

Evaluación del impacto del Fondo Social Europeo en la Economía Social 2016 - 2023

Eje de competitividad

Febrero 2026



Unión Europea

Fondo Social Europeo

"El FSE invierte en tu futuro"



Confederación Empresarial
Española de la Economía Social



Elaborado por Abay Analistas

Equipo de trabajo:

María Isabel Martínez Martín (Directora)
Gema de Cabo Serrano
Pablo Soria Lavara
Rosa Santero Sánchez (Universidad Rey Juan Carlos)
César Herreros Castillo

El presente informe se enmarca en la elaboración de la Evaluación de impacto del POISES CEPES, desarrollada por Abay Analistas a iniciativa de CEPES. Los hallazgos, análisis y conclusiones que se presentan se fundamentan en la información disponible —procedente de fuentes primarias y de otras investigaciones citadas en el documento, consideradas precisas y fiables— y en las metodologías aplicadas durante el proceso de investigación. Ni Abay Analistas ni las personas e instituciones colaboradoras asumen responsabilidad alguna por la interpretación que pueda realizarse de la información contenida en este informe, ni por las decisiones adoptadas sobre la base de su contenido o por las eventuales consecuencias derivadas de las mismas. Asimismo, el reconocimiento o agradecimiento a cualquier organización no implica su respaldo al texto final.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. EL FORTALECIMIENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL A TRAVÉS DE LA COMPETITIVIDAD DE SUS EMPRESAS	4
2. EVOLUCIÓN Y MAGNITUDES DEL EJE DE COMPETITIVIDAD	5
3. PERFIL DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES	7
<i>Motivaciones y expectativas de las empresas participantes</i>	7
<i>Cifras agregadas de las empresas antes de su entrada en el Programa</i>	7
<i>Diversidad de perfiles empresariales</i>	8
4. SERVICIOS DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD	12
5. IMPACTO DEL PROGRAMA EN LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES	16
<i>Situación inicial, evolución y límites en las barreras a la mejora de la competitividad</i>	16
<i>Impacto del asesoramiento en los factores de competitividad</i>	16
<i>Evolución del desempeño de las empresas que han participado en el Programa</i>	20
6. HALLAZGOS CLAVE LA EVALUACIÓN DEL EJE DE COMPETITIVIDAD DEL POISES-CEPES	21

INTRODUCCIÓN

La evaluación del **Programa Operativo de Inclusión Social y de la Economía Social (POISES)**, ejecutado por **CEPES como Organismo Intermedio y cofinanciado por el Fondo Social Europeo (FSE)** en el periodo **2016–2023**, se ha desarrollado con el propósito de analizar su contribución efectiva al fortalecimiento de la economía social en España y a la inclusión sociolaboral de colectivos en situación de vulnerabilidad. Para ello, el proceso evaluador ha combinado de forma sistemática diversas fuentes y metodologías con el fin de ofrecer una lectura integrada del desempeño del Programa, sus resultados y los factores que los explican.

POISES constituye una intervención singular en el marco de los fondos estructurales europeos por la amplitud de sus ámbitos de actuación y por la diversidad de su población objetivo. Su diseño articula, por un lado, actuaciones orientadas a **impulsar el emprendimiento y mejorar la competitividad de las empresas de economía social** (OE 8.3) y, por otro, intervenciones centradas en la **inserción sociolaboral y la inclusión activa de personas vulnerables** (OE 9.5). Esta combinación de objetivos (económicos, sociales e institucionales), junto con la dimensión territorial de su implementación, ha requerido un enfoque evaluador adaptado a la especificidad de cada eje, garantizando la coherencia entre los objetivos, las actuaciones y la evidencia disponible.

Los enfoques específicos han generado un volumen de evidencia amplio y diverso que, en gran medida, se ha ido construyendo a través de **materiales intermedios y análisis específicos** que han alimentado de manera directa el **Informe Final de Evaluación**, que integra los hallazgos y formula conclusiones y recomendaciones. Sin embargo, por razones de organización del documento y límites de extensión, el informe global no incorpora en detalle el contenido completo de estos análisis específicos.

Con el objetivo de **preservar y poner en valor** ese trabajo analítico, y dado el interés específico que presentan ciertos contenidos por sí mismos, se han elaborado una serie de **informes temáticos** que se mantienen como **monográficos complementarios** al Informe Final. Cada monográfico profundiza en un eje concreto de POISES y recoge con mayor detalle la metodología aplicada, los resultados desglosados, la interpretación de los hallazgos y las evidencias que los sustentan. El presente documento es el informe temático dedicado a la mejora de la competitividad de las entidades de la economía social.

1. EL FORTALECIMIENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL A TRAVÉS DE LA COMPETITIVIDAD DE SUS EMPRESAS

El **Eje de competitividad** del Programa Operativo de Inclusión Social y de la Economía Social (POISES) se orienta a **fortalecer la capacidad empresarial y organizativa** de las entidades de la economía social, con el fin de mejorar su **sostenibilidad, productividad y posición competitiva** en el mercado. Su propósito no es generar nuevas iniciativas — como ocurre en los ejes vinculados al emprendimiento—, sino **consolidar y modernizar un tejido existente**, formado mayoritariamente por **cooperativas y sociedades laborales** de pequeña y mediana dimensión.

La intervención parte del reconocimiento de que la economía social constituye un **pilar esencial del desarrollo económico sostenible**: combina eficiencia y arraigo territorial, crea empleo estable y promueve la cohesión social. Sin embargo, una parte significativa de estas empresas afronta **limitaciones estructurales** —tamaño reducido, falta de acceso a financiación, déficit de gestión o escaso grado de digitalización— que condicionan su crecimiento. El eje responde a ese diagnóstico impulsando **procesos de mejora**

competitiva en ámbitos clave como la gestión, los recursos humanos, la innovación, la digitalización, la cooperación empresarial y la internacionalización.

A través de servicios especializados de **asesoramiento, formación y acompañamiento personalizado**, el eje actúa como **palanca de modernización** de la economía social española. Su alcance territorial, la diversidad de sectores implicados y el volumen de empresas atendidas reflejan la **envergadura de la intervención**, que contribuye de manera directa a **reforzar la resiliencia, la profesionalización y la sostenibilidad** del conjunto del tejido cooperativo y societario.

2. EVOLUCIÓN Y MAGNITUDES DEL EJE DE COMPETITIVIDAD

El Eje de Competitividad ha prestado asesoramiento a **1.040 empresas de economía social**, de las cuales **703 son cooperativas** y **337 sociedades laborales** (Tabla 1). La mayoría de las intervenciones se concentran en la **convocatoria 2020-2023 (88,8%)**, lo que refleja una clara expansión del eje y una consolidación de la línea de apoyo a la competitividad.

En cuanto a la distribución territorial, los datos muestran una **fuerte concentración en regiones en transición**, que agrupan más del **80% de las empresas asesoradas**. Este patrón se observa también a nivel autonómico: **Murcia (36,5%)**, **Andalucía (23,8%)** y **Castilla-La Mancha (20,2%)** concentran más de las tres cuartas partes de las empresas participantes (Gráfico 1). En conjunto, estas comunidades —todas clasificadas como regiones en transición¹— son el principal ámbito de actuación de este eje del Programa.

El patrón territorial confirma que el Programa ha orientado su esfuerzo hacia territorios con mayor margen de mejora estructural, donde la economía social puede desempeñar un papel estratégico en la generación de empleo y en la vertebración del tejido productivo. La concentración en regiones en transición sugiere una **alineación efectiva con los objetivos de cohesión territorial del FSE**.

