluyendo jóvenes, mujeres y colectivos en riesgo de exclusión social, fomentando una mayor equidad y cohesión en el entorno laboral.
3. **PRESERVACIÓN DE CONOCIMIENTOS TRADICIONALES Y ARRAIGO CULTURAL:** Muchos negocios autónomos y pequeñas empresas están ligados a tradiciones locales, oficios artesanales y saberes acumulados a lo largo de generaciones, que enriquecen el patrimonio cultural del territorio.
4. **ADAPTABILIDAD Y RESILIENCIA:** Por su menor tamaño, las PYMES pueden adaptarse más rápidamente a los cambios en el mercado y a las necesidades específicas de la comunidad. Esta flexibilidad les permite innovar y buscar soluciones locales frente a desafíos globales.

5. FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO COMUNITARIO: Al ser empresas más cercanas, fomentan relaciones de confianza entre empleados, clientes y proveedores, creando un entorno de colaboración que beneficia a toda la comunidad.
6. DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL: En contextos rurales, su presencia ayuda a reducir la centralización económica y la dependencia de las grandes ciudades. Son esenciales para luchar contra la despoblación y garantizar el acceso a servicios básicos en áreas menos favorecidas.

Las PYMES y los autónomos contribuyen a:

- a) GENERAR EMPLEO DE PROXIMIDAD, reduciendo la dependencia de las grandes ciudades.
- b) SOSTENER EL TEJIDO COMERCIAL, artesanal y productivo en municipios pequeños.
- c) FOMENTAR EL EMPRENDIMIENTO, facilitando el acceso de nuevos actores al mercado.
- d) ESTABLECER REDES DE COLABORACIÓN entre empresas de menor tamaño, impulsando la innovación, la digitalización y la cooperación.

En un contexto de creciente despoblación, crisis ecológica y desigualdad territorial, el papel de las pequeñas empresas y los autónomos es decisivo para **garantizar un desarrollo más equilibrado**, inclusivo y sostenible.

## 2.2. DESAFÍOS ACTUALES

A pesar de su papel clave en la economía local, las PYMES y los autónomos enfrentan un conjunto de desafíos estructurales que dificultan su continuidad y crecimiento. Si no se actúa con urgencia, el impacto puede ser devastador, tanto en términos económicos como sociales, especialmente en entornos rurales. Entre los **principales retos** destacan:

### 1. LA FALTA DE PLANIFICACIÓN PARA EL RELEVO GENERACIONAL

Miles de empresas viables **se encuentran en riesgo de cierre** porque no se ha previsto un proceso de sucesión ordenado:

- Esto genera pérdidas económicas considerables, tanto para los propietarios como para las comunidades.
- Además, perpetúa el ciclo de **despoblación rural** al reducir las oportunidades de empleo y desarrollo en estas áreas.

## 2. EL ENVEJECIMIENTO DEL EMPRESARIADO Y LA ESCASA INCORPORACIÓN DE JÓVENES

El empresariado actual, especialmente en el ámbito rural, está **cada vez más envejecido**, mientras que los jóvenes encuentran barreras para integrarse en las actividades económicas existentes:

- Este **desajuste generacional** frena la innovación y el dinamismo empresarial.

## 3. LA FRAGILIDAD FINANCIERA Y EL ACCESO LIMITADO A RECURSOS

Las pequeñas empresas y las y los autónomos enfrentan una constante falta de liquidez, dificultando su capacidad para adaptarse a cambios en el mercado o para invertir en estrategias de crecimiento:

- Las altas tasas de interés y las complicaciones burocráticas agravan esta situación, especialmente en zonas menos desarrolladas.

## 4. LA FALTA DE APOYO TÉCNICO Y ACOMPAÑAMIENTO PERSONALIZADO

Muchas empresas, especialmente en **entornos rurales**, no tienen acceso a asesoramiento especializado ni a redes de apoyo que les ayuden en procesos de transformación o relevo:

- Esto limita su capacidad de adaptación y su viabilidad a largo plazo.

## 5. LA INTEGRACIÓN INSUFICIENTE DE LA DIGITALIZACIÓN, SOSTENIBILIDAD E INNOVACIÓN

La transición hacia **modelos empresariales más sostenibles y digitales** se percibe como un desafío debido a la falta de competencias y recursos adecuados:

- Esto dificulta su competitividad en mercados cada vez más globalizados y exigentes.

### 2.3. UN NUEVO MODELO DE CONTINUIDAD EMPRESARIAL

Ante estos desafíos, es imprescindible articular soluciones que no solo respondan a las necesidades inmediatas, sino que transformen la forma en que se concibe y **se gestiona la continuidad empresarial**. Esto implica:

- La promoción de la ECONOMÍA SOCIAL como pilar de sostenibilidad, fomentando modelos de propiedad compartida y gestión democrática.
- La creación de redes y herramientas digitales para conectar negocios en transición con emprendedores jóvenes.

- La apuesta por el emprendimiento colectivo y la formación inter-generacional como estrategias clave para revitalizar el tejido empresarial local.
- El diseño de políticas públicas específicas que favorezcan la inclusión de las PYMES y autónomos en el marco de desarrollo territorial.

Estos enfoques no solo aseguran el futuro de las empresas, sino también el bienestar de las comunidades y la **preservación de su identidad cultural** y económica.



### 3. RELEVO GENERACIONAL: CONCEPTOS CLAVES

El RELEVO GENERACIONAL se refiere al proceso mediante el cual una generación transfiere a otra el liderazgo, la gestión y, en muchos casos, la propiedad de una empresa, negocio o actividad económica. Implica no solo un cambio de manos en términos jurídicos o financieros, sino también la **transmisión de conocimientos, valores, redes y estrategias** acumuladas a lo largo del tiempo.

Este proceso es especialmente relevante en el contexto de las empresas familiares, los negocios autónomos y las PYMES, donde la persona promotora concentra tanto el conocimiento operativo como la visión estratégica. **Sin un relevo planificado, el riesgo de desaparición de estas iniciativas es elevado**, con consecuencias directas sobre el empleo, el tejido económico local y el equilibrio demográfico del territorio.

#### 3.1. PLANIFICACIÓN

La planificación del relevo generacional no es un trámite administrativo, sino **una decisión estratégica** que influye directamente en la sostenibilidad de la empresa.

A menudo, la falta de previsión genera:

- a) Cierres imprevistos, incluso de actividades viables.
- b) Pérdida de empleos, especialmente en entornos donde escasean otras oportunidades.
- c) Desarraigo, al romper el vínculo de continuidad entre generaciones.
- d) Pérdida de conocimiento, redes de clientes, saber hacer y reputación.

Planificar con antelación permite identificar opciones viables (familiares, trabajadores, emprendedores externos, cooperativas...), **definir los tiempos, formar a las personas implicadas y realizar una transición ordenada**. En este sentido, se convierte en una inversión de futuro: asegurar el relevo es preservar el legado.

Además, el relevo generacional puede ser **una oportunidad para renovar el proyecto, introducir innovación, digitalizar procesos** o reorientar la estrategia. Bien gestionado, es también una oportunidad para repensar colectivamente el modelo de empresa.

### 3.2. PROCESO ORDENADO

El proceso de relevo generacional debe iniciarse con antelación suficiente, antes de que se produzca la jubilación o retirada de la persona promotora.

Entre los **primeros pasos** se encuentran:

- a) Detectar **actividades o sectores con riesgo** de desaparición por falta de sucesión.
- b) Identificar **perfiles con potencial** para asumir la continuidad (internos o externos).
- c) Evaluar la **viabilidad económica**, organizativa y jurídica del proceso de relevo.
- d) Ofrecer información, **asesoramiento y formación** a personas interesadas en emprender, ya sea desde dentro o desde fuera de la empresa.

Este proceso afecta a múltiples actores:

1. Empresas familiares y autónomos/as, que deben considerar su futuro a medio plazo.
2. Trabajadores y trabajadoras, que pueden ser protagonistas activos del relevo, incluso convirtiéndose en socios/as o emprendedores.
3. Jóvenes con interés emprendedor, que encuentran en este marco una vía de acceso más realista a la actividad económica.
4. Entidades de ECONOMÍA SOCIAL, que pueden incorporar nuevos liderazgos para garantizar su sostenibilidad.
5. Administraciones y agentes locales, que juegan un papel clave como facilitadores y promotores de estos procesos.

El RELEVO GENERACIONAL no es solo una transición personal, sino una cuestión colectiva con implicaciones territoriales, que debe abordarse desde una lógica de cooperación, anticipación y responsabilidad compartida.

## 4. EMPRENDIMIENTO COMO OPORTUNIDAD

En el contexto actual, marcado por la despoblación rural, el envejecimiento del tejido empresarial y la necesidad de nuevos modelos productivos, el emprendimiento representa una oportunidad estratégica para reactivar la economía local, generar empleo de calidad y asegurar la continuidad de negocios con arraigo territorial. Este emprendimiento puede adoptar diversas formas, desde iniciativas individuales hasta proyectos colectivos, pasando por la transformación de empresas ya existentes.

### 4.1. EMPRENDIMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO

EL EMPRENDIMIENTO INDIVIDUAL:

Este tipo de iniciativa refleja el esfuerzo y la autonomía de una sola persona para convertir una idea en un proyecto viable.

