



Serveis laborals i productius per a  
persones amb diversitat funcional

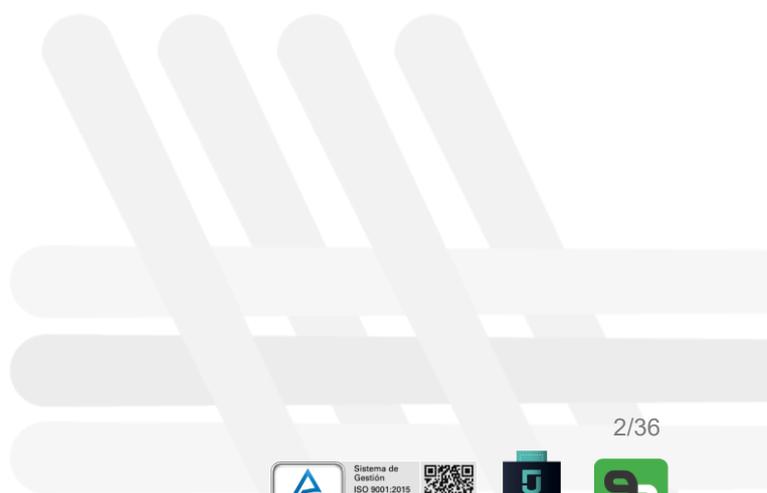
# Proyecto SUPER-VIVENCIA



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ECONOMÍA SOCIAL





## Índice

1.	Resumen ejecutivo.....	5
2.	Análisis de la situación actual.....	6
	2.1. Panorama empresas sin relevo generacional en sectores de transición ecológica.....	6
	2.2. Marco legal y normativo de la ESS.....	6
	2.3. Oportunidades y desafíos en zonas rurales.....	9
	2.4. Fuentes para la identificación de las empresas.....	11
3.	Modelo Estratégico de Transformación Empresarial.....	14
	3.1. Metodología de identificación de empresas objetivo.....	14
	3.2. Proceso y herramientas de prospección.....	15
	3.3. Evaluación y selección mediante el Índice de Transformación Sostenible (ITS).....	16
	3.3.1. Estructura y componentes del ITS.....	16
	3.3.2. Sistema de puntuación y criterios de priorización.....	17
	3.4. Planificación del proceso de transformación.....	18
	3.4.1. Fase de diagnóstico participativo.....	18
	3.4.2. Fase de co-diseño del nuevo modelo.....	18
	3.4.3. Fase de implementación y consolidación.....	19
	3.5. Estrategias de inserción laboral para colectivos vulnerables.....	20
	3.5.1. Metodología de empleo con apoyo.....	20
	3.5.2. Sistema de cuotas e itinerarios de incorporación.....	21
	3.6. Sistema de medición, seguimiento y evaluación de impacto.....	22
	3.6.1. Marco metodológico SROI.....	22
	3.6.2. Batería de indicadores multidimensionales.....	23
	3.6.3. Sistema de mejora continua.....	24
	3.7. Consideraciones finales.....	25
	3.8. Experiencia exitosa entre “Fundació El 7” y Palets Casas S.A.....	26
4.	Modelo de Gestión basado en Principios de la Economía Social y Solidaria.....	29
	4.1. Fundamentos teóricos y marco regulatorio avanzado.....	29
	4.2. Arquitectura organizativa basada en gobernanza democrática.....	30
	4.3. Sistema de gestión operativa con enfoque ESG.....	30
	4.4. Modelo de desarrollo de capacidades.....	31

4.5. Sistema integrado de evaluación de impacto .....	31
<b>5. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>32</b>
<i>Conclusiones</i> .....	32
<i>Recomendaciones</i> .....	33
<b>6. Anexos .....</b>	<b>35</b>
6.1. <i>Glosario de términos (ampliar con todos los acrónimos)</i> .....	35
6.2. <i>Referencias bibliográficas (añadir todos los enlaces)</i> .....	35
6.3. <i>Plantillas y herramientas de trabajo</i> .....	35

## 1. Resumen ejecutivo

**SUPER-VIVENCIA** es una propuesta estratégica orientada a abordar una problemática estructural del tejido empresarial en Cataluña y el País Vasco: la falta de relevo generacional en miles de microempresas y pymes viables, especialmente en sectores clave para la transición ecológica. Esta amenaza, lejos de ser coyuntural, pone en riesgo la continuidad de actividades económicas fundamentales, la cohesión territorial y la generación de empleo inclusivo en muchos entornos rurales y periurbanos.

El proyecto parte de una visión transformadora: convertir esta amenaza en una oportunidad mediante la transición de estas empresas hacia fórmulas de la **Economía Social y Solidaria (ESS)**. Este proceso no se limita a garantizar la continuidad empresarial, sino que persigue democratizar su gobernanza, fortalecer el arraigo territorial, incorporar a colectivos vulnerables en el empleo y alinear la actividad productiva con los valores de sostenibilidad, equidad y participación.

Para ello, se ha diseñado el **Modelo Estratégico de Transformación Empresarial (METE)**, una hoja de ruta integral, replicable y basada en evidencias. El METE se estructura en cinco componentes clave: identificación de empresas candidatas; evaluación mediante el Índice de Transformación Sostenible (ITS); planificación y acompañamiento participativo del proceso de transformación; inclusión laboral de colectivos vulnerables; y un sistema robusto de medición de impacto con enfoque SROI.

La propuesta se apoya en herramientas avanzadas y marcos normativos actuales, y se nutre de experiencias reales como la alianza entre Fundació El 7 y Palets Casas S.A., que demuestra la viabilidad técnica, social y económica de este tipo de transformaciones. Asimismo, articula un modelo de gestión post-transformación alineado con estándares internacionales (GRI, SASB, P5) que garantiza la sostenibilidad operativa de las empresas convertidas.

SUPER-VIVENCIA plantea una estrategia escalable, adaptable a diversos sectores y territorios, y en plena sintonía con los objetivos de la transición ecológica justa. Se recomienda su implementación a través de consorcios territoriales, redes de acompañamiento técnico-social y políticas públicas alineadas. La metodología propuesta no solo evita el cierre de empresas, sino que convierte cada caso en una oportunidad para construir una economía más democrática, resiliente y alineada con los retos sociales y ambientales del siglo XXI.

## 2. Análisis de la situación actual

### 2.1. Panorama empresas sin relevo generacional en sectores de transición ecológica

En España, más del 70% del tejido empresarial está constituido por microempresas y pequeñas empresas familiares. Según el [Informe sobre el reto de las vacantes en España de CEPYME \(2023\)](#), cerca del 57% de las pymes en activo no tienen plan de sucesión definido, y esta situación es aún más crítica en entornos rurales y en sectores vinculados a actividades productivas tradicionales o de baja digitalización.

En el País Vasco, se estima que entre un 40% y 50% de las pequeñas empresas familiares no disponen de un relevo identificado, lo cual supone una amenaza directa a la continuidad del empleo y del tejido económico local.

Cataluña refleja cifras similares, con especial incidencia en sectores como la agroindustria, la energía renovable de pequeña escala o la manufactura ligera - todos sectores clave para la transición ecológica.