¹ CCAA que han participado en el eje de competitividad del POISES de CEPES, según tipología de región:

A-Regiones más desarrolladas: Cataluña, País Vasco.

C-Regiones en transición: Andalucía, Castilla-La Mancha, Región de Murcia.

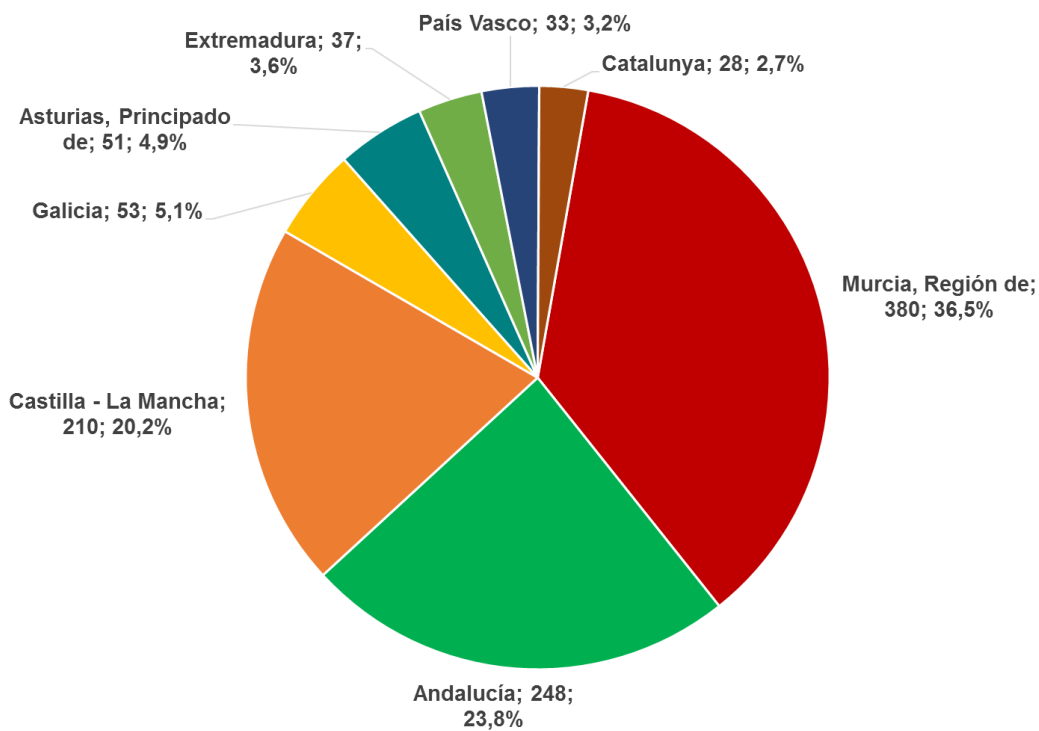
D-Regiones menos desarrolladas: Extremadura.

Tabla 1. Magnitudes del eje de competitividad de POISES-CEPES

	Cooperativas	Sociedades laborales	Total	
			nº	%
Nº de empresas asesoradas	703	337	1.040	100%
Convocatoria ordinaria 2018-2020	117	-	117	11,3%
Convocatoria ordinaria 2020-2023	586	337	923	88,8%
Total	703	337	1.040	100,0%
B - Regiones en transición	532	306	838	80,6%
C - Regiones más desarrolladas	94	10	104	10,0%
D - Regiones más desarrolladas	61	-	61	5,9%
A - Regiones menos desarrolladas	16	21	37	3,6%
Total	703	337	1.040	100,0%

Fuente: Base de datos POISES-CEPES

Gráfico 1. Empresas que han recibido asesoramiento por comunidad autónoma. Número de empresas y porcentajes



Fuente: Base de datos POISES CEPES

3. PERFIL DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Motivaciones y expectativas de las empresas participantes

Las entidades que prestaron el acompañamiento coinciden en que las empresas de economía social decidieron participar en el eje de competitividad movidas por **la oportunidad de acceder a apoyo técnico especializado y de mejorar su funcionamiento interno**. La mayoría de las participantes partían de estructuras pequeñas, con escasos recursos para contratar servicios externos, y vieron en el programa una **posibilidad real de aprender y profesionalizar su gestión**.

Las asesoras subrayan que, más que buscar financiación, las empresas esperaban **“ayuda práctica”** para resolver carencias concretas —digitalización básica, comercialización, planificación o medición de impacto—. En muchos casos, se trataba de **activar proyectos que llevaban tiempo pendientes**, y el programa actuó como catalizador.

También identifican una **expectativa de aprendizaje colectivo**: las empresas valoraron especialmente poder **contrastarse con otras de su entorno** y recibir orientación de entidades que conocían la lógica cooperativa o laboral.

“Ayudamos a que la gente que no tenía tendencia a planificar se especializara un poco y se dedicara a hacerlo; dejamos un protocolo establecido para que siguieran trabajando.” (entidad asesora)

En conjunto, las motivaciones principales fueron **profesionalizar la gestión, mejorar la organización interna y adquirir herramientas concretas** para adaptarse a los cambios del entorno, más que buscar apoyos financieros o de largo plazo.

Cifras agregadas de las empresas antes de su entrada en el Programa

Las empresas participantes en el eje de competitividad de POISES sumaban antes de su entrada en el programa **más de 41.700 empleos**, lo que refleja la **amplia base económica y social** sobre la que actúa la intervención (Tabla 2). Este volumen da cuenta de la dimensión del tejido empresarial implicado y del potencial alcance de las mejoras promovidas. Se trata de un conjunto de entidades con una presencia equilibrada por género (54,5% hombres y 45,5% mujeres) y una fuerte implantación territorial, ya que cerca del 70% del empleo se concentra en zonas rurales o ciudades intermedias. Además, su composición confirma el papel inclusivo de la economía social, con más de 2.300 personas en situación o riesgo de exclusión y **15.000 trabajadores de baja cualificación**.

En conjunto, estas cifras ponen de relieve la **envergadura y relevancia estructural de la intervención**, dirigida a fortalecer la competitividad de un tejido económico con arraigo territorial y compromiso social.

Tabla 2. Cifras agregadas de las empresas antes de su entrada en el Programa

	Hombres	Mujeres	Total
Número de empleados/as (a 31 de diciembre)	22.730	18.982	41.712
Número de empleados/as menores de 25 años	2.402	2.538	4.940
Número de empleados/as mayores de 55 años	5.366	5.408	10.774
Número de empleados/as en situación o riesgo de exclusión social	842	1.508	2.350
Número de empleados/as de baja cualificación	7.591	7.498	15.090
Número de empleados/as residentes en zonas rurales y ciudades intermedias (menos de 40.000 habitantes)	16.546	12.584	29.130

Fuente: Base de datos POISES CEPES

Diversidad de perfiles empresariales

El perfil empresarial del Eje de competitividad se compone mayoritariamente de **pequeñas y medianas empresas**, que representan el **95,8%** del total de entidades asesoradas. En conjunto, se han atendido **1.040 empresas**, de las cuales **703 son cooperativas** y **337 sociedades laborales** (Tabla 3).

Por tamaño, predominan las **microempresas de 1 a 9 personas trabajadoras (56%)**, seguidas de las **pequeñas empresas de 10 a 49 empleos (28,4%)**. Las **medianas** (entre 50 y 250 personas empleadas) suponen el **11,4%**, mientras que las **grandes empresas** apenas alcanzan el **4,2%**.