Es especialmente común en sectores como:

- a) SERVICIOS PROFESIONALES: consultoría, diseño, traducción, entre otros.
- b) COMERCIOS LOCALES: tiendas, cafeterías, peluquerías, etc.
- c) NEGOCIOS DIGITALES: comercio electrónico, creación de contenido, desarrollo de apps, etc.

Aunque su flexibilidad y rapidez para adaptarse al entorno son ventajas claras, también presenta desafíos:

- CARGA DE RESPONSABILIDAD: El emprendedor asume en solitario las decisiones estratégicas y los riesgos financieros.
- LIMITACIÓN DE RECURSOS: Disponer de capital, conocimientos y tiempo puede resultar complicado sin apoyo externo.

Este modelo de emprendimiento requiere una buena planificación y un sólido desarrollo de competencias en gestión, marketing y liderazgo.

EL EMPRENDIMIENTO COLECTIVO:

Por otro lado, el emprendimiento colectivo se basa en la cooperación, la democracia interna y la equidad entre sus miembros. Su implementación permite compartir recursos, responsabilidades y beneficios, haciéndolo ideal para proyectos con arraigo comunitario y una visión sostenible.

Algunas formas comunes incluyen:

- a) COOPERATIVAS: Empresas gestionadas democráticamente por sus socios, que participan activamente en decisiones clave y en la gestión operativa.
- b) SOCIEDADES LABORALES: Con mayoría del capital en manos de trabajadores con contrato indefinido, asegurando un compromiso directo con la empresa.
- c) ASOCIACIONES: Organizaciones orientadas a objetivos comunes, con un fuerte componente social o cultural.

Este tipo de emprendimiento ofrece múltiples beneficios:

- RESILIENCIA Y SOSTENIBILIDAD: Gracias a la implicación colectiva, los proyectos son más resistentes ante las crisis y tienen una base más sólida.
- DIVERSIDAD DE CAPACIDADES: Al contar con un equipo diverso, se amplía el alcance de conocimientos, ideas y habilidades.
- COMPROMISO CON LA COMUNIDAD: El emprendimiento colectivo crea conexiones significativas con el entorno local, contribuyendo al desarrollo territorial.

COMPLEMENTARIEDAD ENTRE AMBOS MODELOS:

Es fundamental destacar que el emprendimiento individual y colectivo no tienen por qué ser excluyentes; **ambos pueden coexistir y complementarse** según las necesidades del proyecto. Por ejemplo:

- Un autónomo puede colaborar con un colectivo para impulsar una iniciativa conjunta.
- Un negocio individual puede evolucionar hacia un modelo colectivo para adaptarse al crecimiento del equipo o del mercado.

NUEVAS PERSPECTIVAS PARA AMBOS MODELOS:

En el contexto del RELEVO GENERACIONAL, ambos modelos pueden ser herramientas estratégicas:

- EMPRENDIMIENTO INDIVIDUAL: Representa una oportunidad para que jóvenes y mujeres accedan al mercado laboral en sectores emergentes.
- EMPRENDIMIENTO COLECTIVO: Facilita la transformación de empresas existentes en estructuras más democráticas y resilientes, asegurando su continuidad.



## 4.2. TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

La transformación empresarial ofrece una oportunidad única para revitalizar y dar continuidad a negocios existentes, especialmente en un contexto de RELEVO GENERACIONAL. Esta forma de emprendimiento, en lugar de partir desde cero, se basa en aprovechar estructuras, recursos y conocimientos ya establecidos para adaptarlos a nuevas realidades económicas, sociales y tecnológicas.

### A. ELEMENTOS CLAVE DE LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

#### 1. CAMBIOS EN LA PROPIEDAD O FORMA JURÍDICA

- La conversión de empresas individuales en cooperativas o sociedades laborales es una estrategia efectiva para democratizar la gestión y fortalecer el compromiso de los trabajadores.
- Estas transformaciones suelen incluir la participación activa de los empleados, que se convierten en socios y toman decisiones colectivas, fomentando un sentido de pertenencia y estabilidad.

#### 2. REORGANIZACIÓN DE PROCESOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

- La adopción de nuevas tecnologías, la digitalización de procesos y la automatización permiten a las empresas ser más competitivas y eficaces.
- Por ejemplo, implementar herramientas de gestión digital, optimizar cadenas de suministro o incorporar estrategias de marketing digital puede modernizar el funcionamiento y mejorar los resultados.

#### 3. REORIENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD HACIA OTROS PÚBLICOS O LÍNEAS DE NEGOCIO

- Este enfoque permite adaptar la empresa a las demandas actuales del mercado, diversificando sus servicios o productos.
- Por ejemplo, una pequeña empresa local podría expandirse hacia mercados globales mediante el comercio electrónico o redirigir su enfoque hacia productos más sostenibles o innovadores.

### B. VENTAJAS DE LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

La transformación de un negocio no solo asegura su continuidad, sino que puede traer consigo una serie de beneficios clave:

1. **PRESERVACIÓN DEL EMPLEO:** Al mantener la actividad económica, se garantiza estabilidad laboral para los empleados, lo cual es especialmente importante en territorios con pocas alternativas.

2. MODERNIZACIÓN DE ESTRUCTURAS: Adaptar las empresas a las nuevas demandas del mercado asegura su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.
3. IMPACTO POSITIVO EN LA COMUNIDAD LOCAL: Al reactivar negocios y conservar actividades fundamentales, se fortalece el tejido económico y social del entorno.
4. PROMOCIÓN DE MODELOS MÁS INCLUSIVOS Y DEMOCRÁTICOS: Especialmente en el marco de la ECONOMÍA SOCIAL, estas transformaciones generan una gestión más equitativa y participativa.

#### C. TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL Y ECONOMÍA SOCIAL

La vinculación de la transformación empresarial con **la ECONOMÍA SOCIAL añade un componente estratégico y ético** al proceso:

1. PARTICIPACIÓN COLECTIVA: Promueve un modelo donde trabajadores, clientes y comunidades locales pueden involucrarse activamente.
2. SOSTENIBILIDAD: Alinea las operaciones empresariales con objetivos medioambientales y sociales, como el arraigo territorial y la economía circular.
3. REDES DE APOYO: Las empresas de ECONOMÍA SOCIAL suelen beneficiarse de colaboraciones interempresariales y políticas públicas específicas, facilitando su transición.

#### D. ESTRATEGIAS PARA APOYAR LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

Para que estos procesos sean exitosos, es fundamental contar con herramientas específicas y un entorno de apoyo sólido:

1. ASESORAMIENTO TÉCNICO: Proporcionar orientación legal, financiera y organizativa a las empresas en transición.
2. FORMACIÓN ESPECÍFICA: Capacitar tanto a trabajadores y trabajadoras como a nuevos emprendedores en habilidades clave, como liderazgo participativo, digitalización y sostenibilidad.
3. INCENTIVOS FINANCIEROS: Facilitar el acceso a microcréditos, subvenciones y financiación ética para financiar las transformaciones.
4. MENTORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO: Acompañar a los actores implicados durante todo el proceso para garantizar una transición fluida.

### 4.3. HABILIDADES NECESARIAS

El éxito en el emprendimiento no depende únicamente de tener una idea innovadora, sino también de poseer **un conjunto integral de habilidades** que permitan convertir esa idea en una realidad sostenible. Estas habilidades se dividen en varios ámbitos esenciales:

#### A. HABILIDADES PERSONALES

1. **INICIATIVA Y PERSEVERANCIA:** Emprender requiere la capacidad de tomar la delantera y mantener el esfuerzo incluso frente a desafíos y contratiempos inevitables. La *resiliencia* es clave.
2. **FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD:** Los mercados cambian rápidamente; tener la mente abierta para ajustar estrategias o asumir riesgos calculados es una ventaja crucial.
3. **CONFIANZA EN SÍ MISMO/A:** Creer en la propia capacidad para llevar a cabo un proyecto inspira a otros y facilita decisiones sólidas.

#### B. HABILIDADES SOCIALES

1. **TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN:** Construir redes y alianzas es fundamental para aprovechar recursos compartidos y fortalecer el proyecto, especialmente en modelos de emprendimiento colectivo.
2. **HABILIDADES DE COMUNICACIÓN:** Saber transmitir ideas de forma efectiva es esencial para atraer socios, inversores o clientes. La capacidad de escuchar activamente también fomenta relaciones más sólidas.
3. **SENSIBILIDAD HACIA LAS NECESIDADES DEL ENTORNO:** Comprender el contexto económico, social y cultural donde opera el emprendimiento permite que las soluciones sean relevantes y tengan impacto positivo.

#### C. HABILIDADES DE DIRECCIÓN Y ESTRATEGIA

1. **CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN:** Gestionar el tiempo, los recursos y las actividades de manera eficiente asegura que los objetivos se cumplan de forma estructurada.
2. **LIDERAZGO INSPIRADOR:** La habilidad de motivar y guiar a un equipo hacia una visión compartida es esencial, especialmente en emprendimientos colectivos.
3. **VISIÓN ESTRATÉGICA:** Anticipar cambios del mercado, identificar oportunidades y trazar un camino claro hacia metas a largo plazo son habilidades críticas para la sostenibilidad empresarial.