Las actividades más afectadas por la falta de relevo se agrupan en tres tipologías:

- **Sectores con baja digitalización:** carpintería, mecanizado, recuperación y transformación de materiales, etc.
- **Negocios con fuerte vínculo territorial:** explotaciones agroecológicas, ganadería extensiva, cooperativas de servicios rurales.
- **Servicios de proximidad con valor social:** talleres ocupacionales, transporte sostenible, mantenimiento energético de edificios.

Estos sectores no solo generan empleo, sino que ofrecen un importante valor añadido en términos de sostenibilidad ambiental y cohesión social.

La transformación de estas empresas hacia modelos de Economía Social y Solidaria (ESS) representa una oportunidad estratégica para garantizar su continuidad y adaptarlas a los valores y retos del presente.

### 2.2. Marco legal y normativo de la ESS

Tanto Cataluña como el País Vasco han avanzado notablemente en el desarrollo normativo de la ESS, generando marcos favorables para procesos de transformación empresarial.

## ► CATALUÑA

- [Ley 12/2015, de 9 de julio](#), de la economía social y solidaria de **Cataluña**: Establece los principios fundamentales, tipos de entidades reconocidas como parte de la ESS, así como medidas concretas para fomentar su desarrollo, incluyendo apoyo financiero y formación específica.
  - Reconocimiento y promoción explícita de entidades de la ESS como cooperativas, sociedades laborales y centros especiales de empleo.
  - Apoyo específico a procesos de transición empresarial hacia modelos de gobernanza democrática.
  - Promoción de la contratación pública responsable con criterios sociales y medioambientales.
  - Fomento de herramientas de financiación alternativas y sostenibles.
- [Pla d'Impuls de l'Economia Social i Solidària \(2021–2024\)](#), este plan estratégico tiene como objetivo fortalecer la ESS mediante instrumentos financieros, programas de formación y asesoramiento a empresas en proceso de transición hacia modelos sociales y solidarios.
  - Programas específicos para asesorar y acompañar empresas en riesgo de cierre o sin relevo generacional hacia la ESS.
  - Creación de instrumentos financieros públicos orientados a facilitar procesos de reconversión.
  - Desarrollo de formación especializada para gestores y trabajadores involucrados en transiciones hacia modelos ESS.

## ► PAÍS VASCO

- [Plan Estratégico Interdepartamental de la Economía Social del Gobierno Vasco 2021–2024](#), Desarrollado desde la Viceconsejería de Trabajo y Seguridad Social, promueve políticas públicas específicas de apoyo al cooperativismo, incluyendo incentivos para la reconversión de empresas sin relevo generacional hacia modelos empresariales democráticos y participativos.
  - Incentivos fiscales y financieros para cooperativas y sociedades laborales en procesos de sucesión empresarial.
  - Promoción de programas de sensibilización y formación sobre la ESS en el tejido empresarial vasco.
  - Medidas específicas para facilitar la transferencia generacional con énfasis en la economía social.

- Apoyo explícito al cooperativismo y a la reconversión de empresas sin sucesión en fórmulas de participación democrática.

## ► **NORMATIVA ESTATAL Y EUROPEA RELEVANTE**

- La [Ley 5/2011, de Economía Social](#) proporciona el marco legal general que define, reconoce y regula la economía social en España, destacando principios como la primacía de las personas y el fin social sobre el capital, así como la gestión democrática y participativa.
  - Definición clara y reconocimiento oficial de las diferentes entidades que integran la ESS.
  - Promoción de la ESS como un modelo estratégico clave para el desarrollo económico sostenible.
  - Medidas de apoyo institucional para procesos de transformación empresarial hacia entidades sociales.
- El [Plan de Acción para la Economía Social de la UE \(2021–2030\)](#) es una iniciativa europea diseñada para impulsar la ESS en toda Europa, que incluye mecanismos para facilitar la sucesión empresarial con enfoque social, apoyo financiero específico y marcos normativos comunes para todos los estados miembros.
  - Desarrollo de directrices europeas para facilitar la transferencia empresarial a entidades de la ESS.
  - Instrumentos de financiación europeos específicos para apoyar la sucesión empresarial y transiciones hacia modelos solidarios.
  - Promoción de la contratación pública socialmente responsable como vehículo de crecimiento para empresas sociales.
- La [Orden TES/869/2023](#) establece las bases reguladoras de diferentes programas, entre el que se encuentra TRANSFORMA\_ES, donde se subvencionan proyectos orientado a apoyar la transformación de empresas viables, especialmente aquellas sin relevo generacional, hacia fórmulas de la ESS, incluyendo ayudas económicas, asesoramiento técnico y acompañamiento durante el proceso de transición.
  - Financiación específica para apoyar la reconversión de empresas sin sucesión generacional a modelos ESS.
  - Asesoramiento y acompañamiento especializado en procesos de transformación empresarial.

- Requisitos específicos y criterios de evaluación para empresas candidatas a recibir apoyo del programa TRANSFORMA\_ES, bajo el cual se enmarca el presente proyecto SUPER-VIVENCIA.

### 2.3. Oportunidades y desafíos en zonas rurales

Las zonas rurales de Cataluña y el País Vasco se encuentran en un punto de inflexión crítico ante el envejecimiento del empresariado, el declive demográfico y la falta de relevo generacional en sectores productivos estratégicos.

No obstante, estas mismas condiciones configuran un terreno fértil para el impulso de la Economía Social y Solidaria (ESS) como respuesta estructural y transformadora, capaz de garantizar la continuidad de actividades económicas esenciales, preservar el capital social del territorio y fomentar un nuevo paradigma de desarrollo arraigado, democrático y sostenible.

#### *Oportunidades: activar el potencial transformador del territorio*

- 1. Ecosistemas productivos con fuerte anclaje local:** Las microempresas familiares del medio rural - agroindustria, servicios de proximidad, manufactura artesanal, energías renovables descentralizadas - poseen una vinculación directa con la comunidad, el entorno natural y los saberes locales. Su continuidad bajo fórmulas de ESS no solo permite preservar empleos, sino también sostener las cadenas de valor locales, fomentar la soberanía económica y activar procesos de innovación social adaptados al contexto rural.
- 2. Capital relacional y compromiso comunitario:** Las redes de cooperación informal, la confianza interpersonal y la densidad asociativa de muchos pueblos pueden ser catalizadores clave para el surgimiento de iniciativas colectivas basadas en la cogestión, el mutualismo y el bien común. La transformación de empresas sin relevo en cooperativas de trabajo o sociedades laborales gestionadas democráticamente puede reforzar el tejido comunitario y la corresponsabilidad ciudadana.
- 3. Ventana de oportunidad política y financiera:** Programas como LEADER, Next Generation EU, o los fondos regionales destinados a la repoblación y al desarrollo rural sostenible, ofrecen instrumentos financieros y técnicos que, bien articulados, pueden facilitar procesos de reconversión empresarial hacia la ESS. Estos mecanismos permiten cubrir déficits estructurales (formación, inversión inicial, acompañamiento) y escalar soluciones demostrativas a nivel comarcal.

4. **Demanda creciente de soluciones sostenibles y de proximidad:** El consumo responsable, el turismo regenerativo, la bioeconomía y los circuitos cortos de comercialización ofrecen oportunidades reales de viabilidad económica para empresas rurales transformadas, especialmente si logran integrar prácticas ecológicas, trazabilidad social y modelos de gobernanza participativa en su propuesta de valor.
5. **Atracción de nuevos perfiles poblacionales:** La combinación de calidad de vida rural, digitalización y nuevos valores emergentes está atrayendo a profesionales y emprendedores con motivaciones éticas, interés por el impacto social y sensibilidad ambiental. Este flujo puede reforzar los equipos humanos de las empresas transformadas, aportar visión estratégica y dinamizar los procesos de innovación social y tecnológica.