La clara concentración del asesoramiento en micro y pequeñas empresas muestra que el eje ha priorizado el apoyo a estructuras empresariales con menor capacidad interna para abordar estrategias de mejora competitiva. Este enfoque resulta coherente con la naturaleza del tejido de economía social, caracterizado por una dimensión reducida, pero con un alto potencial de impacto local.

De cara al futuro, la consolidación de servicios diferenciados según tamaño podría permitir **acompañar a las empresas más maduras en procesos de innovación y expansión**, al tiempo que se mantiene el apoyo estructural a las más pequeñas.

Tabla 3. Empresas que han recibido asesoramiento según sector de actividad. Número de empresas y porcentajes

	Cooperativas	Sociedades laborales	Total	
			nº	%
Nº de empresas asesoradas	703	337	1.040	100,0%
Nº de pymes asesoradas	659	337	996	95,8%
De 1 a 9 personas empleadas	293	289	582	56,0%
De 10 a 49 personas empleadas	250	45	295	28,4%
De 50 a 250 personas empleadas	116	3	119	11,4%
Más de 250 personas empleadas	44	-	44	4,2%
Total	703	337	1.040	100,0%

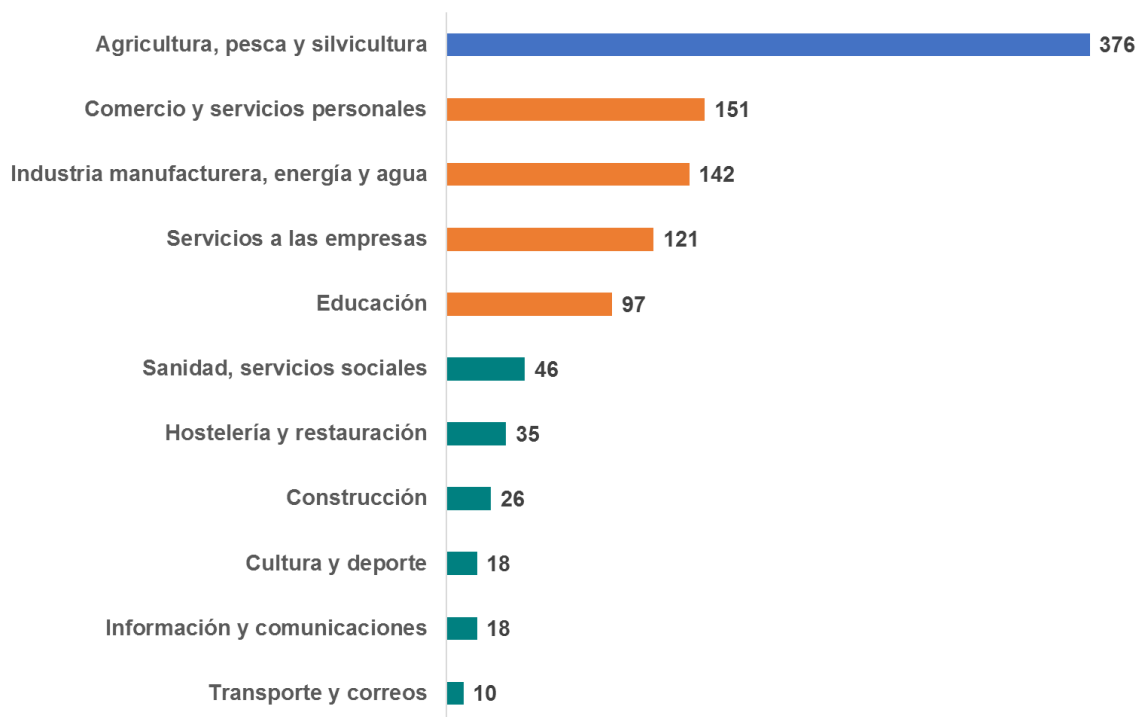
Fuente: Base de datos POISES CEPES

El Eje de competitividad ha tenido un alcance multisectorial, aunque con un marcado peso del **sector primario**. Las empresas de **agricultura, pesca y silvicultura** concentran **376 asesoramientos**, lo que representa la parte más significativa del total (Gráfico 2). Les siguen los sectores de **comercio y servicios personales (151 empresas)**, **industria manufacturera, energía y agua (142)** y **servicios a las empresas (121)**. Otros ámbitos relevantes son **educación (97)** y **sanidad y servicios sociales (46)**, mientras que las actividades vinculadas al **ocio, cultura, hostelería y restauración** presentan una presencia más reducida.

El predominio del sector agrario y de los servicios de proximidad refleja la estructura productiva de la economía social en las regiones en transición, donde estas actividades constituyen la base económica local y ofrecen un alto potencial de arraigo territorial. La diversidad sectorial observada -que incluye desde la industria hasta los servicios profesionales y educativos- pone de manifiesto la **capacidad del eje para adaptarse a distintas realidades productivas** y acompañar tanto a sectores tradicionales como a otros con mayores perspectivas de innovación.

De cara al futuro, este equilibrio sugiere oportunidades para **reforzar líneas de asesoramiento específicas por sector**, orientadas a la digitalización, la sostenibilidad y la mejora de la gestión en los ámbitos con mayor potencial de crecimiento.

Gráfico 2. Empresas que han recibido asesoramiento según sector de actividad. Número de empresas y porcentajes



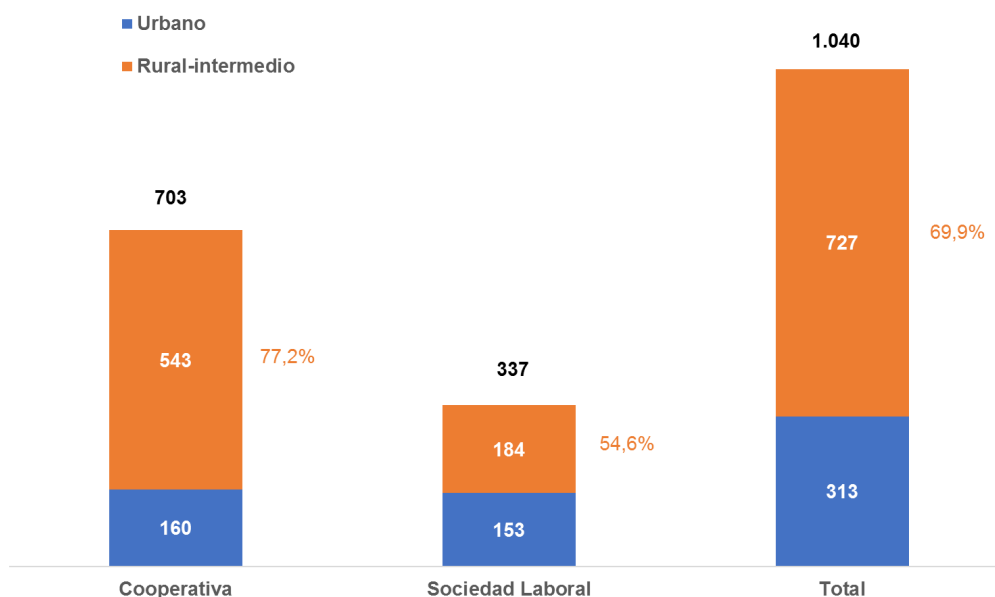
Fuente: Base de datos POISES CEPES

El Eje de competitividad ha tenido un alcance territorial claramente equilibrado, aunque con un **mayor peso en entornos rurales e intermedios**, donde se concentran **casi siete de cada diez empresas asesoradas (69,9%)** (Gráfico 3). Las **cooperativas** presentan una fuerte implantación en estas áreas, ya que (el **77,2%** de las atendidas operan fuera de los núcleos urbanos). En el caso de las **sociedades laborales**, la distribución es más equilibrada, con un **54,6%** ubicadas en zonas rurales o intermedias y un 45,4% en áreas urbanas.