#### D. COMPETENCIAS TÉCNICAS

La formación técnica complementa las **habilidades blandas**, permitiendo una gestión más profesional y eficiente:

1. **GESTIÓN EMPRESARIAL:** Conocimientos en planificación financiera, control de presupuestos y administración son indispensables para cualquier tipo de emprendimiento.
2. **MARKETING DIGITAL:** Saber diseñar estrategias de comunicación, presencia online y gestión de redes sociales marca una gran diferencia en un mundo conectado digitalmente.
3. **INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD:** Integrar herramientas tecnológicas y soluciones sostenibles fortalece el impacto del negocio a nivel social y medioambiental.
4. **COMPETENCIAS DIGITALES:** La capacidad de manejar herramientas TIC, desde softwares de gestión hasta análisis de datos, da a los emprendedores una ventaja competitiva.

#### E. EL PAPEL DE LA FORMACIÓN Y EL ACOMPAÑAMIENTO ESPECIALIZADO

Incluso las ideas más prometedoras pueden fracasar sin el apoyo adecuado. Es por eso que los programas de formación, *mentoría* y asesoramiento desempeñan un papel central:

1. **FORMACIÓN CONTINUA:** Cursos y talleres centrados en habilidades específicas como liderazgo, fiscalidad, negociación o innovación empresarial.
2. **MENTORÍA PERSONALIZADA:** Contar con el apoyo de profesionales experimentados ayuda a evitar errores y a afinar estrategias.
3. **REDES DE APOYO:** Integrarse en comunidades de emprendedores o Economía Social ofrece recursos y oportunidades de aprendizaje colaborativo.

#### F. PERSPECTIVA INTERGENERACIONAL

En procesos de **RELEVO GENERACIONAL**, estas habilidades adquieren un enfoque adicional:

1. **TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS:** Combinar la experiencia de generaciones previas con la frescura de nuevos enfoques.
2. **GESTIÓN DEL CAMBIO:** Habilidad para liderar una transición empresarial de manera eficaz, comunicativa y consensuada.

#### 4.4. ANÁLISIS DAFO EN ESTA FASE

El Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es **una herramienta estratégica** fundamental que permite identificar las capacidades internas y las condiciones externas que pueden influir en el desarrollo de un proyecto emprendedor o de transformación empresarial. En esta fase inicial, su utilidad radica en ofrecer una visión integral para definir prioridades, minimizar riesgos y maximizar el impacto positivo.

##### DEBILIDADES

D

Las debilidades representan las áreas que requieren atención para evitar que obstaculicen el desarrollo del proyecto:

1. **CARENCIAS DE FORMACIÓN:** Falta de competencias específicas, como digitalización, sostenibilidad o liderazgo democrático.
2. **ESCASEZ DE RECURSOS:** Limitaciones financieras, materiales o humanas que restringen el alcance inicial.
3. **FALTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:** Ausencia de una planificación clara o sistemas de gestión efectivos para coordinar las acciones.

##### AMENAZAS

A

Las amenazas señalan los elementos externos que pueden limitar el éxito del proyecto y deben ser abordados con estrategias preventivas:

1. **COMPETENCIA CONSOLIDADA:** Presencia de empresas fuertes que dificultan la entrada en ciertos mercados.
2. **INCERTIDUMBRE NORMATIVA O ECONÓMICA:** Cambios legales, burocráticos o fluctuaciones macroeconómicas que afectan la estabilidad.
3. **RESISTENCIA AL CAMBIO:** Dificultades para generar aceptación de nuevos modelos, especialmente en comunidades tradicionales.
4. **AISLAMIENTO TERRITORIAL:** Zonas rurales o despobladas con falta de conectividad y acceso a recursos clave.

##### FORTALEZAS

F

Las fortalezas representan los atributos internos que generan ventaja competitiva y una base sólida para el éxito del proyecto:

1. **CAPACIDADES INTERNAS DEL EQUIPO PROMOTOR:** Talento, experiencia y compromiso de las personas involucradas.
2. **VENTAJAS COMPETITIVAS:** Diferenciadores que destacan frente a otras iniciativas, como la vinculación con la Economía Social.
3. **EXPERIENCIA PREVIA:** Conocimiento acumulado, buenas prácticas y lecciones aprendidas que pueden ser aplicadas.
4. **REDES DE APOYO:** Alianzas estratégicas, contactos locales y conexiones con entidades públicas o privadas que facilitan recursos y colaboración.

##### OPORTUNIDADES

O

Las oportunidades reflejan los factores externos que pueden ser aprovechados para fortalecer el proyecto y abrir nuevos horizontes:

1. **NECESIDADES DETECTADAS EN EL ENTORNO:** Demanda de soluciones innovadoras en relevo generacional y emprendimiento colectivo.
2. **APOYO INSTITUCIONAL:** Disponibilidad de subvenciones, programas de formación y políticas públicas orientadas al desarrollo local.
3. **TENDENCIAS DEL MERCADO:** Aumento del interés por modelos empresariales sostenibles, digitales y basados en la cooperación.
4. **VACÍOS DEJADOS POR NEGOCIOS QUE CIERRAN:** Espacios que pueden ser ocupados por nuevas iniciativas que reactiven la economía local.

## EL ENFOQUE PARTICIPATIVO COMO VENTAJA CLAVE

Realizar el análisis DAFO de forma participativa permite involucrar a todos los actores clave del proyecto: empresarios, trabajadores, jóvenes emprendedores y administraciones.

Este enfoque:

- a) FORTALECE EL COMPROMISO: Al dar voz a quienes serán parte del proceso.
- b) GENERA PERSPECTIVAS DIVERSAS: Identificando factores que podrían pasar desapercibidos desde una visión individual.
- c) FACILITA LA PRIORIZACIÓN: Ayuda a definir dónde enfocar los esfuerzos y cómo distribuir los recursos disponibles.

El resultado es un proyecto sólido, con una estrategia fundamentada que se adapta mejor a las realidades del entorno y aumenta las posibilidades de éxito a largo plazo.

## 5. LA ECONOMÍA SOCIAL COMO MODELO SOSTENIBLE

La ECONOMÍA SOCIAL representa una alternativa sólida y viable al modelo empresarial tradicional, especialmente en contextos de relevo generacional, emprendimiento colectivo y desarrollo territorial. Este modelo sitúa a las personas en el centro de la actividad económica, priorizando el bienestar colectivo, la sostenibilidad, la participación democrática y la equidad sobre el beneficio financiero inmediato.

Frente a los retos actuales —desigualdad, despoblación, precariedad e inestabilidad económica— la ECONOMÍA SOCIAL ofrece estructuras más resistentes, inclusivas y vinculadas al territorio, capaces de generar empleo de calidad y valor social.

### 5.1. DEFINICIÓN Y FORMAS JURÍDICAS

La ECONOMÍA SOCIAL reúne un ecosistema amplio y diverso de entidades que comparten valores fundamentales como la primacía de las personas sobre el capital, la gestión democrática, la responsabilidad con el entorno y la reinversión de beneficios en el propio proyecto o en la comunidad.



Estas entidades juegan un papel esencial en el desarrollo local, la cohesión social y la sostenibilidad económica.

#### FORMAS JURÍDICAS PRINCIPALES ADECUADAS PARA UN PROYECTO DE RELEVO SOCIAL

- a) **COOPERATIVAS:** Las cooperativas son especialmente útiles en procesos de relevo generacional porque;
  - Permiten que las y los trabajadores se conviertan en copropietarios, garantizando continuidad y compromiso.
  - Pueden adaptarse a diversos sectores, desde la agricultura hasta los servicios tecnológicos.
- b) **SOCIEDADES LABORALES:**
  - Ofrecen una estructura híbrida que combina características de empresas tradicionales con los valores de la ECONOMÍA SOCIAL.
  - Son ideales para negocios que desean mantener la profesionalidad y asegurar la participación activa del personal.
- c) **ASOCIACIONES:** Estas organizaciones reúnen a personas con intereses comunes, priorizando actividades comunitarias y solidarias sin fines lucrativos.
  - Su flexibilidad las hace ideales para pequeños colectivos que buscan promover el bienestar local.

#### RELEVANCIA EN EL RELEVO GENERACIONAL

Estas figuras no solo facilitan el emprendimiento, sino que son especialmente útiles en procesos de relevo generacional. **Permiten que las empresas mantengan su actividad, eviten el cierre y fortalezcan su compromiso con el entorno.** Al transformar negocios en estas estructuras, se fomenta la democratización de la gestión, el arraigo territorial y la sostenibilidad a largo plazo.

#### 5.2. VENTAJAS FRENTE A OTROS MODELOS

La ECONOMÍA SOCIAL ofrece un enfoque empresarial único, con impactos positivos tanto a nivel interno como en la comunidad donde opera. Se distingue de los modelos tradicionales al **priorizar las personas y el bienestar colectivo sobre el beneficio económico** inmediato, lo que la convierte en una alternativa sostenible y resiliente. Entre sus principales ventajas destacan:

## 1. PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DEMOCRÁTICA

- a) El modelo fomenta la implicación de los trabajadores y trabajadoras en la toma de decisiones, lo que genera mayor compromiso, sentido de pertenencia y motivación dentro de las empresas.
- b) Las decisiones se toman de manera colectiva y transparente, lo que refuerza la confianza entre los integrantes del proyecto.

## 2. GENERACIÓN DE EMPLEO ESTABLE Y DE CALIDAD

- a) Incluso durante períodos de crisis económica, las empresas de ECONOMÍA SOCIAL han demostrado una mayor *resiliencia* frente a los cierres y despidos masivos.
- b) Garantizan condiciones laborales dignas, fomentando la estabilidad del empleo y la protección de los derechos de los trabajadores.