*Desafíos estructurales y operativos: obstáculos a superar*

1. **Debilidad de capacidades técnicas locales para la transformación:** En muchos entornos rurales no existen equipos técnicos especializados en procesos de sucesión empresarial hacia la ESS. Esta carencia limita la posibilidad de diseñar itinerarios de acompañamiento individualizados, realizar diagnósticos participativos o facilitar procesos de co-diseño organizativo con rigor técnico y sensibilidad territorial.
2. **Baja cultura de participación en la gestión empresarial:** Predomina una lógica empresarial vertical, con fuerte personalismo y poca tradición de estructuras democráticas. Transformar la cultura organizativa hacia modelos horizontales y participativos requiere procesos pedagógicos profundos, tiempo y herramientas metodológicas adaptadas.
3. **Fragmentación y desconexión institucional:** A menudo, las políticas públicas de desarrollo rural, empleo, emprendimiento y ESS operan de forma disgregada, sin una visión sistémica ni coordinación interinstitucional. Esto se traduce en duplicidades, ineficiencias y dificultad para articular rutas de transformación integrales y sostenibles.
4. **Acceso limitado a financiación adecuada:** Las empresas rurales con bajo nivel de bancarización o escasa capacidad de inversión inicial encuentran dificultades para afrontar los costes asociados a la transformación (asesoramiento, trámites jurídicos, reorganización interna). Las fórmulas de financiación híbrida - que combinen fondos públicos, inversión ética y crowdfunding comunitario - siguen siendo poco conocidas y poco accesibles.

- 5. Riesgo de aislamiento y sobrecarga en personas clave:** La conversión de una empresa tradicional a modelo ESS en zonas rurales puede recaer sobre un número reducido de personas, generando riesgo de agotamiento y desmotivación si no se articulan redes de apoyo, mentores y procesos de cuidado organizacional.

Para hacer frente a estos desafíos y aprovechar el potencial transformador de la ESS en zonas rurales sin relevo generacional, es fundamental combinar el acompañamiento técnico especializado, los incentivos públicos adecuados y herramientas como el Índice de Transformación Sostenible. Esta articulación puede activar procesos efectivos de reconversión empresarial, garantizando la continuidad del tejido productivo desde una perspectiva inclusiva, resiliente y alineada con los valores del territorio.

#### 2.4. Fuentes para la identificación de las empresas

A continuación, se listan fuentes relevantes, con especial énfasis en Cataluña y el País Vasco:

##### ► Cataluña

- **Reempresa:**  
Plataforma especializada en cesión y adquisición de empresas activas.  
Web: [www.reempresa.org](http://www.reempresa.org)
- **Cámara de Comercio de Barcelona:**  
Información sobre empresas locales, informes sectoriales y estadísticas regionales.  
Web: [www.cambrabcn.org](http://www.cambrabcn.org)
- **Cámara de Comercio de Tarragona:**  
Información sobre empresas locales, informes sectoriales y estadísticas regionales.  
Web: [www.cambratgn.com](http://www.cambratgn.com)
- **Cámara de Comercio de Girona:**  
Información sobre empresas locales, informes sectoriales y estadísticas regionales.  
Web: [www.cambragirona.cat](http://www.cambragirona.cat)
- **Cámara de Comercio de Lleida:**  
Información sobre empresas locales, informes sectoriales y estadísticas regionales.  
Web: [www.cambralleida.org](http://www.cambralleida.org)

- **Agencia para la Competitividad de la Empresa (ACCIÓ):**  
Instrumentos y estudios sobre el tejido empresarial catalán, ayudas para mejorar la competitividad de la empresa catalana.  
Web: [www.accio.gencat.cat](http://www.accio.gencat.cat)
  
- ▶ **País Vasco**
  - **Cámara de Comercio de Álava:**  
Información sobre empresas locales, informes sectoriales y estadísticas regionales, incluyendo el programa [Relevo Servicios](#).  
Web: [www.camaradealava.com](http://www.camaradealava.com)
  
  - **Cámara de Comercio de Bilbao:**  
Información sobre empresas locales, informes sectoriales y estadísticas regionales.  
Web: [www.camarabilbao.com](http://www.camarabilbao.com)
  
  - **Cámara de Comercio de Gipuzkoa:**  
Información sobre empresas locales, informes sectoriales y estadísticas regionales, incluyendo el [servicio de Continuidad Empresarial](#).  
Web: [www.camaragipuzkoa.com](http://www.camaragipuzkoa.com)
  
  - **Lanbide – Servicio Vasco de Empleo:**  
Además de gestionar el acceso al empleo también da soporte e informa a las empresas en procesos de sucesión empresarial y apoyo al relevo generacional ([LanMentoring](#)).  
Web: [www.lanbide.euskadi.eus](http://www.lanbide.euskadi.eus)
  
  - **SPRI – Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial:**  
Instrumentos y estudios sobre el tejido empresarial vasco, ayudas para mejorar la competitividad de la empresa vasca.  
Web: [www.spri.eus](http://www.spri.eus)
  
- ▶ **Fuentes Estatales**
  - **Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME):**  
Estudios, informes y estadísticas intersectoriales, de ámbito nacional, de la pequeña y mediana empresa y de los autónomos.  
Web: [www.cepyme.es](http://www.cepyme.es)

- **Plataforma PYME (Ministerio de Industria y Turismo):** Información, programas e iniciativas nacionales para PYMES nacionales, con recursos dedicados para apoyar la [Transmisión de Empresas](#).  
Web: [www.plataformapyme.es](http://www.plataformapyme.es)
- **Plan de apoyo a la Transmisión de Empresas (Ministerio de Industria y Turismo):** Información, programas, guías y asesoramiento para la compraventa de empresas, con especial foco en las PYMES.  
Web: [www.transmisionempresas.es](http://www.transmisionempresas.es)
- **Registro Mercantil:** Acceso a bases de datos oficiales sobre la situación económica y jurídica de empresas así como estadísticas de ámbito nacional.  
Web: [www.registradores.org](http://www.registradores.org)

Estas fuentes, combinadas adecuadamente, proporcionan un panorama amplio y preciso para identificar potenciales empresas candidatas a la transformación hacia la ESS.

Idealmente, mediante el uso de interfaces de intercambio web programables u otras técnicas análogas, se recomienda el desarrollo de una plataforma unificada que permita el acceso centralizado a múltiples repositorios y sitios web públicos. Esta plataforma facilitaría el acceso eficiente y el filtrado ágil y/o semiautomatizado de potenciales candidatos, optimizando así los procesos de búsqueda y selección.

### 3. Modelo Estratégico de Transformación Empresarial

El Modelo Estratégico de Transformación Empresarial (METE) propuesto constituye una hoja de ruta integral para la conversión de empresas viables sin relevo generacional hacia fórmulas de la Economía Social y Solidaria (ESS). Este modelo no solo persigue la continuidad del tejido empresarial, sino que busca potenciar la inclusión sociolaboral de colectivos vulnerables y fortalecer las economías locales desde una perspectiva sostenible y democrática.