Estos datos reflejan la **capacidad del eje para llegar a los territorios con menor densidad empresarial**, donde el acompañamiento técnico resulta más determinante para la sostenibilidad de los proyectos. La elevada participación de cooperativas rurales subraya su papel en el **mantenimiento del empleo y de la actividad económica local**, mientras que la mayor presencia urbana de las sociedades laborales sugiere una orientación hacia sectores de servicios más vinculados a entornos urbanos.

En conjunto, el eje contribuye a **reducir las brechas territoriales en competitividad**, favoreciendo la cohesión y el equilibrio entre distintos espacios socioeconómicos.

Gráfico 3. Empresas que han recibido asesoramiento en zonas urbanas y zonas rurales e intermedias. Número de empresas y porcentajes



Fuente: Base de datos POISES CEPES

Según las entidades asesoras...

Las entidades que prestaron el acompañamiento confirman que el eje de competitividad ha trabajado **con un tejido empresarial de muy pequeña escala**, formado en su mayoría por **micro y pequeñas cooperativas** y **sociedades laborales** con recursos limitados para acceder al mercado de la consultoría privada. Este rasgo explica la elevada demanda de servicios básicos de gestión, planificación o digitalización y la alta tasa de finalización de los itinerarios.

Asimismo, destacan la **gran diversidad sectorial** de las empresas atendidas, que abarca desde el sector **agroalimentario** hasta **servicios profesionales, educativos y culturales**. En palabras de uno de los equipos, *“el abanico era amplísimo: cultura, manufacturas, ambulancias, diseño, enseñanza... pero lo que las unía eran los valores y la necesidad de afianzar su mercado”*.

El acompañamiento a empresas tan heterogéneas, señalan, requirió **gran capacidad de adaptación sectorial** y **metodologías diferenciadas**, pero también permitió identificar un patrón común: la búsqueda de **estabilidad y profesionalización**, más que un crecimiento rápido.

“Trabajamos con cooperativas de tamaños y sectores muy distintos, pero todas compartían un mismo reto: consolidarse y mirar al mercado sin perder su identidad.” — entidad asesora.

En conjunto, estas cifras y rasgos confirman que el eje ha actuado sobre un **tejido empresarial amplio, diverso y socialmente comprometido**, que constituye una **base sólida** para el despliegue de servicios orientados a la **mejora de la competitividad**. A partir de esta caracterización, el epígrafe siguiente aborda **la naturaleza de los apoyos prestados y la manera en que se han adaptado a las necesidades reales de las cooperativas y sociedades laborales participantes**.

4. SERVICIOS DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD

El asesoramiento prestado en el Eje de competitividad se ha distribuido de forma diversa entre los principales ámbitos que inciden en la mejora de las capacidades empresariales. Destacan las intervenciones en **operaciones y procesos productivos (31,2%)** y en **recursos humanos (23,8%)**, áreas en las que las cooperativas concentran la mayoría de las actuaciones (39,3% y 29%, respectivamente) (Tabla 4).

Entre las **sociedades laborales**, el apoyo se orienta preferentemente hacia **marketing y comercialización (36,4%)**, **digitalización (30,9%)** y **financiación (27,9%)**, reflejando un interés más acusado por la mejora de la gestión comercial y el acceso a recursos financieros. Otros ámbitos relevantes, aunque con menor peso, son el **asesoramiento jurídico y laboral**, la **cooperación empresarial** y la **innovación**, presentes en ambos tipos de entidades.

Los datos confirman que el eje ha priorizado **factores internos de competitividad** -como la organización del trabajo, **la eficiencia productiva** y la cualificación de las personas- en el caso de las **cooperativas**, mientras que las **sociedades laborales** han concentrado la demanda en aspectos de **posicionamiento de mercado** y consolidación financiera. Esta combinación sugiere que el programa se ha adaptado bien a **las diferentes necesidades estructurales de cada tipo de empresa de economía social**.

De cara a futuras convocatorias, la creciente presencia de la digitalización y la innovación apunta a **una transición hacia servicios de asesoramiento más avanzados**, capaces de impulsar la transformación tecnológica del sector.

Tabla 4. Empresas que han recibido asesoramiento en las distintas áreas relacionadas con los factores de competitividad

	Cooperativas	Sociedades Laborales	Total
Operaciones y procesos productivos	39,3%	10,7%	31,2%
Recursos humanos	29,0%	10,7%	23,8%
Digitalización	16,5%	30,9%	20,6%
Marketing y comercialización	12,6%	36,4%	19,4%
Otro	15,5%	7,7%	13,3%
Financiación	7,3%	27,9%	13,1%
Apoyo en la gestión	16,7%	2,9%	12,8%
Asesoramiento jurídico	11,0%	0,6%	7,6%
Asesoramiento laboral	8,2%	1,2%	5,9%
Asesoramiento fiscal	6,3%	0,6%	4,5%
Cooperación empresarial	7,4%	3,7%	6,3%
Innovación	5,1%	3,3%	4,6%
Exportaciones e internacionalización	0,0%	0,7%	0,2%
Total	100%	100%	100%
Número de empresas participantes	703	337	1040

Fuente: Base de datos POISES CEPES

El **90% de las empresas participantes (939)** completó íntegramente el itinerario de competitividad, mientras que un **10% (101 empresas)** interrumpió el proceso antes de finalizarlo. La tasa de finalización es muy elevada, lo que pone de manifiesto la **adecuación del acompañamiento a las necesidades reales de las empresas** y la capacidad de las entidades ejecutoras para mantener el compromiso de las participantes.

Entre las **empresas que abandonan el itinerario**, la gran mayoría lo hace por **falta de ajuste entre los servicios ofrecidos y sus expectativas iniciales**, más que por causas estructurales o dificultades internas.

Estos resultados evidencian un buen **ajuste global del proceso de asesoramiento**, reflejo del valor percibido por las empresas en la mejora de su competitividad. No obstante, la identificación de desajustes en una minoría de casos sugiere la conveniencia de **refinar el diagnóstico inicial de necesidades**, para asegurar una mejor correspondencia entre los objetivos empresariales y el tipo de apoyo recibido.

Las entidades que prestaron el acompañamiento coinciden en que el eje de competitividad ha permitido ofrecer **servicios altamente especializados** y adaptados a las necesidades reales de las empresas de la economía social, especialmente aquellas de **pequeña escala o situadas en el medio rural**. Subrayan que el valor añadido del programa ha residido en su **capilaridad territorial** y en la posibilidad de **mantener equipos técnicos estables**, capaces de trabajar con continuidad en procesos de mejora interna y estratégica.

Destacan que los servicios más demandados y con mayor impacto fueron los relacionados con **planificación estratégica, modernización organizativa, digitalización y sostenibilidad ambiental**, ámbitos en los que muchas entidades no contaban con proveedores externos asequibles o familiarizados con su modelo empresarial. En particular, la red de técnicos desplegada en regiones rurales permitió acercar asistencia técnica a cooperativas y sociedades laborales **que, de otro modo, no habrían accedido a este tipo de asesoramiento**.