## 3. FORTALECIMIENTO DEL ARRAIGO LOCAL

- a) Estas entidades están profundamente vinculadas al entorno en el que operan, contribuyendo a la revitalización de zonas rurales o despobladas.
- b) La presencia de este modelo económico promueve el desarrollo territorial sostenible, evitando la deslocalización y la pérdida de tejido productivo local.

## 4. PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO

- a) Las empresas de ECONOMÍA SOCIAL se caracterizan por una alta participación femenina, tanto en el empleo como en los niveles directivos.
- b) Este compromiso contribuye a la reducción de las desigualdades de género, facilitando el acceso de las mujeres a puestos de decisión y liderazgo.

## 5. COMPROMISO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

- a) Integran principios de sostenibilidad en sus operaciones, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- b) Este enfoque incluye el uso responsable de los recursos, la minimización del impacto ambiental y la contribución a la economía circular.
- c) Además, muchas de estas empresas desarrollan proyectos solidarios en beneficio directo de sus comunidades, reforzando la cohesión social.



## 6. ADAPTABILIDAD Y DIVERSIDAD SECTORIAL

- La **ECONOMÍA SOCIAL** es flexible y se adapta a prácticamente cualquier sector económico, permitiendo una amplia variedad de aplicaciones en actividades como:
  - **AGROALIMENTACIÓN:** Cooperativas agrícolas que mantienen prácticas sostenibles y arraigadas en el territorio.
  - **ENERGÍAS RENOVABLES:** Iniciativas que impulsan comunidades energéticas sostenibles.
  - **EDUCACIÓN Y SALUD:** Centros gestionados desde una perspectiva ética y solidaria.
  - **INDUSTRIA Y SERVICIOS PERSONALES:** Proyectos innovadores basados en la colaboración y la inclusividad.

## 7. RESILIENCIA Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

- a) Este modelo reinvierte los beneficios en la propia actividad, lo que refuerza su capacidad de crecimiento y adaptación ante los cambios del mercado.
- b) Las empresas de **ECONOMÍA SOCIAL** suelen beneficiarse de redes de apoyo que les permiten compartir recursos y superar desafíos estructurales de manera conjunta.

## 8. BENEFICIO COLECTIVO Y VALORES COMPARTIDOS

- Más allá del impacto económico, la **ECONOMÍA SOCIAL** fortalece los vínculos humanos y fomenta valores como la solidaridad, la equidad y la justicia social.
- Este modelo tiene un impacto transformador en las comunidades, promoviendo un desarrollo económico con rostro humano y responsabilidad colectiva.

La **ECONOMÍA SOCIAL** no solo es una alternativa viable, sino también una respuesta estructural a los retos del desarrollo sostenible y la cohesión social. Su capacidad de poner a las personas en el centro, adaptarse a distintas realidades y generar impacto positivo la posiciona como un modelo esencial para el **RELEVO GENERACIONAL** y el emprendimiento responsable.

### 5.3. RELEVANCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

La **ECONOMÍA SOCIAL** no solo tiene un impacto significativo en el contexto español, sino que ha adquirido un **reconocimiento creciente como modelo económico estratégico** a nivel europeo y global. Su capacidad para combinar eficiencia económica con valores humanos, sostenibilidad y cohesión social la posiciona como una alternativa esencial frente a los modelos tradicionales.

## RELEVANCIA NACIONAL

En España, la ECONOMÍA SOCIAL ocupa un lugar destacado como motor de empleo y desarrollo:

- a) **DATOS CLAVE:** Según la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), este modelo agrupa más de 44.000 empresas y organizaciones, genera cerca de dos millones de empleos directos e indirectos, y representa aproximadamente el 10% del PIB nacional.
- b) **IMPACTO TERRITORIAL:** Su fuerte implantación en zonas rurales y desfavorecidas refuerza su papel en la lucha contra la despoblación y la revitalización económica de comunidades locales.
- c) **DIVERSIDAD SECTORIAL:** Las entidades de ECONOMÍA SOCIAL abarcan sectores tan variados como la agroindustria, las energías renovables, la banca ética, la educación y los servicios sociales, demostrando su adaptabilidad a las necesidades del país.

## RELEVANCIA EUROPEA

La Unión Europea ha identificado la ECONOMÍA SOCIAL como una herramienta estratégica para afrontar desafíos como la desigualdad, el desempleo y la transición hacia una economía sostenible:

- a) **PLAN DE ACCIÓN EUROPEO PARA LA ECONOMÍA SOCIAL:** Este marco, lanzado en 2021, destaca el papel de las empresas de ECONOMÍA SOCIAL en la inclusión social, la revitalización de zonas rurales y la construcción de una economía más justa y participativa.
- b) **APOYO FINANCIERO Y TÉCNICO:** La UE promueve el desarrollo de estas empresas mediante fondos estructurales, programas de innovación y redes de colaboración interterritoriales.
- c) **CONEXIÓN CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS):** La ECONOMÍA SOCIAL se alinea perfectamente con las metas establecidas en la Agenda 2030, como el trabajo digno, la igualdad de género y la sostenibilidad medioambiental.

## RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL

Organismos globales también han subrayado el potencial de la ECONOMÍA SOCIAL como modelo transformador:

- a) **OCDE (ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS):** Destaca su capacidad para generar empleo estable y reducir desigualdades, especialmente en contextos de crisis económica.
- b) **OIT (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO):** Reconoce su contribución a la dignificación del trabajo y la inclusión laboral, fortaleciendo economías locales.

- c) ONU: A través de su conexión con la Agenda 2030, la ECONOMÍA SOCIAL se posiciona como un modelo clave para abordar desafíos globales como el cambio climático, la desigualdad y la pobreza.

#### UNA ESTRATEGIA GLOBAL CON IMPACTO LOCAL

La creciente visibilidad y apoyo que recibe la ECONOMÍA SOCIAL en foros nacionales e internacionales refuerza su papel como pilar estratégico del desarrollo económico y social. Este modelo trasciende fronteras, ofreciendo soluciones adaptables tanto a economías emergentes como a contextos altamente desarrollados.



## 6. RELEVO GENERACIONAL DESDE LA ECONOMÍA SOCIAL

El RELEVO GENERACIONAL no tiene por qué suponer el fin de una empresa o la pérdida de una actividad económica valiosa. Al contrario, puede convertirse en una oportunidad para reinventar, consolidar y dar continuidad a proyectos empresariales mediante fórmulas de ECONOMÍA SOCIAL, basadas en la participación, la solidaridad y la sostenibilidad.

Este modelo permite que los propios trabajadores y trabajadoras, o bien emprendedores del entorno, asuman colectivamente la continuidad del negocio, manteniendo el empleo y la actividad, sin depender de ventas externas, cierres o procesos especulativos. **Es una solución especialmente útil en entornos rurales** o de baja densidad, donde la desaparición de una empresa puede tener un fuerte impacto social y económico.

### 6.1. TRANSFORMAR EMPRESAS EN ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL

El proceso de transformar empresas hacia modelos de ECONOMÍA SOCIAL se presenta como una estrategia sostenible para garantizar la continuidad empresarial, preservar el empleo y fortalecer el impacto positivo en las comunidades locales. Este enfoque es especialmente relevante en contextos de RELEVO GENERACIONAL, donde el futuro de una empresa puede depender de encontrar una estructura que integre valores como la participación, la equidad y la sostenibilidad.

#### A. ELEMENTOS CLAVE EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

##### 1. ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO:

- La transición a modelos de ECONOMÍA SOCIAL requiere asesoramiento especializado en aspectos jurídicos, financieros y organizativos.
- Profesionales del ámbito cooperativo y redes de ECONOMÍA SOCIAL pueden facilitar este proceso, guiando tanto a los propietarios como a los trabajadores.

##### 2. APOYO INSTITUCIONAL:

- Las Administraciones públicas desempeñan un papel esencial al ofrecer subvenciones, incentivos fiscales y financiación ética adaptada a estos procesos.
- Programas específicos orientados a la transformación empresarial pueden facilitar el RELEVO GENERACIONAL en zonas rurales o de baja densidad económica.

##### 3. IMPULSO DEL CONOCIMIENTO INTERNO:

- Las y los trabajadores, y los equipos internos de la empresa son los mejores aliados para garantizar una transición exitosa.
- Su conocimiento directo de la actividad permite mantener la calidad y eficiencia de los procesos productivos.

## B. BENEFICIOS DE LA TRANSFORMACIÓN HACIA LA ECONOMÍA SOCIAL

### 1. PRESERVACIÓN DEL EMPLEO:

- Mantener la plantilla y aprovechar el talento interno asegura estabilidad económica y social en el territorio.

### 2. FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO LOCAL:

- Transformar empresas existentes en modelos participativos evita el riesgo de deslocalización y garantiza que los beneficios permanezcan en la comunidad.

### 3. IMPACTO SOSTENIBLE:

- La ECONOMÍA SOCIAL fomenta la integración de prácticas responsables y respetuosas con el medio ambiente, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### 4. INNOVACIÓN COLECTIVA:

- Al involucrar a múltiples actores en la gestión, se generan ideas frescas y soluciones innovadoras que impulsan el crecimiento y la resiliencia empresarial.