El METE se fundamenta en una visión sistémica que integra cinco componentes esenciales, configurando un proceso estructurado para garantizar transformaciones exitosas y de impacto positivo. Este enfoque holístico responde a la complejidad inherente a los procesos de transformación empresarial, considerando tanto aspectos técnico-económicos como sociales, culturales y de gobernanza.

#### 3.1. Metodología de identificación de empresas objetivo

La identificación de empresas candidatas requiere un enfoque sistemático basado en criterios multidimensionales que evalúen tanto la viabilidad empresarial como el potencial de transformación.

Se establecen tres categorías principales de criterios, para una primera selección inicial:

##### *Criterios económico-financieros:*

- Viabilidad económica demostrada (rentabilidad positiva en los últimos 3 ejercicios).
- Facturación anual entre 300.000€ y 5.000.000€.
- Ausencia de deudas significativas o litigios pendientes.
- Cartera de clientes estable y diversificada.

##### *Criterios organizativos y humanos:*

- Plantilla entre 5-50 trabajadores
- Conocimientos técnicos transferibles dentro del equipo
- Propietario/a con voluntad explícita de facilitar el relevo
- Clima laboral favorable a procesos participativos

### ***Criterios sectoriales y territoriales:***

- Pertenencia a sectores estratégicos para la transición ecológica, como gestión de residuos, agroecología, eficiencia energética o economía circular
- Arraigo en el territorio y contribución a la economía local
- Potencial para la inclusión de colectivos vulnerables
- Complementariedad con otras iniciativas de ESS del territorio

### **3.2. Proceso y herramientas de prospección**

El proceso de identificación se estructura en tres fases secuenciales:

#### **> Fase 1: Mapeo y búsqueda activa**

Además de las fuentes ya mencionadas en la sección 3.4 (Fuentes para la identificación de las empresas), se recomienda identificar fuentes adicionales, que no siempre están disponibles en línea, con el objetivo de ampliar la cobertura y acceder a un mayor número de empresas susceptibles de análisis. Entre estas fuentes adicionales se encuentran:

- Consulta directa a registros locales y regionales, así como bases de datos especializadas por sector.
- Colaboración con entidades intermediarias como cámaras de comercio o asociaciones empresariales regionales.
- Trabajo en red con agentes territoriales dedicados al desarrollo local.

#### **> Fase 2: Aproximación y primer contacto**

- Aplicación de cuestionarios de preselección.
- Visitas preliminares a las instalaciones.
- Entrevistas con propiedad y personas clave.
- Análisis documental básico (memorias, estados financieros, organigrama).

#### **> Fase 3: Diagnóstico preliminar**

- Evaluación económico-financiera simplificada.
- Análisis DAFO participativo con plantilla y dirección.
- Valoración de adaptabilidad a principios ESS.
- Estudio de viabilidad de conversión.

Este sistema se apoya en una plataforma digital centralizada que facilita el procesamiento de información de múltiples fuentes, optimizando la detección de candidatos potenciales.

### 3.3. Evaluación y selección mediante el Índice de Transformación Sostenible (ITS)

#### 3.3.1. Estructura y componentes del ITS

El Índice de Transformación Sostenible (ITS) constituye una herramienta innovadora para la evaluación sistemática de empresas candidatas a la transformación hacia la ESS. El ITS se inspira en la metodología de la Matriz de Transformación desarrollada para medir la capacidad transformadora de organizaciones, adaptándola específicamente al contexto de empresas sin relevo generacional.

El ITS evalúa cinco dimensiones clave, cada una con una puntuación máxima de 3 puntos, para un total de 15 puntos posibles:

- 1. Viabilidad económica (0-3 puntos)**
  - Rentabilidad sostenida durante los últimos 3 ejercicios.
  - Estructura de costes equilibrada y margen operativo.
  - Posicionamiento en el mercado y cartera de clientes.
  - Previsiones fundamentadas de crecimiento o estabilidad.
- 2. Capital humano y conocimiento (0-3 puntos)**
  - Disponibilidad de personal clave para la continuidad.
  - Nivel de documentación de procesos y know-how.
  - Capacidades técnicas transferibles en el equipo.
  - Predisposición del personal hacia nuevos modelos de gestión.
- 3. Potencial de inclusión (0-3 puntos)**
  - Adaptabilidad de puestos a personas con discapacidad.
  - Posibilidades de incorporación progresiva de colectivos vulnerables.
  - Existencia de entornos formativos dentro de la organización.
  - Flexibilidad organizativa para adaptarse a distintas capacidades.
- 4. Impacto territorial (0-3 puntos)**
  - Contribución a la economía local (proveedores, clientes).

- Generación de empleo en zonas rurales o desfavorecidas.
- Vinculación con el patrimonio cultural o productivo del territorio.
- Colaboración con entidades locales y tejido asociativo.

#### 5. Sostenibilidad ambiental (0-3 puntos)

- Huella ecológica actual y potencial de mejora.
- Contribución a la transición ecológica sectorial.
- Prácticas de economía circular implementadas o implementables.
- Existencia de certificaciones ambientales o interés en obtenerlas.

### 3.3.2. Sistema de puntuación y criterios de priorización

La puntuación en cada dimensión se asigna según criterios objetivos mediante este baremo:

- **0 puntos:** Ausencia del criterio o nivel muy insuficiente.
- **1 punto:** Presencia mínima, con necesidad de mejoras significativas.
- **2 puntos:** Nivel satisfactorio, con algunas áreas mejorables.
- **3 puntos:** Nivel excelente, con potencial demostrativo.

Las empresas evaluadas se clasifican en tres categorías:

- **Alta prioridad (10-15 puntos):** Empresas con condiciones óptimas para su transformación, que recibirán acompañamiento integral inmediato.
- **Media prioridad (7-9 puntos):** Empresas con buen potencial pero que requieren mejoras previas en aspectos específicos.
- **Baja prioridad (0-6 puntos):** Empresas con limitaciones sustanciales que dificultarían el éxito del proceso transformador.

La evaluación se realiza mediante un comité mixto que incluye:

- Profesionales del equipo técnico del proyecto.
- Representantes de entidades de la ESS.
- Personas expertas en el sector específico de la empresa.
- Agentes de desarrollo local del territorio.

### 3.4. Planificació del procés de transformació

#### 3.4.1. Fase de diagnòstic participatiu

Esta fase inicial sienta las bases del proceso transformador mediante metodologías participativas que involucran a todos los interesados relevantes. Se estructura en tres bloques principales:

##### *Análisis organizacional profundo*

- Auditoría económica y financiera exhaustiva.
- Diagnóstico de cultura organizativa y liderazgo.
- Mapeo de procesos clave y cadenas de valor.
- Evaluación de infraestructuras y recursos materiales.

##### *Proceso participativo con los grupos de interés*

- Entrevistas en profundidad con socios, dirección y empleados.
- Talleres participativos basados en la metodología de co-diseño.
- Análisis de campo de fuerzas (impulsoras y restrictivas).
- Identificación de necesidades, expectativas y preocupaciones.

##### *Evaluación de fuerzas y resistencias*

- Aplicación del [modelo de análisis de Kurt Lewin](#)
- Identificación de palancas de cambio y barreras potenciales.
- Mapeo de aliados clave y posibles detractores.
- Elaboración **de estrategias para gestionar resistencias.**

En esta fase se aplica el principio de "tomar consciencia del cambio" del [Modelo ADKAR](#), generando tanto argumentos racionales como emocionales para la transformación, y asegurando que las personas implicadas interioricen la necesidad del cambio.