También remarcan la importancia de la **flexibilidad metodológica** del eje, que hizo posible diseñar itinerarios de acompañamiento ajustados a cada contexto sectorial. Según los equipos, esta flexibilidad permitió combinar acciones de formación, asesoría individual y trabajo en red, generando **aprendizajes colectivos y metodologías replicables**.

El conjunto de servicios prestados, añaden, **ha consolidado capacidades** tanto en las empresas atendidas como en las propias entidades asesoras, que han fortalecido su equipo profesional y su oferta técnica. La continuidad del acompañamiento ha favorecido que varios servicios -como los de eficiencia energética, medición de huella o marketing cooperativo- **hayan quedado instalados** de forma permanente en las estructuras de apoyo.

“Hemos desarrollado servicios que ninguna consultora, por precio o por desconocimiento de la economía social, habría prestado. Trabajamos con planes estratégicos, energéticos, de igualdad y comunicación pensados para cooperativas, no para empresas al uso.” (Equipo de acompañamiento)

“La plurianualidad nos permitió trabajar a fondo procesos que en un año serían imposibles.” (Entidad asesora).

Tabla 5. Metodología de asesoramiento y acompañamiento.

Elemento metodológico	Cómo se implementó	Valor añadido (para la competitividad)	Evidencia / ejemplo
Diagnóstico inicial y enfoque a micropymes	Evaluaciones de punto de partida orientadas a necesidades básicas (gestión, finanzas, procesos).	Aterrizaja prioridades y evita “soluciones estándar” en tejido de muy pequeña escala.	Las empresas atendidas son mayoritariamente micro y pequeñas, con necesidad de capacidades básicas.
Proximidad territorial y capilaridad	Despliegue de equipos técnicos en rural e intermedio; atención “de última milla”.	Acceso a servicios donde el mercado de consultoría no llega; cohesión territorial.	Red de técnicos que llevó planes estratégicos, energía, igualdad y comunicación a cooperativas en pueblos pequeños.
Itinerarios combinados	Mezcla de asesoría individual, formación aplicada y trabajo en red.	Aprendizajes transferibles y metodologías replicables entre entidades.	Micro máster con expertos y proyectos muy aplicados; coordinación entre organizaciones.
Especialización en economía social	Servicios adaptados a lógicas cooperativas y laborales (gobernanza, propósito, valores).	Mayor pertinencia que la consultoría genérica; mejor adopción de cambios.	“Servicios que una consultora convencional no prestaría por precio o por desconocimiento del sector”.
Transformación organizativa (liderazgo y autogestión)	Acompañamiento a equipos y direcciones (liderazgo distribuido, comunicación, clima).	Competitividad organizativa: decisiones mejores, menor rotación, equipos más autónomos.	Enfoque de autogestión; mejora de comunicación interna y estructuras menos verticales.
Digitalización pragmática	Desde “lo básico que hace falta mañana” (facturación, software, e-commerce) hasta proyectos avanzados.	Productividad inmediata y base para saltos comerciales posteriores.	Casos con implementación de software de gestión, códigos de barras y presencia digital.
Sostenibilidad aplicada (verde)	Metodologías de huella de carbono e hídrica; eficiencia energética; equipos técnicos propios.	Posiciona a pymes como referentes verdes; consolida capacidades internas.	Ganaderías en Galicia adelantadas a grandes en huellas; contratación de personal técnico.
Cooperación empresarial y escala	Impulso a integraciones, grupos y acciones comerciales conjuntas.	Eficiencias y acceso a mercados que no se lograrían de forma aislada.	Procesos de fusión/integración considerados “muy espectaculares” por su impacto estructural.

Fuente: Abay Analistas

5. IMPACTO DEL PROGRAMA EN LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Situación inicial, evolución y límites en las barreras a la mejora de la competitividad

Las entidades que prestaron el acompañamiento describen un punto de partida caracterizado por **debilidades estructurales** comunes a gran parte del tejido de economía social: pequeña escala, gestión muy operativa y recursos limitados para innovación o planificación. En este contexto, el eje de competitividad ha actuado como **palanca de aprendizaje organizativo y modernización progresiva**, aunque las barreras de fondo no siempre se han superado por completo.

1. Capacidad limitada de planificación estratégica. Al inicio, muchas entidades trabajaban sin una hoja de ruta a medio plazo. El acompañamiento les permitió **definir planes estratégicos y ordenar su gestión**, pero las asesoras reconocen que la consolidación de esa práctica requiere **más tiempo de seguimiento y formación continuada**.

2. Brecha digital y desigualdad tecnológica. La mayoría de las empresas partían de una digitalización mínima. El programa ayudó a **cubrir necesidades inmediatas** (software de gestión, facturación, comercio electrónico), pero la brecha persiste en entidades con escasos recursos o conectividad limitada. Las asesoras coinciden en que sería necesario un **acompañamiento de segunda fase** más tecnológico.

3. Débil cultura de liderazgo y comunicación interna. En la situación inicial, predominaban estructuras muy verticales y dependientes de liderazgos personales. Los procesos de acompañamiento —especialmente los basados en autogestión y trabajo en equipo— generaron **mejor comunicación y corresponsabilidad**, aunque estos cambios culturales **requieren tiempo y apoyo continuado** para consolidarse.

4. Dificultad para sostener los avances sin apoyo externo. Aunque el programa permitió importantes mejoras, varias entidades alertan de que **mantener el ritmo de cambio** una vez finalizado el acompañamiento **es un reto**, por falta de recursos humanos o financieros.

En conjunto, las entidades consideran que el eje ha **reducido brechas y mejorado capacidades de base**, actuando como catalizador de competitividad organizativa y digital. Sin embargo, **la escala de las barreras estructurales** (tamaño, dispersión, recursos) hace que los avances sean **graduales** y dependan de **nuevos ciclos de apoyo** para consolidarse plenamente.

Impacto del asesoramiento en los factores de competitividad

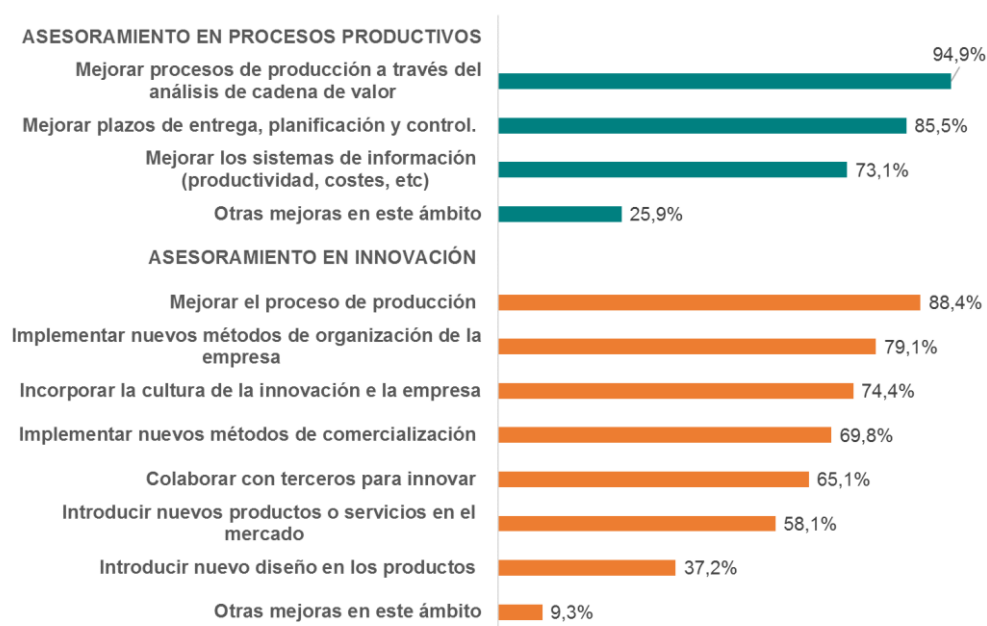
El asesoramiento ha tenido un impacto amplio y coherente sobre los principales **factores de competitividad** de las empresas participantes, combinando mejoras tangibles en los **procesos productivos** con avances en **innovación, gestión, recursos humanos, cooperación, financiación y digitalización**. En todos los ámbitos se observa una **alta capacidad de aplicación práctica**, lo que sugiere que las empresas no solo recibieron

orientación, sino que **incorporaron cambios operativos y organizativos de alcance real**.