## C. UN MODELO CON VISIÓN DE FUTURO

Transformar empresas en entidades de ECONOMÍA SOCIAL no solo asegura la continuidad empresarial, sino que crea un marco de colaboración donde trabajadores, emprendedores y comunidades se convierten en protagonistas del cambio. Este enfoque permite **construir economías locales más dinámicas, inclusivas y resilientes**, al tiempo que preserva los valores fundamentales que garantizan un impacto positivo duradero.

### 6.2. BENEFICIOS PARA TRABAJADORES, TERRITORIOS E INSTITUCIONES

La aplicación de modelos de ECONOMÍA SOCIAL en el relevo generacional no solo asegura la continuidad de las empresas y la preservación del empleo, sino que tiene un impacto transformador en múltiples niveles.

A continuación, se detallan los efectos positivos para cada uno de los actores involucrados:

#### A. BENEFICIOS PARA LAS Y OS TRABAJADORES:

- **PRESERVACIÓN DEL EMPLEO Y LA EXPERIENCIA ACUMULADA:** El relevo generacional desde la ECONOMÍA SOCIAL permite mantener a las y los trabajadores en sus puestos, garantizando estabilidad y aprovechando su conocimiento operativo y estratégico.
- **INCREMENTO DEL COMPROMISO:** Al convertirse en socios y formar parte activa de la toma de decisiones, las y los empleados desarrollan un mayor sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la empresa.
- **CONDICIONES LABORALES DIGNAS:** Este modelo prioriza el bienestar de las y los trabajadores, promoviendo la igualdad, la seguridad y el crecimiento personal dentro del ámbito laboral.
- **DESARROLLO PROFESIONAL:** Las iniciativas de ECONOMÍA SOCIAL suelen incluir programas de formación continua para mejorar las competencias de las y los trabajadores y prepararlos para liderar en un entorno democrático.

#### B. BENEFICIOS PARA LOS TERRITORIOS

- **FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO ECONÓMICO LOCAL:** Evitar el cierre de empresas mediante modelos participativos garantiza la vitalidad de las economías locales, especialmente en zonas rurales donde cada negocio es esencial para la comunidad.
- **ATRACCIÓN DE PERSONAS JÓVENES:** Los modelos accesibles, colaborativos y basados en el compromiso comunitario atraen a jóvenes emprendedores que ven en este enfoque una oportunidad para desarrollar su carrera profesional y contribuir al entorno.
- **REVITALIZACIÓN DE ÁREAS RURALES:** Estos procesos no solo frenan la despoblación, sino que impulsan el desarrollo sostenible de territorios que históricamente han enfrentado el aislamiento y la falta de oportunidades.
- **SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL:** Muchas empresas de ECONOMÍA SOCIAL integran prácticas responsables, desde la gestión eficiente de recursos hasta la economía circular, beneficiando al entorno natural y fortaleciendo su resiliencia.

#### C. BENEFICIOS PARA LAS INSTITUCIONES

- **ALINEACIÓN CON POLÍTICAS PÚBLICAS:** Los principios de la ECONOMÍA SOCIAL se ajustan perfectamente a las estrategias de desarrollo territorial, emprendimiento sostenible y economía circular impulsadas por las Administraciones locales, regionales y nacionales.
- **REDUCCIÓN DE COSTES SOCIALES:** Al preservar el empleo y fortalecer las comunidades, las instituciones pueden minimizar los gastos relacionados con subsidios al desempleo y programas de reactivación económica.

- **PROMOCIÓN DE LA COHESIÓN SOCIAL:** Este modelo fomenta la participación democrática y la cooperación entre actores, lo que contribuye a la estabilidad social y la convivencia en los territorios.
- **GENERACIÓN DE IMPACTO MEDIBLE:** Las instituciones pueden usar el éxito de estas iniciativas como referente para promover políticas más inclusivas y sostenibles en otros sectores y regiones.

#### D. TRABAJO EN RED Y COLABORACIÓN INTEREMPRESARIAL

Una de las ventajas más destacables de la ECONOMÍA SOCIAL es su capacidad para crear y fortalecer redes entre empresas, comunidades e instituciones:

- **COLABORACIÓN INTEREMPRESARIAL:** Las entidades de ECONOMÍA SOCIAL suelen formar alianzas estratégicas que les permiten compartir recursos, conocimientos y experiencias, mejorando su capacidad de respuesta ante desafíos económicos o sociales.
- **FORMACIÓN COMPARTIDA:** La capacitación conjunta entre empresas dentro de estas redes favorece el intercambio de buenas prácticas y el crecimiento colectivo.
- **INNOVACIÓN CONJUNTA:** Este entorno de colaboración facilita la cocreación de soluciones innovadoras, aumentando la competitividad y adaptabilidad de las empresas implicadas.

#### *Un enfoque transformador*

La implementación de modelos de ECONOMÍA SOCIAL en el RELEVO GENERACIONAL no es solo una estrategia económica, sino una apuesta por sociedades más inclusivas, equitativas y sostenibles. Este enfoque transforma a las empresas en motores de desarrollo territorial y cohesión social, asegurando un impacto positivo tanto a corto como a largo plazo.

### 6.3. APOYO FINANCIERO Y ACOMPAÑAMIENTO INSTITUCIONAL

La conversión o creación de empresas desde la ECONOMÍA SOCIAL requiere un entorno de apoyo sólido que combine recursos financieros, asesoramiento técnico y compromiso institucional. Este marco facilita procesos sostenibles y exitosos, especialmente en el contexto del RELEVO GENERACIONAL.

## 1. HERRAMIENTAS DE APOYO FINANCIERO

La financiación es un componente clave para garantizar la viabilidad de las empresas en transición hacia modelos de ECONOMÍA SOCIAL. Entre las principales herramientas destacan:

- a) MICROCRÉDITOS Y FINANCIACIÓN ÉTICA:
  - Diseñados específicamente para proyectos sociales y colectivos, estos créditos ofrecen condiciones favorables como bajos tipos de interés o períodos de carencia.
- b) SUBVENCIONES AUTONÓMICAS Y LOCALES:
  - Estas subvenciones suelen cubrir gastos relacionados con formación, asesoramiento, adquisición de activos o innovación tecnológica.
- c) FONDOS EUROPEOS:
  - Programas como el FONDO SOCIAL EUROPEO (FSE) y las iniciativas de transición justa incluyen financiación para proyectos de ECONOMÍA SOCIAL vinculados al desarrollo territorial y sostenible.

## 2. SERVICIOS DE ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO

El asesoramiento técnico es un recurso esencial para apoyar tanto a los promotores como a los trabajadores implicados en los procesos de relevo:

- REDES DE ECONOMÍA SOCIAL:
  - Asociaciones como CYLCAE ofrecen orientación personalizada sobre cómo transformar empresas, elegir la forma jurídica adecuada o garantizar una gestión democrática y eficiente.

## 3. PLANES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

La formación es clave para que los actores implicados en la transformación empresarial desarrollen las competencias necesarias para gestionar con éxito estos procesos:

- a) FORMACIÓN TÉCNICA:
  - Cursos sobre gestión empresarial, digitalización, innovación y sostenibilidad, adaptados al contexto de cada empresa.
- b) HABILIDADES SOCIALES Y ORGANIZATIVAS:
  - Capacitación en liderazgo democrático, comunicación eficaz, resolución de conflictos y trabajo en equipo.
- c) MENTORÍAS Y ACOMPAÑAMIENTO:



- El apoyo de expertas y profesionales con experiencia previa en la ECONOMÍA SOCIAL enriquece las capacidades del equipo promotor.

#### 4. PAPEL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Las Administraciones públicas tienen un papel crucial para garantizar que estos procesos cuenten con apoyo sostenido en el tiempo:

- a) VISIÓN A LARGO PLAZO:
  - Políticas que prioricen el impacto colectivo y el arraigo territorial sobre los intereses individuales o de corto plazo.
- b) INCENTIVOS FISCALES:
  - Reducción de impuestos, exenciones o bonificaciones específicas para empresas de ECONOMÍA SOCIAL en proceso de transformación.
- c) CREACIÓN DE MARCOS LEGALES FAVORABLES:
  - Aprobación de normativas que simplifiquen la conversión de empresas a modelos participativos y garanticen su sostenibilidad jurídica.

#### 5. REDES DE COLABORACIÓN Y TRABAJO CONJUNTO

El trabajo en red entre empresas, instituciones y comunidades es un factor diferenciador de la ECONOMÍA SOCIAL:

- a) COLABORACIÓN INTEREMPRESARIAL:
  - Las redes de ECONOMÍA SOCIAL fomentan el intercambio de experiencias y la creación de sinergias que fortalecen a las empresas en transición.
- b) VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD:
  - Involucrar a los actores locales en estos procesos garantiza un impacto positivo y arraigo en el territorio.

Este modelo de apoyo financiero e institucional no solo impulsa la sostenibilidad económica, sino que refuerza los valores de la ECONOMÍA SOCIAL: participación, equidad y responsabilidad compartida.

La integración de la ECONOMÍA SOCIAL en los procesos de relevo generacional no solo responde a una necesidad, sino que **marca el camino hacia una nueva cultura empresarial**, donde lo colectivo, lo sostenible y lo democrático se consolidan como valores estratégicos.