#### 3.4.2. Fase de co-diseño del nuevo modelo

El co-diseño constituye el núcleo del proceso transformador, donde se define colectivamente el futuro de la organización. Esta fase implementa principios de diseño participativo [1] y [2] y se estructura en cuatro componentes:

##### *Definición del modelo jurídico y de gobernanza*

- Análisis comparativo de formas jurídicas ESS (cooperativa, sociedad laboral, etc.)

- Diseño de la estructura de gobernanza democrática.
- Elaboración participativa de estatutos y reglamento interno.
- Definición de órganos y procesos de toma de decisiones.

#### ***Planificación estratégica y operativa***

- Reformulación de misión, visión y valores.
- Elaboración del plan estratégico a 3-5 años.
- Diseño del modelo de negocio adaptado (**Canvas Social**)
- Definición de procesos operativos y estructura organizativa.

#### ***Plan económico-financiero***

- Valoración económica de la empresa.
- Planificación de la transición patrimonial.
- Diseño del plan de financiación (mixto público-privado-comunitario).
- Proyecciones económicas y plan de viabilidad.

#### ***Plan de formación y acompañamiento***

- Detección de necesidades formativas del equipo.
- Diseño de itinerarios formativos personalizados.
- Planificación de mentorías y acompañamiento técnico.
- Calendario de actividades de capacitación.

Durante esta fase se implementan los pasos 2-5 del [modelo de Kotter](#): creación de coaliciones rectoras, desarrollo de visión y estrategia, comunicación de la visión y eliminación de obstáculos, generando "victorias a corto plazo" que refuercen la motivación.

### 3.4.3. Fase de implementación y consolidación

La implementación materializa el modelo diseñado y garantiza su consolidación mediante un acompañamiento sostenido en el tiempo. Se estructura en tres etapas:

#### ***Transición jurídica y organizativa***

- Constitución formal de la nueva entidad.
- Traspaso de activos y establecimiento de nuevos contratos.
- Implementación progresiva de la nueva estructura organizativa.
- Gestión administrativa y legal del proceso.

### ***Acompañamiento técnico integral***

- Mentoría directiva para el nuevo equipo de gestión.
- Asesoramiento especializado en áreas clave.
- Seguimiento periódico de indicadores de gestión.
- Resolución de conflictos y barreras emergentes.

### ***Consolidación del modelo ESS***

- Integración en redes y federaciones sectoriales de la ESS.
- Desarrollo de alianzas estratégicas con entidades afines.
- Implementación completa de procesos participativos.
- Evaluación y mejora continua del modelo.

Esta fase implementa los pasos 6-8 del modelo de Kotter: generar éxitos a corto plazo, consolidar los logros y producir más cambios, y anclar los nuevos enfoques en la cultura organizativa.

## **3.5. Estrategias de inserción laboral para colectivos vulnerables**

### **3.5.1. Metodología de empleo con apoyo**

Se recomienda implementar la metodología de [Empleo con Apoyo](#), un enfoque internacionalmente validado para fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad y otros colectivos en situación de vulnerabilidad. Esta metodología facilita la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social y se enmarca dentro del Programa Operativo de Lucha contra la Discriminación, cofinanciado por la Fundación ONCE.

Este método se articula en cinco fases secuenciales:

#### **> Fase 1: Búsqueda de empleo**

- Identificación de puestos adaptables dentro de la estructura empresarial.
- Análisis de competencias requeridas y adaptaciones necesarias.
- Coordinación con servicios de empleo especializados.
- Establecimiento de convenios marco con entidades sociales.

#### **> Fase 2: Valoración de candidatos**

- Evaluación de perfiles, competencias y expectativas.
- Diseño de planes individualizados (planificación centrada en la persona).

- Acuerdos de colaboración familiar cuando proceda.
- Elaboración de perfiles personales detallados.

> **Fase 3: Análisis y valoración del puesto**

- Análisis detallado de tareas y habilidades necesarias.
- Estudio de condiciones laborales y adecuación.
- Análisis ambiental de la empresa.
- Valoración de accesibilidad y adaptaciones necesarias.

> **Fase 4: Entrenamiento y adaptación**

- Orientación a la empresa y sensibilización del entorno.
- Aprendizaje guiado de tareas y habilidades requeridas.
- Captación y formación de apoyos naturales.
- Reducción progresiva de la intervención del mediador laboral.

> **Fase 5: Seguimiento y valoración**

- Evaluación continua del proceso de inclusión.
- Mantenimiento de apoyo intermitente según necesidades.
- Observación a distancia del proceso de inclusión.
- Ajustes y mejoras continuas.

### 3.5.2. Sistema de cuotas e itinerarios de incorporación

El modelo establece un sistema progresivo de incorporación laboral de colectivos vulnerables:

***Cuotas de contratación por colectivos:***

- Personas con discapacidad (mínimo 5% de la plantilla).
- Jóvenes en riesgo de exclusión (mínimo 10% de nuevas contrataciones).
- Mujeres víctimas de violencia de género (colaboración con servicios sociales).
- Personas mayores de 45 años en desempleo de larga duración (mínimo 15% de nuevas contrataciones).

***Itinerarios de incorporación:***

- Establecimiento de períodos de adaptación personalizados.
- Programas de formación previa a la contratación.

- Fases progresivas de responsabilidad y autonomía.
- Establecimiento de mentores internos y acompañamiento.

#### ***Alianzas estratégicas:***

- Convenios con Centros Especiales de Empleo para procesos de tránsito.
- Acuerdos con servicios públicos de empleo y formación.
- Colaboración con entidades sociales del territorio.
- Participación en redes de empresas inclusivas.

### **3.6. Sistema de medición, seguimiento y evaluación de impacto**

#### **3.6.1. Marco metodológico SROI**

El Sistema de Evaluación de Impacto se fundamenta en la [metodología del Retorno Social de la Inversión](#) (SROI), un enfoque que permite cuantificar el valor social generado por la transformación empresarial. Este marco conceptual se implementa mediante seis etapas:

#### ***Etapas 1: Establecimiento del alcance y grupos de interés***

- Definición precisa del objeto de evaluación.
- Identificación de todos los actores interesados relevantes.
- Determinación del horizonte temporal de evaluación.
- Establecimiento de recursos necesarios para la medición.

#### ***Etapas 2: Mapeo de resultados***

- Desarrollo de la teoría de cambio del proceso transformador.
- Identificación de insumos, resultados y logros por partes interesadas.
- Establecimiento de indicadores para cada resultado.
- Definición de fuentes de verificación.

#### ***Etapas 3: Evidencia y valoración de resultados***

- Recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos.
- Monetización de resultados mediante proxies financieros.
- Valoración de elementos intangibles.
- Documentación rigurosa del proceso de valoración.

#### **Etapa 4: Cálculo del impacto**

- Determinación de peso muerto, atribución y caída.
- Cálculo del impacto neto por resultado y parte interesado.
- Agregación de impactos en dimensiones clave.
- Análisis comparativo con línea base.

#### **Etapa 5: Cálculo del SROI**

- Proyección de valores a futuro.
- Aplicación de tasa de descuento.
- Cálculo de la ratio SROI consolidado.
- Análisis de sensibilidad.

