

Plan Integral de Impulso, Fortalecimiento y Consolidación de las Empresas de Economía Social en el Sector Agroalimentario de la provincia de Cádiz

*Proyecto AGROSOCIAL – Programa Interreg VI-A España–Portugal (POCTEP)
2021-2027*

Contenido

1. CONTEXTO Y MOTIVACIÓN DEL PLAN	4
1.1. Sector agroalimentario.....	4
1.2. Información sobre las Empresas de Economía Social.....	9
1.3. Marco Político y Normativo.....	15
1.4. Factores de Competitividad.....	20
1.5. Motivación del Plan.....	24
2. ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA ACTUAL	26
2.1. Diagnóstico del Sector Agroalimentario Provincial....	26
2.2. Actores Clave del Ecosistema.....	28
2.3. Políticas y Regulaciones con Incidencia Territorial..	30
2.4. Factores Externos: Tendencias y Shocks (Análisis PESTEL)	31
2.5. Síntesis de Fortalezas y Debilidades.....	33
2.6. Fortalezas del Ecosistema de Economía Social (Capacidades Internas)	34
2.7. Debilidades del Ecosistema de Economía Social (Brechas Internas)	36
2.8. Factores Contextuales: Marco del Territorio de Cádiz.	38
2.9. Identificación de oportunidades para mejorar.....	40
2.10. Prioridades Estratégicas de Acción (PEA).....	44
3. ESTRATEGIA DEL PLAN	44
3.1. Prioridades Estratégicas de Acción (PEA).....	49
4. LÍNEAS DE ACTUACIÓN	52
PEA 1: Impulso del Capital Humano y el Relevo Generacional Inclusivo (Eje Social y Demográfico)	52
PEA 2: Fortalecimiento de la Posición en el Mercado y la Integración Vertical (Eje Económico y Comercial)	53
PEA 3: Transformación Digital y Tecnológica (Eje Innovación y Competitividad)	55
PEA 4: Resiliencia Climática y Adopción de la Bioeconomía Circular (Eje Ambiental y Sostenibilidad)	56
4.1. Plazos, Priorización, Recursos Necesarios e Indicadores De Éxito	58
5. HERRAMIENTAS Y RECURSOS DEL PLAN	73
5.1. Identificación de Herramientas Esenciales. Instrumentos para la Ejecución del Plan Integral	73

5.2. Recursos Financieros: Fuentes, Esquemas de Cofinanciación, Incentivos y Costes Orientativos	76
5.3. Recursos Humanos: Perfiles Necesarios y Capacidades Estratégicas	81
5.4. Infraestructura y Equipamiento.....	84
5.5. Alianzas y Redes de Colaboración.....	87
5.6. Indicadores de Éxito.....	90
6. MEDICIÓN DE IMPACTO DEL PLAN	94
6.1. Indicadores Clave.....	94
6.2. Metodologías de Medición.....	98
6.3. Frecuencia de Evaluaciones.....	104
6.4. Participación de Actores Clave.....	107
6.5. Resultados Esperados.....	109
6.6. Sostenibilidad del Impacto.....	113
7. PLAN DE ACCIÓN	117
7.1. Fases del Plan.....	117
7.2. Cronograma General.....	120
7.3. Recursos por Fase.....	123
7.4. Actores Involucrados: Gobernanza Operativa por Fase.....	126
7.5. Indicadores de Progreso.....	129
7.6. Estrategias de Mitigación de Riesgos.....	134
7.7. Sostenibilidad del Plan.....	138
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
8.1. Resumen de los Logros Esperados. Síntesis de impacto.....	142
8.2. Principales Aprendizajes del Proceso.....	143
8.3. Recomendaciones para la Implementación.....	144
8.4. Sostenibilidad del Plan.....	145
8.5. Propuestas para Futuras Iniciativas.....	147
8.6. Comunicación de Resultados.....	148
9. BIBLIOGRAFÍA	150

1. CONTEXTO Y MOTIVACIÓN DEL PLAN

1.1. Sector agroalimentario

La delimitación del sector agroalimentario presenta una complejidad estructural, ya que no responde a una definición única ni a un concepto teórico cerrado. Si bien el marco normativo incorpora definiciones precisas para actividades concretas –como la producción agrícola, la sanidad animal, los controles alimentarios o los sistemas pesqueros–, no existe una definición legal unificada que abarque el conjunto del sector. No obstante, el análisis comparado de distintas aproximaciones normativas y analíticas permite identificar una serie de criterios comunes que contribuyen a su delimitación operativa.