## 7. HERRAMIENTAS Y PROPUESTAS PARA LA ACCIÓN

Para que el RELEVO GENERACIONAL y el emprendimiento sostenible dejen de ser una preocupación abstracta y se conviertan en procesos reales, accesibles y transformadores, es necesario crear espacios, dispositivos y recursos concretos.

Desde la acción pública y colectiva se pueden poner en marcha herramientas que acompañen, informen, capaciten y conecten a las personas implicadas.

### 7.1. OFICINA DE INFORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO AL RELEVO GENERACIONAL

La creación de una OFICINA DE INFORMACIÓN sobre RELEVO GENERACIONAL, CONTINUIDAD Y EMPRENDIMIENTO es una herramienta estratégica que busca garantizar que los procesos de relevo no solo se ejecuten de forma efectiva, sino que también generen impacto positivo a nivel territorial.

Con una presencia tanto física como digital, esta oficina se posicionará como un punto de referencia integral para todos los actores implicados.

#### 1. OBJETIVOS CLAVE DE LA OFICINA

- a) **FACILITAR LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL:** Asegurando que negocios viables puedan encontrar una solución de sucesión sostenible.
- b) **PROMOVER MODELOS PARTICIPATIVOS Y DE ECONOMÍA SOCIAL:** Difundiendo alternativas como la transformación en cooperativas o sociedades laborales.
- c) **DINAMIZAR EL TEJIDO ECONÓMICO LOCAL:** Actuando como catalizador para la creación de nuevas iniciativas económicas con arraigo territorial.

#### 2. FUNCIONES PRINCIPALES

1. **INFORMACIÓN SOBRE ALTERNATIVAS DE RELEVO:**
  - Proporcionar a las empresas y trabajadores un abanico de opciones claras y accesibles, desde la compra por parte de los empleados hasta la conversión en cooperativas.
  - Generar materiales didácticos y guías prácticas que expliquen paso a paso cada alternativa.
2. **ASESORAMIENTO TÉCNICO INTEGRAL:**

- Ayudar a empresas, emprendedores y trabajadores a entender los requisitos legales, financieros y organizativos necesarios para iniciar un proceso de sucesión.
  - Ofrecer consultas individuales o grupales adaptadas a las necesidades específicas de cada proyecto.
3. CONEXIÓN ENTRE ACTORES:
- Servir de *plataforma de matchmaking* que conecte a empresarios interesados en transmitir sus negocios con personas, colectivos o entidades dispuestas a asumirlos.
  - Incluir una base de datos digital con perfiles de empresas disponibles para relevo y emprendedores interesados.
4. ACOMPAÑAMIENTO DURANTE TODO EL PROCESO:
- Proporcionar apoyo continuo en aspectos jurídicos, económicos y organizativos, asegurando que la transición sea estructurada y exitosa.
  - Impulsar la figura de mentores con experiencia en procesos de relevo generacional.
5. ARTICULACIÓN DE REDES Y RECURSOS:
- Establecer conexiones con redes de Economía Social, entidades financieras éticas y programas públicos, facilitando el acceso a financiación, formación y recursos compartidos.
  - Colaborar con agentes de desarrollo local y administraciones públicas para maximizar el alcance de las herramientas disponibles.
6. OBSERVATORIO DE SECTORES EN RIESGO:
- Monitorizar sectores empresariales con mayor vulnerabilidad al cierre, identificando con antelación aquellos en mayor necesidad de apoyo.
  - Elaborar informes periódicos para informar a instituciones y diseñar estrategias de intervención específicas.
7. BANCO DE EXPERIENCIAS Y MEJORES PRÁCTICAS:
- Recoger y difundir casos reales de éxito en relevo generacional, transformación empresarial y emprendimiento colectivo como fuente de inspiración para otros.
8. ESPACIO DE COLABORACIÓN PÚBLICO-COMUNITARIA:
- Actuar como un *hub local de innovación social*, organizando talleres, jornadas y encuentros para fomentar la cooperación entre emprendedores, empresas y comunidades.

### 3. IMPACTO PREVISTO

La OFICINA no solo facilitará procesos de RELEVO GENERACIONAL y continuidad empresarial, sino que también:

- a) Estimulará la creación de nuevas empresas adaptadas a las necesidades del territorio.
- b) Reducirá el riesgo de cierre de negocios viables y la consecuente pérdida de empleo.
- c) Reforzará la cohesión social y el compromiso comunitario, promoviendo un modelo económico inclusivo y sostenible.

#### 4. INNOVACIONES POSIBLES

Para maximizar su eficacia, la OFICINA podrá incorporar:

- a) HERRAMIENTAS DIGITALES INTERACTIVAS: Como mapas colaborativos que permitan visualizar empresas en transición, recursos disponibles y conexiones con redes de apoyo.
- b) ESPACIOS COWORKING O INCUBADORAS: Vinculados a la oficina, para facilitar el emprendimiento y la colaboración entre generaciones.
- c) CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN Y DIFUSIÓN: Utilizando medios locales y redes sociales para visibilizar la relevancia del relevo generacional como una oportunidad, no solo un desafío.

## 7.2. FORMACIÓN EN COMPETENCIAS CLAVE

La formación es un pilar fundamental para garantizar la continuidad empresarial y el éxito de nuevos proyectos. **Adaptar los programas formativos al perfil de las personas implicadas y al contexto territorial** es clave para desarrollar una base sólida de competencias, tanto técnicas como personales, que permita afrontar los retos actuales y futuros.

### 1. ÁREAS PRIORITARIAS DE FORMACIÓN

- a) HABILIDADES TÉCNICAS Y DIGITALES:
  - USO DE HERRAMIENTAS TIC: Familiarización con *softwares* de gestión empresarial, análisis de datos y plataformas colaborativas.
  - AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS: Optimización de tareas mediante tecnologías automatizadas para mejorar la eficiencia.
  - CIBERSEGURIDAD: Desarrollo de prácticas seguras para proteger datos empresariales y prevenir riesgos digitales.
- b) GESTIÓN EMPRESARIAL SOSTENIBLE:
  - PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA: Construcción de presupuestos realistas, gestión de recursos y estrategias de inversión responsable.

- **MARKETING Y FISCALIDAD:** Diseño de campañas efectivas para posicionar la empresa en mercados locales y globales, y comprensión de aspectos fiscales básicos.
  - **MODELO DE NEGOCIO CON IMPACTO SOCIAL:** Creación de proyectos que prioricen la sostenibilidad económica, social y medioambiental.
- c) **COMPETENCIAS PERSONALES Y ORGANIZATIVAS:**
- **LIDERAZGO PARTICIPATIVO:** Habilidades para gestionar equipos desde una perspectiva inclusiva y democrática.
  - **TRABAJO EN EQUIPO:** Estrategias para fomentar la colaboración y el compromiso mutuo en entornos laborales.
  - **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:** Métodos para abordar discrepancias y tomar decisiones constructivas.
  - **COMUNICACIÓN INTERGENERACIONAL:** Herramientas para facilitar el diálogo y el intercambio de ideas entre generaciones.
- d) **MODELOS DE ECONOMÍA SOCIAL:**
- **FUNCIONAMIENTO DE COOPERATIVAS:** Fundamentos jurídicos, económicos y operativos para gestionar empresas participativas.
  - **SOCIEDADES LABORALES:** Aspectos clave de gobernanza democrática y reparto equitativo de beneficios.
  - **ESTATUTOS Y GOBERNANZA:** Redacción de documentos legales adaptados al proyecto y gestión ética de la empresa.

## 2. ENFOQUE METODOLÓGICO

- a) **FORMACIÓN MIXTA:** Ofrecer programas en formatos combinados, con sesiones presenciales en los territorios y plataformas online para ampliar el alcance y facilitar el acceso.
- b) **ITINERARIOS PERSONALIZABLES:** Diseñar módulos de diferentes niveles de profundidad según las necesidades y objetivos del público: desde formación básica hasta programas especializados.
- c) **MENTORÍAS:** Acompañamiento individual o grupal por parte de expertos que guíen a los participantes durante la implementación de lo aprendido.

## 3. BENEFICIOS ESPERADOS

- a) **EMPODERAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES:** Desarrollar competencias clave que permitan asumir roles de liderazgo en procesos de relevo generacional o emprendimiento colectivo.
- b) **FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL:** Dotar a las empresas de recursos humanos preparados para gestionar la transición y la sostenibilidad.

- c) IMPACTO TERRITORIAL: Mejorar las capacidades de las comunidades locales para garantizar la continuidad y la innovación empresarial.

Este enfoque formativo asegura que el relevo generacional y el emprendimiento se conviertan en apuestas estratégicas, no solo posibles, sino altamente viables y transformadoras.

### 7.3. TALLERES DE INNOVACIÓN INTERGENERACIONAL

Los talleres de innovación inter-generacional son una herramienta clave para **aprovechar el potencial único que surge del encuentro entre las generaciones salientes y entrantes**. Este espacio de intercambio no solo fomenta la continuidad empresarial, sino que también abre puertas a la innovación, el entendimiento mutuo y la creación de un futuro compartido.

#### 1. OBJETIVOS PRINCIPALES DE LOS TALLERES

##### 1. TRANSMITIR CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS:

- Permitir que las generaciones salientes compartan sus saberes prácticos, estrategias empresariales y lecciones aprendidas a lo largo de su trayectoria.
- Preservar el legado empresarial y su conexión con la historia local.