#### **Etapa 6: Comunicación y uso de resultados**

- Elaboración de informe SROI completo.
- Desarrollo de productos comunicativos adaptados.
- Implementación de mejoras basadas en resultados.
- Verificación externa del proceso.

### 3.6.2. Batería de indicadores multidimensionales

Se establece una estructura de indicadores alineados con los ODS y agrupados en cinco dimensiones:

#### **Dimensión económica:**

- Viabilidad económica (margen operativo, facturación, etc.).
- Inversión movilizada (pública, privada, comunitaria).
- Ahorro en prestaciones públicas generado.
- Retorno fiscal directo e indirecto.

#### **Dimensión social:**

- Empleos mantenidos y creados (total y por colectivos).
- Calidad del empleo (estabilidad, condiciones, satisfacción).
- Competencias adquiridas por los trabajadores.
- Impacto en la empleabilidad de colectivos vulnerables.

***Dimensión territorial:***

- Contribución al PIB local.
- Relaciones económicas con proveedores locales.
- Activación de recursos endógenos del territorio.
- Contribución a la fijación de población.

***Dimensión de gobernanza:***

- Participación efectiva en toma de decisiones.
- Transparencia y acceso a información.
- Equidad de género en puestos de responsabilidad.
- Satisfacción con el modelo de gobernanza.

***Dimensión ambiental:***

- Reducción de huella ecológica.
- Implementación de economía circular.
- Contribución a objetivos ambientales sectoriales.
- Integración de criterios ambientales en decisiones.

Cada indicador cuenta con una ficha técnica detallada que incluye:

- Definición precisa y fórmula de cálculo.
- Fuentes de verificación y periodicidad.
- Valores de referencia y metas.
- Responsable de medición.

### 3.6.3. Sistema de mejora continua

El modelo integra un ciclo de mejora continua basado en el [ciclo PDCA](#) (Plan-Do-Check-Act):

***Planificación (Plan)***

- Establecimiento de objetivos y metas anuales.
- Diseño de estrategias de intervención.
- Asignación de recursos y responsabilidades.
- Calendarización de actividades.

### **Ejecución (Do)**

- Implementación de acciones planificadas.
- Documentación sistemática del proceso.
- Recopilación continua de datos.
- Ajustes operativos en tiempo real.

### **Verificación (Check)**

- Evaluación semestral y anual de indicadores.
- Análisis comparativo con metas establecidas.
- Identificación de desviaciones y sus causas.
- Evaluación participativa con partes interesadas.

### **Actuación (Act)**

- Implementación de medidas correctoras.
- Revisión y actualización del modelo.
- Sistematización de aprendizajes.
- Difusión de buenas prácticas

Este sistema de mejora continua se complementa con una evaluación externa periódica realizada por entidades especializadas en auditoría social y medición de impacto.

## **3.7. Consideraciones finales**

El Modelo Estratégico de Transformación Empresarial (METE) propuesto constituye un sistema integral, flexible y fundamentado en evidencias y marcos metodológicos contrastados. Su implementación efectiva requiere:

- Compromiso sostenido de todos los actores implicados.
- Disponibilidad de recursos técnicos y financieros adecuados.
- Adaptación a las especificidades sectoriales y territoriales.
- Alineación con políticas públicas de promoción de la ESS.

Este modelo, si bien estructurado, debe entenderse como un marco orientativo adaptable a cada realidad empresarial, considerando las particularidades de cada proceso de transformación y las características específicas de cada territorio.

La transformación hacia la ESS de empresas sin relevo generacional no solo garantiza la continuidad del tejido empresarial, sino que contribuye significativamente a la construcción de un modelo económico más inclusivo, democrático y sostenible, alineado con los principales retos sociales y ambientales contemporáneos.

### 3.8. Experiencia exitosa entre “Fundació El 7” y Palets Casas S.A.

La colaboración entre la Fundació El 7 y la empresa Casas Recuperació de Palets S.A. constituye un caso paradigmático y profundamente inspirador de transformación empresarial, que ha servido de base práctica para cimentar el diseño y los principios metodológicos del Modelo Estratégico de Transformación Empresarial (METE) propuesto en este proyecto.

Esta experiencia, iniciada en 2014 a partir de un sencillo intercambio de materiales - el suministro de palets para actividades del Centro Ocupacional de la Fundació - evolucionó progresivamente hacia una alianza estratégica, caracterizada por la confianza mutua, la innovación social y el impacto sostenible. El proceso de colaboración fue madurando de manera orgánica, pero integrando, de forma intuitiva, todas las fases que hoy conforman de manera estructurada el METE: diagnóstico participativo, co-diseño organizativo, implementación de enclaves laborales, estrategias de inserción laboral inclusiva, y mecanismos de consolidación y mejora continua.

En la fase inicial, el acercamiento entre ambas organizaciones se basó en el reconocimiento mutuo de necesidades y capacidades, un elemento que hoy identificamos en el METE como la **Fase de Diagnóstico Participativo**. El gerente de Casas Recuperació de Palets S.A. mostró desde el primer momento una sensibilidad especial hacia la labor social de la Fundació El 7, lo que facilitó la apertura de un diálogo honesto y la identificación de oportunidades de colaboración, más allá del mero intercambio de bienes o servicios.

Posteriormente, el diseño conjunto de actividades laborales adaptadas, mediante la creación de enclaves laborales, reflejó un proceso de **co-diseño organizativo y operativo** que el METE ha sistematizado como un componente clave. La incorporación de brigadas del Centre Especial de Empleo (CEE) para operar maquinaria, desmontar palets y realizar tareas especializadas evidencia cómo, a través del acompañamiento técnico adecuado, se puede integrar en la dinámica productiva a personas con diversidad funcional, generando valor añadido tanto social como económico.

La progresiva **inclusión sociolaboral de personas con discapacidad**, culminando en su contratación directa dentro de la plantilla de Casas Palets, ejemplifica de

manera nítida la estrategia de **inserción laboral sostenible de colectivos vulnerables**, un pilar central del METE. Esta transición no se limitó a una política de responsabilidad social empresarial, sino que transformó estructuralmente la composición y la cultura organizativa de la empresa, incorporando diversidad y reforzando su compromiso territorial.

La experiencia también puso en evidencia la importancia de la **diversificación de actividades** como estrategia de consolidación y crecimiento. La apertura de nuevas líneas de colaboración - como la recuperación de palets de madera reciclada y la innovadora reparación de palets de plástico con técnicas de soldadura térmica— anticipó la necesidad, reconocida en el METE, de fomentar la resiliencia y la adaptabilidad empresarial mediante la incorporación de prácticas de economía circular y sostenibilidad ambiental.

El sostenimiento de esta colaboración durante casi una década subraya la relevancia de integrar **mecanismos de evaluación, seguimiento y mejora continua**, otro de los componentes centrales del METE. A través de reuniones periódicas de coordinación, ajustes operativos consensuados y el desarrollo de nuevas iniciativas conjuntas, Fundació El 7 y Casas Recuperació de Palets S.A. demostraron cómo una relación basada en la flexibilidad, el aprendizaje compartido y el compromiso social puede evolucionar y fortalecerse en el tiempo.