En el terreno **productivo y de la innovación**, las empresas han mejorado de forma destacada la **planificación, la eficiencia y la calidad de sus procesos**, mediante la optimización de la **cadena de valor** y la introducción de métodos más sistemáticos de **organización y control**. El asesoramiento ha servido también para **integrar la cultura de la innovación** en la gestión cotidiana y para **abrir espacios de colaboración** con terceros, reforzando así la **capacidad colectiva** de las entidades para adaptarse y competir. La orientación hacia la **innovación organizativa** y la **cooperación tecnológica** muestra un desplazamiento hacia un modelo de **mejora continua con vocación transformadora**.

En la **gestión empresarial y los recursos humanos**, el impacto se traduce en una **profesionalización creciente**. Las empresas han avanzado en el **cumplimiento normativo**, el **ahorro de costes** y la **formalización de acuerdos**, al tiempo que consolidan estructuras más sólidas de **liderazgo y gestión del talento**. Se han clarificado **puestos, competencias y responsabilidades**, mejorado las **capacidades directivas** y fortalecido los **sistemas de información** sobre personal y desempeño. Todo ello contribuye a una gestión más **estratégica de los recursos humanos** y a un **clima organizativo más estable y eficiente**.

Gráfico 4. Impactos del asesoramiento en innovación y en operaciones. Porcentaje sobre el total de empresas asesoradas que señala cada ítem.



Fuente: Base de datos POISES CEPES

Gráfico 5. Impactos del asesoramiento en gestión empresarial y recursos humanos. Porcentaje sobre el total de empresas asesoradas que señala cada ítem.

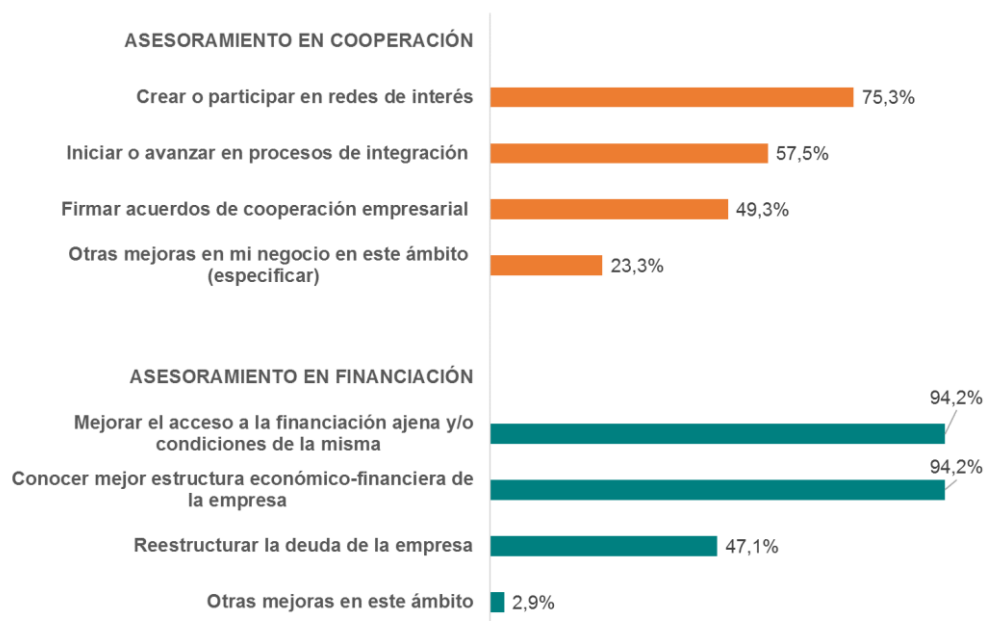


Fuente: Base de datos POISES-CEPES

Los ámbitos de **cooperación y financiación** han resultado especialmente decisivos. Una mayoría de entidades ha **creado o participado en redes de interés**, ha **iniciado procesos de integración** o ha **establecido acuerdos de colaboración empresarial**. A su vez, la mejora en el **acceso a financiación ajena** y en el **conocimiento económico-financiero** de las organizaciones ha sido muy significativa, permitiendo reforzar su **solvencia y capacidad de inversión**. Esta dimensión constituye uno de los **logros más sólidos del programa** y un elemento clave para **sostener los procesos de modernización** iniciados.

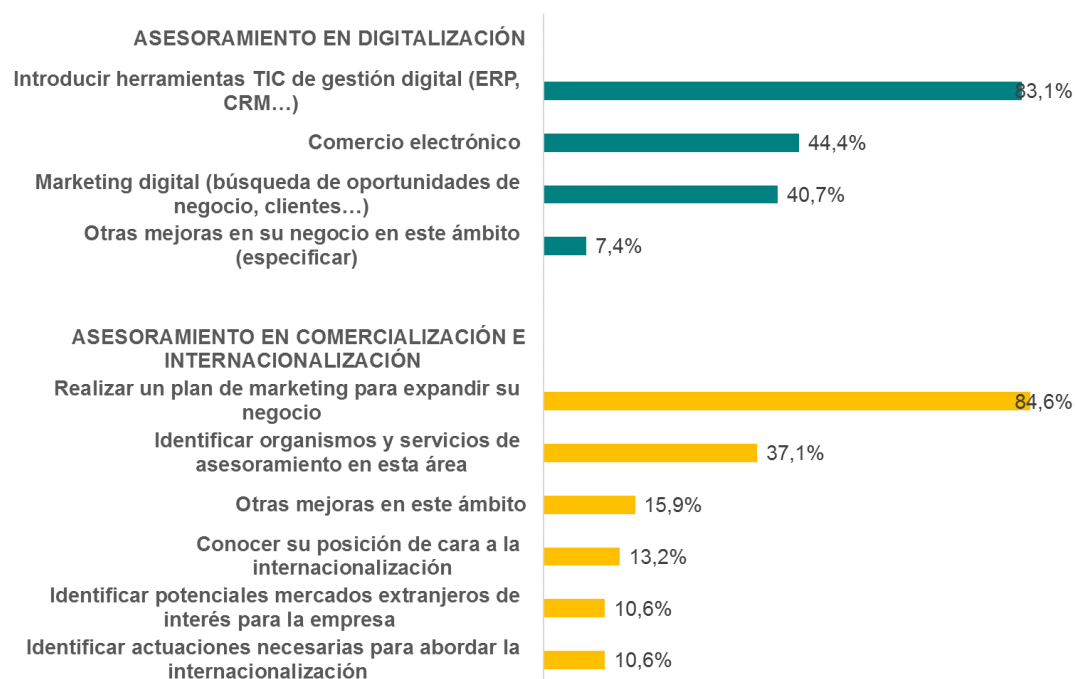
Por último, la **digitalización y la comercialización** se consolidan como **vectores de modernización**. La **introducción de herramientas TIC de gestión** y el **desarrollo de planes de marketing** han ampliado la base tecnológica y comercial de las empresas, favoreciendo su **visibilidad**, su **orientación al cliente** y su **posicionamiento competitivo**. Aunque los niveles de **internacionalización** son todavía incipientes, se ha avanzado en la **identificación de oportunidades** y apoyos externos, sentando las bases para un crecimiento más **abierto e innovador**.