##### 2. FOMENTAR LA ESCUCHA ACTIVA:

- Crear espacios donde las personas con trayectorias y perspectivas diversas se sientan escuchadas y valoradas.
- Promover un diálogo constructivo para identificar oportunidades y desafíos desde distintos puntos de vista.

##### 3. IMPULSAR LA CO-CREACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO:

- Involucrar a todas las partes en el rediseño del modelo empresarial, incorporando innovación tecnológica, sostenibilidad y nuevas líneas estratégicas.
- Desarrollar propuestas conjuntas que potencien la competitividad y resiliencia de la empresa.

##### 4. REFLEXIONAR SOBRE EL LEGADO Y LA VISIÓN FUTURA:

- Facilitar un espacio para analizar lo que ha funcionado en el pasado y lo que necesita evolucionar de cara al futuro.
- Alinear expectativas y establecer una visión compartida basada en valores y objetivos comunes.

## 2. DINÁMICAS Y ENFOQUES PROPUESTOS

### 1. RELATOS Y NARRATIVAS DEL RELEVO:

- Actividades donde las generaciones salientes cuenten sus historias, retos y éxitos, permitiendo una conexión emocional con quienes asumen el relevo.
- Dinámicas que celebren el esfuerzo colectivo y refuercen la importancia del legado empresarial.

### 2. MAPEO DE FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA:

- Ejercicios participativos para identificar los puntos fuertes de la empresa y los retos a superar en el proceso de transición.
- Creación de estrategias concretas basadas en la experiencia pasada y las ideas innovadoras de las nuevas generaciones.

### 3. LABORATORIOS CREATIVOS DE INNOVACIÓN:

- Talleres prácticos en los que se trabajen temas clave como digitalización, sostenibilidad y expansión a nuevos mercados.
- Uso de herramientas como *design thinking* para fomentar ideas disruptivas y soluciones adaptadas a la realidad empresarial.

### 4. CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA Y EQUIPO:

- Juegos de rol y simulaciones diseñados para fortalecer la confianza mutua y promover un liderazgo compartido.
- Dinámicas grupales que refuercen el trabajo en equipo entre generaciones.

### 5. PLANES DE ACCIÓN Y CONTINUIDAD:

- Elaboración conjunta de un plan de acción para el relevo, definiendo pasos concretos, plazos y responsables.
- Asignación de roles claros para garantizar una implementación eficiente y sostenible.

## 3. IMPACTOS ESPERADOS

- a) **RELACIONES HUMANAS MÁS FUERTES:** Las generaciones implicadas establecen lazos de confianza y empatía, facilitando una transición armoniosa y colaborativa.
- b) **INNOVACIÓN APLICADA:** La combinación de experiencia y nuevas ideas fortalece la capacidad de adaptación y competitividad de la empresa.
- c) **PRESERVACIÓN DEL LEGADO:** Los valores, conocimientos y cultura empresarial permanecen vivos, mientras se integran elementos que respondan a los desafíos actuales.
- d) **SOSTENIBILIDAD Y ARRAIGO:** La continuidad empresarial refuerza su compromiso con la comunidad local y el entorno económico.

#### 4. FORMATOS Y ADAPTABILIDAD

Los talleres pueden diseñarse en diferentes formatos según las necesidades de las empresas y los participantes:

- a) **SESIONES PRESENCIALES:** Para favorecer el contacto directo y las dinámicas grupales interactivas.
- b) **FORMATOS ONLINE:** Para facilitar la participación de personas en diferentes ubicaciones y garantizar flexibilidad horaria.
- c) **COMBINACIÓN DE AMBAS MODALIDADES:** Asegurando accesibilidad y profundidad en los contenidos.

Estos talleres no son solo una herramienta estratégica, sino también una apuesta por una transición empresarial más humana, innovadora y sostenible.

#### 7.4. JORNADAS DE SENSIBILIZACIÓN Y CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN

La sensibilización es una herramienta poderosa para transformar la percepción social del relevo generacional y destacar su conexión con la ECONOMÍA SOCIAL. Estas jornadas y campañas no solo buscan informar, sino también inspirar y movilizar a empresas, trabajadores y comunidades hacia una visión positiva de la continuidad y el emprendimiento colectivo.

##### 1. PROPUESTAS PARA JORNADAS Y ENCUENTROS ABIERTOS

- a) **TESTIMONIOS REALES:**
  - Invitar a empresarios, trabajadores y emprendedores que hayan experimentado un proceso de relevo exitoso para compartir sus historias, retos y aprendizajes.
  - Reflejar una diversidad de sectores y contextos para llegar a distintos públicos.
- b) **MESAS REDONDAS:**
  - Reunir a expertos en ECONOMÍA SOCIAL, representantes de administraciones públicas y agentes locales para debatir sobre estrategias de relevo generacional.
  - Generar un espacio de intercambio de ideas y posibles soluciones prácticas.
- c) **PROYECCIONES Y VISITAS A EXPERIENCIAS DE ÉXITO:**
  - Organizar sesiones de vídeo-documentales o visitas guiadas a empresas que hayan adoptado modelos participativos como cooperativas o sociedades laborales.
  - Crear un puente emocional y práctico entre lo posible y lo deseable.



## 2. DISEÑO DE CAMPAÑAS EN REDES SOCIALES Y MEDIOS LOCALES

Las redes sociales y los medios locales son herramientas clave para amplificar el impacto del proyecto y conectar con diversos públicos:

### a) MENSAJES CLAROS Y POSITIVOS:

- Frases como *"El relevo generacional no es el final, es el comienzo de nuevas oportunidades"* para romper el estigma del cierre.

### b) CONTENIDO MULTIMEDIA ATRACTIVO:

- Crear vídeos cortos que expliquen el proceso de relevo, con gráficos animados y entrevistas inspiradoras.

### c) HASHTAGS TEMÁTICOS:

- Usar etiquetas como #RelevoGeneracionalCYL o #EconomíaSocialSostenible para dar visibilidad y facilitar la interacción.

### d) COLABORACIÓN CON INFLUENCERS LOCALES:

- Trabajar con personas conocidas en la región que apoyen la causa y difundan el mensaje entre sus seguidores.

## 3. PRODUCCIÓN DE MATERIALES GRÁFICOS, VÍDEOS Y GUÍAS PRÁCTICAS

### a) ADAPTACIÓN A DISTINTOS PÚBLICOS:

- Diseñar materiales específicos para empresas, jóvenes, administraciones y asociaciones. Por ejemplo:
  - GUÍAS PRÁCTICAS: *Checklists* para iniciar un relevo generacional o convertir una empresa en cooperativa.
  - VÍDEOS EXPLICATIVOS: Pequeñas historias ilustradas que resalten los beneficios de la continuidad empresarial.
  - INFOGRAFÍAS DINÁMICAS: Resúmenes visuales sobre las alternativas de relevo y sus impactos positivos.

### b) DISTRIBUCIÓN ACCESIBLE:

- Disponibilidad en formato físico en centros locales y online en plataformas digitales.
- Inclusión de versiones en lenguajes sencillos para públicos amplios y en idiomas locales.

#### 4. CONSTRUCCIÓN DE NARRATIVAS INSPIRADORAS

##### a) REDEFINIENDO EL RELEVO GENERACIONAL:

- Presentar el relevo como una oportunidad de renovación e innovación, en lugar de un proceso complejo o temido.
- Enfatizar valores como la colaboración, el impacto social y el compromiso con el territorio.

##### b) PROMOCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO COLECTIVO:

- Narrativas que destaquen cómo cooperativas y sociedades laborales representan opciones modernas y deseables.
- Ejemplos de casos reales que reflejen el potencial transformador de estos modelos.

##### c) HUMANIZACIÓN DEL PROCESO:

- Historias que incluyan no solo éxitos económicos, sino también conexiones personales y emocionales entre generaciones.

#### 5. IMPACTO ESPERADO

Estas jornadas y campañas no solo buscan informar, sino generar un cambio cultural que:

- a) Rompa el estigma del cierre como destino inevitable.
- b) Inspire a los jóvenes y las comunidades a valorar la continuidad y la cooperación como signos de vitalidad.
- c) Posicione la ECONOMÍA SOCIAL como un enfoque estratégico y deseable para enfrentar los retos económicos y sociales actuales.

## 8. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y AGENDA 2030

El relevo generacional, el emprendimiento colectivo y la ECONOMÍA SOCIAL no son únicamente estrategias económicas; son también expresiones concretas de responsabilidad social, que abordan desafíos globales desde lo local.

En este sentido, el proyecto RELEVO SOCIAL CYLCAE se enmarca plenamente en la lógica de la RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) y contribuye a los OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) definidos por la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

### 8.1. RSE: UNA FORMA DE HACER EMPRESA CON COMPROMISO

La RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) representa un modelo ético que trasciende el cumplimiento normativo, estableciendo una relación de valor entre las empresas, sus trabajadores y trabajadoras, las comunidades y el medio ambiente. Este enfoque, más que una obligación, es una oportunidad para proyectar un propósito empresarial alineado con el bien común.