Más allá de su valor testimonial, esta experiencia proporcionó evidencias prácticas y aprendizajes fundamentales que han sido incorporados directamente en el diseño metodológico del METE. Entre ellos destacan:

- **La importancia de construir confianza progresiva** entre las partes implicadas antes de abordar procesos de transformación **más ambiciosos**.
- **La necesidad de un acompañamiento técnico especializado**, adaptado a las particularidades de cada empresa y territorio.
- **La relevancia de formalizar marcos claros de colaboración**, mediante convenios que delimiten objetivos, responsabilidades y mecanismos de resolución de conflictos.
- **La integración de la sostenibilidad social y ambiental** desde la fase inicial del proceso de transformación, asegurando su internalización en la nueva cultura organizativa.
- **La adopción de estrategias de inclusión laboral estructuradas**, que combinen enclaves laborales, formación dual y contratación directa progresiva.

Por todo ello, puede afirmarse que el METE no ha surgido únicamente de marcos teóricos o buenas prácticas genéricas, sino que se ha nutrido y enriquecido

directamente de una experiencia concreta, real y exitosa de colaboración entre el sector privado y el ámbito de la Economía Social y Solidaria.

La alianza entre Fundació El 7 y Casas Recuperació de Palets S.A. constituye así la **pedra angular práctica** sobre la cual se ha cimentado el Modelo Estratégico de Transformación Empresarial (METE), demostrando que es posible garantizar la continuidad de empresas viables, promover la inclusión de colectivos vulnerables y fortalecer el tejido productivo rural bajo los principios de democracia económica, sostenibilidad ambiental y cohesión territorial.

A partir de esta base experiencial sólida, el METE se presenta como una metodología replicable y adaptable, orientada a acompañar procesos de transformación empresarial en otros sectores y territorios, contribuyendo de manera efectiva al desarrollo de una Economía Social y Solidaria más robusta, innovadora y resiliente.

## 4. Modelo de Gestión basado en Principios de la Economía Social y Solidaria

La transición hacia modelos de Economía Social y Solidaria (ESS) requiere un enfoque sistémico que integre principios éticos, marcos normativos avanzados y herramientas de gestión adaptativas.

Este modelo propone una arquitectura organizativa capaz de articular democracia económica, sostenibilidad multidimensional e innovación social, inspirándose en estándares internacionales y buenas prácticas validadas.

### 4.1. Fundamentos teóricos y marco regulatorio avanzado

El modelo se cimienta en una triple alianza conceptual que combina principios rectores, evolución legislativa y referentes globales. La **Carta de Principios de RIPESS** ([Red Intercontinental de Promoción de la ESS](#)) se enriquece con el **Modelo GPES** ([Gestión Participativa en Economía Social](#)), que introduce mecanismos de gobernanza distribuida y métricas de impacto social vinculadas a capital relacional.

Paralelamente, la reciente [Ley Integral de Impulso de la Economía Social](#) (2024) establece requisitos vinculantes de reporte ESG, exigiendo la integración de planes de transición justa con indicadores cuantificables sobre diversidad salarial y huella ecológica.

A nivel operativo, se adopta el [Estándar P5 de Green Project Management](#), que permite alinear proyectos con los ODS mediante *sprints* ágiles y matrices de valor compartido. Esta convergencia normativa crea un ecosistema donde la innovación social se articula con exigencia técnica, garantizando escalabilidad sin perder el ADN participativo. Elementos diferenciadores del Estándar P5:

- **Cinco dimensiones fundamentales:** Evalúa la sostenibilidad de las organizaciones considerando cinco áreas clave: Personas, Planeta, Prosperidad, Procesos y Productos. Este enfoque integral permite una visión equilibrada del impacto social, ambiental y económico de los proyectos.
- **Enfoque específico en la gestión de proyectos:** El estándar está diseñado especialmente para ser aplicado en la gestión de proyectos, lo que facilita su incorporación en los procesos de planificación, ejecución y control ya existentes dentro de las organizaciones.
- **Modelo de madurez en sostenibilidad:** Ofrece herramientas para medir el impacto de los proyectos en aspectos ESG y orientar mejoras progresivas en el desempeño sostenible a lo largo del tiempo.

## 4.2. Arquitectura organizativa basada en gobernanza democrática

### *Sistema de participación multinivel*

- **Asambleas estratégicas trimestrales:** Utilizando técnicas de **diseño participativo** ([Top 6 Participatory Design Methods](#)) para la co-creación de políticas.
- **Comités de impacto:** Estructurados bajo el **framework SASB** ([Sustainability Accounting Standards Board](#)) para monitorear indicadores sectoriales específicos. En manufactura, por ejemplo, se prioriza la circularidad de materiales ( $\geq 85\%$  en 3 años), mientras en servicios sociales se mide el impacto en reducción de desigualdades mediante el [índice Gini territorial](#).

### *Mecanismos de transparencia*

- **Portal de datos abiertos:** Publicación en tiempo real de indicadores clave usando el **Estándar GRI** ([Global Reporting Initiative](#)). Algunas de las principales características de este framework son las siguientes:
  - **Métricas ESG estandarizadas:** El marco ESG define directrices precisas para informar sobre el desempeño de las organizaciones en aspectos como el impacto ambiental, las condiciones laborales, el respeto de los derechos humanos y la gobernanza corporativa.
  - **Importancia de los grupos de interés:** Se fomenta la participación activa de los distintos grupos de interés en la elaboración de los informes ESG, garantizando que la estrategia de sostenibilidad de la organización se encuentre alineada con las expectativas de la sociedad.
  - **Normas específicas para cada sector:** El modelo GRI ofrece procedimientos adaptados a diferentes sectores económicos, facilitando su aplicación en diversos tipos de proyectos y permitiendo una evaluación más precisa y relevante.
- **Auditorías sociales bianuales:** Aplicando la metodología de **Balance Social REAS** ([REAS Red de Redes](#)) con 53 indicadores alineados a los principios ESS.

## 4.3. Sistema de gestión operativa con enfoque ESG

La operativa diaria se articula mediante una matriz de competencias ESS que combina exigencia técnica y adaptabilidad. Para la dimensión ambiental, se implementa un sistema dinámico de huella ecológica basado en el **Protocolo GHG Corporate Standard**, actualizado semestralmente con datos de sensores IoT en instalaciones productivas.

En el ámbito social, los planes de inclusión siguen la **Norma UNE-ISO 30415** sobre diversidad, estableciendo cuotas progresivas vinculadas a bonus directivos.

Los flujos de trabajo integran el **ciclo PDCA** (Plan-Do-Check-Act) con revisiones bimestrales que permiten ajustar procesos en tiempo real.

Plataformas de código abierto como [OpenProject](#) facilitan la gestión ágil de proyectos, correlacionando KPIs operativos con indicadores de impacto social.

#### 4.4. Modelo de desarrollo de capacidades

La formación se estructura en tres niveles ascendentes que combinan certificación oficial y aprendizaje experiencial.

1. **Nivel básico:** Certificación en principios ESS usando la **Guía de Buenas Prácticas del Miteco** ([Guía Miteco](#)).
2. **Nivel avanzado:** Programa ejecutivo en gestión participativa basado en el **Modelo ADKAR** ([Prosci](#)).
3. **Especialización:** Maestría en innovación social con metodologías del [Laboratorio de Economía Social UCM](#).