Gráfico 6. Impactos del asesoramiento en cooperación y financiación. Porcentaje sobre el total de empresas asesoradas que señala cada ítem.



Fuente: Base de datos POISES CEPES

Gráfico 7. Impactos del asesoramiento en digitalización y financiación. Porcentaje sobre el total de empresas asesoradas que señala cada ítem.



Fuente: Base de datos POISES CEPES

En conjunto, el asesoramiento ha impulsado una **mejora integral de la competitividad** de las empresas de economía social, combinando **eficiencia interna**, **fortalecimiento**

organizativo y apertura a nuevas formas de innovación, cooperación y mercado. El patrón general muestra un **proceso de maduración** que consolida las **capacidades básicas** y prepara a las entidades para un salto cualitativo hacia **modelos empresariales más sostenibles**.

Evolución del desempeño de las empresas que han participado en el Programa

El análisis de las empresas que han pasado por el eje de competitividad apunta a **una relación positiva entre la participación en los servicios de asesoramiento y la evolución de algunos indicadores empresariales**. Entre las **276 empresas con información disponible**, se observan **mejores resultados relativos** en aquellas que recibieron apoyo en **operaciones y procesos productivos, digitalización, recursos humanos y financiación**, ámbitos que presentan diferencias significativas ($p < 0,10$) respecto a las que participaron en este eje de competitividad del Programa, pero no en estas líneas de asesoramiento concretas (Tabla 6).

Destacan especialmente las empresas orientadas a **mejorar procesos productivos**, que muestran incrementos medios del **57,2% en volumen de negocio** y del **59,7% en gastos de personal**, junto a un aumento del **44,6% en valor añadido**. También presentan resultados favorables las que trabajaron en **digitalización (+46,8% en volumen de negocio)** y **financiación (+33,3%)**, lo que sugiere **una asociación positiva entre el asesoramiento y la mejora de la actividad y la sostenibilidad empresarial**.

Por su parte, los servicios en marketing, recursos humanos o apoyo en la gestión evidencian efectos más moderados, centrados en el fortalecimiento de capacidades internas y en la mejora de la organización del trabajo.

Aunque no puede establecerse una relación causal directa, los datos indican que **las empresas asesoradas tienden a mostrar un mejor desempeño económico y laboral que aquellas que no participaron**. Esto sugiere que los servicios del eje contribuyen a reforzar la competitividad de las entidades de economía social, en especial cuando se orientan a la modernización de procesos, la digitalización y la consolidación financiera.

Estos resultados refuerzan la importancia de mantener servicios de acompañamiento técnico continuado, que ayuden a consolidar las mejoras alcanzadas y a traducirlas en resultados sostenibles a medio plazo.

Tabla 6. Evolución del desempeño de las empresas que han participado por los servicios de asesoramiento del Programa. Detalle según asesoramiento recibido. Tasas de variación medianas en el periodo 2017-2024. Diferencias significativas ($p < 0.10$) respecto a las que no han pasado por el asesoramiento en color azul

	Nº empresas participantes	Nº empresas con información disponible	Empleo	Volumen de negocio	Gastos de personal	Valor añadido	Resultados
Exportaciones e internacionalización	2	
Operaciones y procesos productivos	324	100	23,1%	57,2%	59,7%	44,6%	-25,6%
Recursos humanos	248	50	10,5%	30,8%	26,6%	25,8%	-26,2%
Innovación	48	26	36,7%	46,3%	53,7%	35,6%	39,7%
Financiación	136	26	36,7%	46,3%	53,7%	35,6%	119,9%
Marketing y comercialización	202	34	0,0%	38,4%	47,2%	45,4%	100,6%
Digitalización	214	47	10,6%	38,8%	40,0%	34,4%	82,2%
Apoyo en la gestión	133	25	5,8%	55,4%	39,7%	16,1%	74,0%
Cooperación empresarial	66	8	10,3%	32,9%	13,3%	4,6%	67,9%
Otro	138	51	16,0%	48,6%	46,0%	34,9%	7,9%
Total	1.040	276	13,6%	46,1%	45,2%	34,4%	16,5%

Fuente: Base de datos POISES-CEPES y Ministerio de Trabajo y Economía Social

6. HALLAZGOS CLAVE LA EVALUACIÓN DEL EJE DE COMPETIVIDAD DEL POISES-CEPES

1. Consolidación y expansión del eje. El Eje de competitividad ha alcanzado una notable madurez a lo largo del periodo 2016-2023, con 1.040 empresas asesoradas —703 cooperativas y 337 sociedades laborales—. El 88,8% de las actuaciones se concentran en los últimos cuatro años, lo que refleja un proceso de crecimiento sostenido, consolidación metodológica y refuerzo de la red técnica.

2. Contribución a la cohesión territorial. Más del 80% de las entidades atendidas se localizan en regiones catalogadas como zonas en transición o menos desarrolladas, con especial peso de Murcia (36,5%), Andalucía (23,8%) y Castilla-La Mancha (20,2%). Esta distribución geográfica confirma la alineación del eje con los objetivos de cohesión y equilibrio territorial del Fondo Social Europeo.

3. Focalización en pymes y microempresas. El perfil empresarial mayoritario corresponde a pymes (95,8%), predominando las microempresas (56,0%) y las pequeñas (28,4%). El programa ha sabido adaptar sus servicios a empresas con menor capacidad interna para abordar procesos de mejora competitiva, ofreciendo acompañamiento especializado y accesible.

4. Diversificación sectorial con predominio del ámbito agrario. El Eje ha logrado un alcance multisectorial, aunque con clara especialización en el sector primario (376 asesoramientos), seguido de comercio y servicios personales (151), manufacturas, energía y agua (142) y servicios a empresas (121). Este patrón refleja la flexibilidad del modelo de intervención y su adecuación a las estructuras productivas locales.

5. Relevancia en la vertebración rural. Casi siete de cada diez empresas asesoradas (69,9%) operan en entornos rurales o intermedios. En el caso de las cooperativas, el

porcentaje se eleva al 77,2%, lo que pone de relieve el papel del eje como instrumento de apoyo a la economía social en territorios con menor densidad empresarial y escasa oferta de servicios avanzados.

6. Servicios adaptados a la tipología empresarial. La oferta de asesoramiento ha respondido de manera diferenciada a las necesidades de cada tipo de empresa. En las cooperativas, las actuaciones se centraron en operaciones y procesos (31,2%) y en gestión de recursos humanos (23,8%), mientras que en las sociedades laborales destacaron los ámbitos de marketing y comercialización (36,4%), digitalización (30,9%) y financiación (27,9%).

7. Alta tasa de finalización. El 90% de las empresas completó el itinerario de asesoramiento, un indicador elevado de permanencia y compromiso. Los casos de abandono (10%) se vinculan principalmente a desajustes entre las expectativas iniciales y los contenidos de la asistencia, lo que sugiere la conveniencia de reforzar la fase diagnóstica previa.

8. Valor añadido metodológico. El eje ha aportado una metodología singular basada en la capilaridad territorial, la combinación de servicios (asesoría, formación y trabajo en red) y la especialización en economía social. Este enfoque ha permitido ofrecer servicios “de última milla” con alto grado de adaptación a las realidades organizativas de cooperativas y sociedades laborales.