#### 1. EL VÍNCULO ENTRE RSE, RELEVO GENERACIONAL Y ECONOMÍA SOCIAL

Los procesos de RELEVO GENERACIONAL planificado y los modelos de ECONOMÍA SOCIAL no solo complementan los valores de la RSE, sino que los integran de manera estructural, garantizando un impacto positivo en múltiples dimensiones:

- a) PRIMACÍA DE LAS PERSONAS SOBRE EL CAPITAL:
  - Tanto la RSE como la ECONOMÍA SOCIAL sitúan a las personas —trabajadores, clientes, comunidades— en el centro de las decisiones empresariales, reconociéndolas como actores clave en el éxito y la sostenibilidad del proyecto.
- b) FOMENTO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES:
  - Los modelos participativos que surgen del relevo generacional crean espacios inclusivos donde jóvenes, mujeres y colectivos vulnerables pueden acceder a roles de liderazgo y protagonismo.
- c) GENERACIÓN DE EMPLEO ESTABLE Y DIGNO:

- La transformación de las empresas hacia estructuras cooperativas o laborales no solo preserva empleos, sino que también promueve condiciones laborales que dignifican a las y los trabajadores y fortalecen su compromiso.
- d) COHESIÓN SOCIAL Y TERRITORIAL:
- En zonas en riesgo de despoblación, este enfoque fortalece el tejido comunitario, dinamiza la economía local y contribuye a la *resiliencia* de los territorios.
- e) REINVERSIÓN DE BENEFICIOS EN EL ENTORNO:
- Las empresas responsables reinvierten en el desarrollo del entorno en el que operan, fomentando una economía circular, local y alineada con los principios de sostenibilidad.

## 2. EL LEGADO EMPRESARIAL COMO VISIÓN A LARGO PLAZO

La empresa que se transforma para perdurar no se limita a buscar eficiencia económica. Asume una visión más amplia y trascendente:

- a) TRANSMISIÓN DE VALORES: Garantizar que los principios éticos que han guiado la trayectoria empresarial se mantengan vivos en las generaciones venideras.
- b) IMPACTO INTERGENERACIONAL: Proporcionar una base sólida para que los jóvenes encuentren oportunidades y continúen el desarrollo de proyectos con impacto colectivo.
- c) CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA: Ser reconocida no solo como un actor económico, sino como un agente social comprometido con el bienestar común y la sostenibilidad.

## 3. ACCIONES PARA INTEGRAR LA RSE EN EL RELEVO GENERACIONAL

- a) EVALUACIÓN INICIAL DE IMPACTO:
  - Analizar cómo el proceso de relevo puede incorporar valores de RSE desde el inicio, estableciendo objetivos éticos y sostenibles.
- b) CREACIÓN DE POLÍTICAS INCLUSIVAS:
  - Diseñar estrategias que garanticen la participación de mujeres, jóvenes y colectivos desfavorecidos como actores centrales en la transición.
- c) COLABORACIÓN CON REDES DE ECONOMÍA SOCIAL:
  - Establecer alianzas con cooperativas, mutualidades y otras entidades que promuevan la democracia, el compromiso social y la equidad.
- d) TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN:

- Informar a las comunidades locales, empleados y clientes sobre los beneficios del relevo generacional responsable, destacando el impacto positivo que tendrá en el entorno.

#### 4. IMPACTO PROYECTADO

Un proceso de RELEVO GENERACIONAL que incorpore la RSE no solo asegura la continuidad del negocio, sino que lo posiciona como un referente de transformación positiva. Este enfoque contribuye a:

- a) REDUCIR las desigualdades.
- b) PROMOVER la justicia social.
- c) REFORZAR la sostenibilidad medioambiental y económica.

#### 8.2. CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

RELEVO SOCIAL CYLCAE conecta directamente con varios ODS de la Agenda 2030, entre los que destacan:

1. ODS 4 – EDUCACIÓN DE CALIDAD: promoviendo formación en competencias clave, liderazgo, digitalización y gestión empresarial.
2. ODS 5 – IGUALDAD DE GÉNERO: facilitando el acceso de las mujeres a la propiedad, la toma de decisiones y el emprendimiento colectivo.
3. ODS 8 – TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO: asegurando la continuidad de empresas y empleos a través de modelos sostenibles.
4. ODS 9 – INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA: impulsando la transformación empresarial y la digitalización en pequeños negocios.
5. ODS 10 – REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES: generando oportunidades inclusivas en territorios desfavorecidos.
6. ODS 11 – CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES: fortaleciendo el tejido productivo en zonas rurales y urbanas de pequeño tamaño.
7. ODS 12 – PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES: fomentando modelos económicos que equilibran rentabilidad, impacto social y ambiental.
8. ODS 17 – ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS: conectando instituciones, organizaciones y comunidades para un desarrollo compartido.

La Agenda 2030 no es un marco lejano: es una guía concreta que este proyecto traduce en acciones transformadoras en el territorio, con impacto directo en las personas, las empresas y la sostenibilidad a largo plazo.



## 9. CONCLUSIÓN

El RELEVO GENERACIONAL, el emprendimiento responsable y la ECONOMÍA SOCIAL no son solo respuestas a problemas concretos: **son estrategias de futuro**. En un contexto de cambio estructural, despoblación rural y envejecimiento empresarial, no basta con diagnosticar; es imprescindible actuar, y hacerlo con visión colectiva, participación activa y compromiso con el territorio.

RELEVO SOCIAL CYLCAE propone precisamente eso: una intervención integral que combina sensibilización, acompañamiento, formación e innovación social para garantizar la continuidad de empresas, generar nuevas oportunidades de empleo y fortalecer el tejido económico local desde una lógica solidaria y sostenible.

Este proyecto entiende el relevo no como un final, sino como una transición creativa y necesaria que puede abrir puertas a nuevos liderazgos, nuevas ideas y nuevas formas de hacer empresa. Apostar por la Economía Social en este contexto es, además de viable, profundamente coherente: es defender modelos que priorizan a las personas, que democratizan la gestión, que distribuyen el valor generado y que tienen arraigo en los entornos donde actúan.

Porque *sin relevo, no hay futuro*. Pero con apoyo, redes, formación y confianza, el futuro puede construirse con más manos, más voces y más justicia. El RELEVO GENERACIONAL no es solo una transferencia de activos o responsabilidades: es una oportunidad para transformar lo heredado en algo aún más vivo, más participativo y más conectado con las necesidades del presente y los desafíos del mañana

## ANEXO ESTRATÉGICO

### NUEVAS LÍNEAS DE ACCIÓN Y HERRAMIENTAS CLAVE

Este anexo reúne el conjunto de herramientas, propuestas y líneas de acción contempladas en el proyecto RELEVO SOCIAL CYLCAE, agrupando tanto las iniciativas ya planteadas en el documento principal como nuevas ideas complementarias que pueden incorporarse como futuras fases, acciones piloto o refuerzos estratégicos.

Su objetivo es ofrecer una **VISIÓN GLOBAL E INTEGRADA** de las posibilidades de intervención, acompañamiento y transformación en torno al relevo generacional, el emprendimiento colectivo y la Economía Social.

Tabla de propuestas estratégicas:

Nº	Nombre de la propuesta	Descripción breve	Objetivo principal	Agentes implicados
1	Oficina de Información sobre Relevo, Continuidad y Emprendimiento	Punto de referencia y asesoramiento para procesos de relevo y emprendimiento colectivo.	Facilitar información, acompañamiento y conexión entre actores del relevo.	Ayuntamientos, agentes de desarrollo local, redes de Economía Social
2	Formación en competencias clave	Programas formativos adaptados sobre habilidades personales, digitales y empresariales.	Capacitar a personas para asumir relevo o emprender con éxito.	Centros de formación, cooperativas, entidades sociales
3	Talleres de innovación intergeneracional	Encuentros entre generaciones para compartir experiencia y rediseñar proyectos.	Fomentar la confianza y la cocreación en procesos de relevo.	Empresas locales, dinamizadores, centros culturales
4	Jornadas de sensibilización y campañas de comunicación	Actividades y contenidos que visibilizan el relevo como oportunidad.	Romper estigmas y acercar el mensaje a la ciudadanía.	Medios locales, asociaciones, redes sociales



5	Red de Empresas en Transición	Catálogo de negocios con potencial de relevo.	Visibilizar oportunidades reales y conectar oferta y demanda.	Oficina de Relevo, asociaciones empresariales, cámaras de comercio
6	Programa Aula-Relevo	Iniciativa educativa en institutos y FP sobre relevo y emprendimiento.	Introducir estas salidas profesionales desde la educación.	Centros educativos, orientadores, entidades de Economía Social
7	Kit Básico de Relevo Generacional	Guía práctica para entender y comenzar un proceso de relevo.	Ofrecer seguridad e información clara para tomar decisiones.	Oficina de Relevo, asesorías, redes cooperativas
8	Laboratorio Rural de Nuevas Empresas Colectivas	Espacio de innovación para crear nuevos proyectos colectivos.	Impulsar modelos empresariales sostenibles y arraigados.	Jóvenes, universidades, dinamizadores/as, entidades sociales
9	Banco de Voces del Relevo	Archivo de relatos reales sobre experiencias de relevo.	Humanizar el proceso y generar referentes inspiradores.	Medios locales, oficinas de juventud, asociaciones culturales
10	Mapa Colaborativo de Actores del Relevo	Herramienta digital para visualizar recursos y redes disponibles.	Facilitar el trabajo en red y el acceso a apoyos.	Plataformas digitales, universidades, redes públicas y sociales

# PROYECTO «RELEVO SOCIAL CYLCAE»



Financiado por  
la Unión Europea



Plan de  
Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ECONOMÍA SOCIAL