#### 4.5. Sistema integrado de evaluación de impacto

##### **Matriz SROI 4.0**

- **Cálculo dinámico del retorno social:** Aplicando la **Guía SROI 2024** ([Social Value International](#)) con ajustes sectoriales.
- **Panel de control interactivo:** Visualización de datos mediante un visualizador de datos integrando:
  - Indicadores del **Balance Social REAS** ([Red de Economía Alternativa y Solidaria](#))
  - Métricas del **Índice de Transformación Sostenible (ITS)**
  - KPI alineados con **ODS 5, 8, 10, 11 y 13**

Permitiendo visualizar correlaciones entre inversión en formación y reducción de rotación laboral, por ejemplo.

##### **Mecanismos de mejora continua**

- **Auditorías de brecha competencial:** bianuales usando el [Modelo EFQM 2025](#) adaptado, que evalúa simultáneamente eficiencia operativa y alineamiento con principios ESS.
- **Benchmarking sectorial:** Participación en el [Observatorio Europeo de Empresas Sociales](#).

## 5. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

El proyecto SUPER-VIVENCIA parte de un diagnóstico claro: miles de empresas viables, especialmente en sectores clave para la transición ecológica, se encuentran hoy en riesgo de desaparición por la falta de relevo generacional. Este fenómeno amenaza no solo la continuidad de actividades económicas, sino también la cohesión territorial, la sostenibilidad ambiental y la empleabilidad en muchas zonas rurales y periurbanas del Estado.

Frente a este desafío, la conversión de estas empresas hacia fórmulas de la Economía Social y Solidaria (ESS) se presenta como una solución no solo viable, sino estratégica. Lejos de ser un simple cambio de titularidad, esta transformación implica rediseñar los modelos de gobernanza, de organización del trabajo y de relación con el entorno, colocando en el centro los principios de participación democrática, equidad, sostenibilidad y compromiso con el territorio.

La propuesta metodológica recogida en el Modelo Estratégico de Transformación Empresarial (METE) constituye una hoja de ruta robusta, integral y basada en evidencias, que permite abordar de forma sistemática procesos de transformación hacia la ESS. El METE combina rigurosidad técnica, sensibilidad territorial y herramientas innovadoras como el Índice de Transformación Sostenible (ITS), los mecanismos de diagnóstico participativo, y estrategias adaptadas de inclusión sociolaboral.

Uno de los aspectos más valiosos del METE es su anclaje en experiencias reales, especialmente la colaboración entre la Fundació El 7 y Casas Recuperació de Palets S.A., que ilustra con nitidez cómo es posible evolucionar desde un modelo tradicional a uno solidario sin comprometer la viabilidad empresarial. Lejos de ser una excepción, este caso representa un ejemplo replicable cuando existen voluntad compartida, acompañamiento técnico y marcos de apoyo institucional.

La dimensión territorial del proyecto es igualmente clave. Las zonas rurales, a menudo percibidas como espacios en retroceso, se revelan aquí como laboratorios vivos de innovación social, donde la ESS puede jugar un papel de vanguardia en la generación de empleo de proximidad, la activación de recursos endógenos y la fijación de población. No obstante, esta potencialidad requiere superar barreras estructurales como la escasa cultura participativa, las dificultades de financiación o la ausencia de estructuras de acompañamiento adecuadas.

Desde esta perspectiva, SUPER-VIVENCIA no es solo un proyecto técnico, sino una propuesta de cambio de paradigma. Plantea una transformación sistémica del tejido

económico que va más allá del relevo empresarial: reimagina la empresa como un bien colectivo, como una comunidad de trabajo arraigada en su territorio y orientada al bien común.

## Recomendaciones

Con base en el análisis realizado y la experiencia acumulada durante el diseño del modelo, se plantean las siguientes recomendaciones estratégicas para garantizar la continuidad y escalabilidad del enfoque propuesto:

- 1. Institucionalizar sistemas de detección temprana de empresas sin relevo:** Impulsar sistemas coordinados entre cámaras de comercio, servicios de empleo, entidades de la ESS y administraciones locales para identificar de forma proactiva empresas viables en riesgo de cierre por falta de sucesión.
- 2. Consolidar nodos territoriales de acompañamiento técnico-social:** Crear infraestructuras permanentes de apoyo a la transformación empresarial en clave ESS, integradas por equipos multidisciplinares con capacidad para diagnosticar, facilitar y acompañar procesos de cambio organizativo.
- 3. Financiar mecanismos específicos para la transformación hacia la ESS:** Diseñar líneas de financiación públicas y público-comunitarias orientadas a cubrir los costes iniciales de los procesos de transformación (formación, asesoramiento, constitución jurídica, transición patrimonial). Incluir bonificaciones fiscales y criterios preferenciales en contratación pública.
- 4. Fortalecer el papel de las entidades sociales como agentes clave del relevo:** Reconocer el rol estratégico de cooperativas, fundaciones y centros especiales de empleo en la activación y acompañamiento de procesos de transformación, favoreciendo su participación en las políticas públicas de desarrollo empresarial.
- 5. Desarrollar plataformas digitales de apoyo y trazabilidad:** Promover herramientas digitales interoperables que permitan cruzar bases de datos de empresas candidatas, aplicar criterios de priorización automatizados (como el ITS), y realizar el seguimiento de cada caso en tiempo real.
- 6. Fomentar la formación en cultura organizacional participativa:** Desplegar programas formativos dirigidos tanto a las plantillas como a los equipos de gestión de las empresas transformadas, centrados en gobernanza democrática, gestión participativa y liderazgo cooperativo.

7. **Potenciar el vínculo entre ESS y transición ecológica:** Priorizar sectores estratégicos para la descarbonización y la economía circular, integrando en los planes de transformación empresarial criterios ambientales ambiciosos, innovación verde y conexión con circuitos económicos locales.
8. **Alinear políticas públicas con el enfoque de transformación empresarial:** Asegurar la coherencia entre políticas de empleo, desarrollo rural, inclusión y economía sociales. Establecer indicadores compartidos y mecanismos de colaboración interdepartamental e interadministrativa.
9. **Evaluar sistemáticamente el impacto social y territorial:** Aplicar de manera sistemática el enfoque SROI y la batería de indicadores multidimensionales definida en el METE, con participación de todos los grupos de interés y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.
10. **Escalar el modelo mediante redes de colaboración interterritoriales:** Promover consorcios regionales y nacionales de transferencia de conocimiento y buenas prácticas entre territorios, favoreciendo la replicabilidad del METE en diversos contextos culturales, productivos y geográficos.

## 6. Anexos

---

### 6.1. Glosario de términos *(ampliar con todos los acrónimos)*

- **ESS:** Economía Social y Solidaria
- **ITS:** Índice de Transformación Sostenible
- **CET:** Centro Especial de Trabajo
- **RSC:** Responsabilidad Social Corporativa
- **ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible

### 6.2. Referencias bibliográficas *(añadir todos los enlaces)*

- **CEPYME (2023):** Informe sobre el relevo generacional en la pyme española.
- **RIPES:** Carta de Principios de la ESS
- **Gobierno Vasco:** Estrategia de Economía Social 2021–2024
- **Generalitat de Catalunya:** Ley 12/2015 de la ESS.

### 6.3. Plantillas y herramientas de trabajo

- Matriz ITS (editable en Excel o Google Sheets)
- Guía paso a paso para procesos de transformación empresarial.
- Checklists de evaluación de principios ESS.



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL



Fundació EI 7

C/ Pintor Fortuny, 17 - 17190 Salt

Av. De la Pau, 178 - 43580 Deltebre

[www.fundacioel7.org](http://www.fundacioel7.org)