9. Resultados económicos asociados a los asesoramientos. Entre las 276 empresas con datos disponibles, se observa una correlación positiva entre la participación en determinados ámbitos de asesoramiento y la mejora de indicadores económicos. Las empresas que trabajaron procesos productivos presentan aumentos medios del 57,2% en volumen de negocio, 59,7% en gasto de personal y 44,6% en VAB. También se observan incrementos relevantes en las que abordaron digitalización (+46,8%) y financiación (+33,3%). Aunque no puede establecerse causalidad directa, los resultados sugieren un impacto positivo del eje sobre la competitividad empresarial.

10. Persistencia de barreras estructurales. Pese a los avances, subsisten limitaciones relacionadas con la planificación estratégica, la profesionalización de la gestión, el liderazgo, la comunicación y la brecha digital, especialmente en sectores de menor tamaño medio. La sostenibilidad de los cambios sin apoyo externo constituye uno de los principales desafíos identificados.

Implicaciones de los hallazgos

Implicaciones para futuros programas de apoyo a la competitividad

1. Diseño estratégico y orientación del programa

- **Consolidar un enfoque territorial equilibrado**, priorizando regiones de transición y rurales, donde la economía social cumple una función de cohesión y arraigo.
- **Mantener la focalización en pymes y microempresas**, pero articulando itinerarios diferenciados según nivel de madurez: empresas en fase inicial (fortalecimiento básico) vs. empresas consolidadas (transformación avanzada).
- **Refinar los diagnósticos iniciales** para ajustar mejor las expectativas y objetivos de cada asesoramiento, evitando abandonos y maximizando la pertinencia de la intervención.

2. Enfoque sectorial y especialización

- **Profundizar en la lógica multisectorial**, pero con estrategias específicas para sectores con mayor potencial de transformación (agroalimentario, manufacturas, servicios a empresas).
- **Incorporar innovación y sostenibilidad** como ejes transversales de competitividad, especialmente en cooperativas agrarias y agroindustriales.
- **Aprovechar experiencias piloto regionales** (por ejemplo, redes técnicas de asesoramiento rural) como modelos replicables en otros territorios.

3. Metodologías y modelos de acompañamiento

- **Reforzar la combinación de asesoría técnica, formación aplicada y trabajo en red**, que se ha mostrado eficaz para generar cambios sostenibles.
- **Promover modelos de acompañamiento por etapas**, con una segunda fase de seguimiento o consolidación que asegure la aplicación práctica de los planes elaborados.
- **Fortalecer la profesionalización de la asistencia**, combinando conocimientos de gestión empresarial y especificidades de la economía social.

4. Digitalización e innovación organizativa

- **Convertir la digitalización en un eje estructural**, no solo como herramienta tecnológica, sino como proceso de modernización de la gestión, la comunicación y la relación con los socios.
- **Acompañar la innovación interna**, fomentando capacidades en planificación estratégica, liderazgo participativo y gestión del cambio, ámbitos donde persisten debilidades.

5. Medición de resultados e impacto

- **Desarrollar sistemas de seguimiento que combinen datos cuantitativos y cualitativos**, permitiendo medir efectos sobre productividad, empleo y cohesión social.
- **Aprovechar los aprendizajes de los análisis de resultados económicos** (por ejemplo, mejoras asociadas a asesoramientos en procesos productivos o digitalización) para priorizar ámbitos de mayor retorno.

6. Articulación institucional y sostenibilidad

- **Consolidar redes territoriales de apoyo**, integrando entidades representativas, administraciones y agentes de desarrollo local.
- **Promover la cooperación entre programas y fondos** (FSE+, FEDER, FEADER) para reforzar sinergias y evitar solapamientos.
- **Impulsar la sostenibilidad de los cambios empresariales**, mediante incentivos para la continuidad de la mejora tras la asistencia inicial (p. ej., formación continua, comunidades de práctica o asesorías de mantenimiento).

Tabla 7. Implicaciones de los hallazgos del eje 2.

Hallazgo	Implicación
Alta adecuación entre necesidades y servicios	Preservar y reforzar el diagnóstico inicial como condición de pertinencia del apoyo. Ajustar itinerarios a capacidades reales de micro y pequeñas empresas.
Cambios directos en factores de competitividad atribuidos al asesoramiento	Mantener el eje como servicio complementario al mercado , porque cubre déficits de capacidades internas en ES. Sostener oferta de asesoramiento integral en áreas críticas.
Necesidades diferenciadas por fórmula jurídica	Continuar con un enfoque flexible y segmentado por tipo de empresa , evitando paquetes únicos. Especialización de entidades asesoras por perfiles de demanda.
La estructura territorial y sectorial condiciona mejoras	Reforzar presencia en territorios/sectores con menos oferta de servicios profesionales, con acompañamiento adaptado al contexto . Priorizar capacidades básicas de digitalización y mejora operativa en esos entornos.
Asociación positiva entre asesoramiento y desempeño económico	Mantener prioridad en áreas estructurales del modelo de negocio (procesos, digitalización, finanzas). Aceptar horizontes de impacto más largos para áreas organizativas/comerciales y acompañarlas con seguimiento.
Mayor margen de mejora en empresas pequeñas y poco profesionalizadas	Modular intensidad del apoyo según tamaño/capacidad, con mayor intensidad en microempresas . Introducir mecanismos de apoyo escalonado para sostener formalización interna.
Los resultados dependen de la interacción factores internos–externos	Integrar diagnósticos que combinen dimensión interna y entorno, para priorizar necesidades estratégicas y mejorar eficacia.

Fuente: Elaboración propia

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Magnitudes del eje de competitividad del POISES CEPES	6
Tabla 2. Cifras agregadas de las empresas antes de su entrada en el Programa	8
Tabla 3. Empresas que han recibido asesoramiento según sector de actividad. Número de empresas y porcentajes	9
Tabla 4. Empresas que han recibido asesoramiento en las distintas áreas relacionadas con los factores de competitividad	13
Tabla 5. Metodología de asesoramiento y acompañamiento	15
Tabla 6. Evolución del desempeño de las empresas que han participado por los servicios de asesoramiento del Programa. Detalle según asesoramiento recibido. Tasas de variación medianas en el período 2017-2024. Diferencias significativas ($p < 0.10$) respecto a las que no han pasado por el asesoramiento en color azul	21
Tabla 7. Implicaciones de los hallazgos del eje 2	24
Gráfico 1. Empresas que han recibido asesoramiento por comunidad autónoma. Número de empresas y porcentajes	6
Gráfico 2. Empresas que han recibido asesoramiento según sector de actividad. Número de empresas y porcentajes	10
Gráfico 3. Empresas que han recibido asesoramiento en zonas urbanas y zonas rurales e intermedias. Número de empresas y porcentajes	11
Gráfico 4. Impactos del asesoramiento en innovación y en operaciones. Porcentaje sobre el total de empresas asesoradas que señala cada ítem	17
Gráfico 5. Impactos del asesoramiento en gestión empresarial y recursos humanos. Porcentaje sobre el total de empresas asesoradas que señala cada ítem.	18
Gráfico 6. Impactos del asesoramiento en cooperación y financiación. Porcentaje sobre el total de empresas asesoradas que señala cada ítem	19
Gráfico 7. Impactos del asesoramiento en digitalización y financiación. Porcentaje sobre el total de empresas asesoradas que señala cada ítem	19