En este sentido, la Ley 38/1994, de 30 de diciembre, reguladora de las organizaciones interprofesionales agroalimentarias, ofrece una definición de carácter transversal al referirse a las empresas que desarrollan actividades vinculadas a la producción, la transformación y, en su caso, la comercialización y distribución agroalimentaria. Esta aproximación, aun sin definir el sector en sentido amplio, permite acotar el ámbito de actuación de los agentes que lo integran (*BOE-A-1994-28964 Ley 38/1994, de 30 de diciembre, reguladora de las organizaciones interprofesionales agroalimentarias.*, 1994).

Por su parte, la Cámara de Comercio de España (2024) delimita el sector agroalimentario a partir de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009), incorporando las ramas correspondientes al grupo A, que incluye las actividades agrícolas, ganaderas, forestales y pesqueras, y al grupo C, referido a la industria manufacturera, dentro del cual se integra la fabricación de productos alimenticios, bebidas y tabaco. Esta delimitación concentra el análisis fundamentalmente en las fases de producción primaria y transformación industrial.

En una línea más amplia, Palau Ramírez et al. (Palau Ramírez et al., 2021, p. 4) aun utilizando también la clasificación CNAE, proponen una conceptualización extensiva del sector agroalimentario que incorpora, además de las actividades productivas y de transformación, ámbitos relacionados con la intermediación comercial, el comercio mayorista y minorista especializado, el almacenamiento y depósito, así como determinados servicios auxiliares, entre los que se incluyen actividades de seguros, contabilidad, consultoría empresarial, servicios administrativos y actividades asociativas. Esta aproximación amplía de forma significativa el perímetro del sector, incorporando los insumos, los servicios y los canales de comercialización.

Como se observa, las distintas operacionalizaciones del sector agroalimentario presentan divergencias relevantes. Mientras algunas delimitaciones se concentran en las fases nucleares de producción y transformación, otras incorporan de manera explícita los insumos, los servicios y los procesos de comercialización, configurando un enfoque más amplio y relacional del sector.

Ante esta diversidad conceptual, y con el objetivo de disponer de un marco analítico coherente con los objetivos del presente Plan Integral, se opta por adoptar el enfoque de sistema agroalimentario. Esta perspectiva permite superar una visión fragmentada del sector y resulta especialmente pertinente para el análisis de la Economía Social agroalimentaria, al integrar la totalidad de la cadena de valor y sus interrelaciones territoriales, económicas y sociales.

En este marco, el informe de AgrInfo (2018) define el sistema agroalimentario como el conjunto de actividades económicas que permiten atender la demanda de alimentos de la sociedad en términos de tiempo, cantidad y calidad suficientes. Este sistema se estructura en torno a la producción primaria agrícola, ganadera y pesquera, su transformación por la industria agroalimentaria, la industria proveedora de insumos y servicios, así como las actividades de transporte y distribución de los productos obtenidos.

Desde una aproximación complementaria, Casanova-Pérez (2022) plantea el sistema agroalimentario como un entramado integrado por las cadenas de suministro de alimentos, los entornos alimentarios y el comportamiento de las personas consumidoras, destacando la interdependencia entre estos elementos como puntos de entrada y salida del proceso de nutrición. Asimismo, Fonte (2021) sitúa el origen del concepto en la escuela francesa encabezada por Malassis (1986), que define el sistema agroalimentario como el conjunto de elementos interdependientes que cooperan para satisfacer las necesidades alimentarias de una población determinada en un espacio y tiempo concretos.

A nivel europeo, el concepto *agri-food* (Els Van de Velde et al., 2024) refuerza esta visión amplia al incluir todas las operaciones que conforman la cadena alimentaria, desde la producción primaria hasta la restauración y la hostelería, incorporando igualmente a los proveedores de insumos y servicios, como semillas, fertilizantes, maquinaria, embalaje, transporte, logística y asesoramiento.

En coherencia con estas aportaciones, y siguiendo el enfoque adoptado por la Comisión Europea en su *European Commission's*

Annual Single Market Report (2021, p. 83), el sistema agroalimentario se entiende como aquel que abarca a todos los operadores de la cadena de suministro alimentario –agricultura, industria alimentaria, comercio mayorista y minorista y servicios de restauración– así como a sus proveedores de insumos y servicios, incluyendo semillas, pesticidas, fertilizantes, maquinaria, embalaje, reparación, transporte, financiación, asesoramiento y logística. La propia Comisión advierte de la dificultad de establecer fronteras precisas, dado que el sistema agroalimentario presenta límites difusos y solapamientos con otros ámbitos económicos como el comercio minorista, el turismo o la restauración.

A efectos del presente Plan Integral, esta conceptualización se adopta como marco operativo para el análisis del sector, centrando la atención en la construcción y provisión de la oferta alimentaria. Desde esta perspectiva, el sistema agroalimentario comprende las empresas proveedoras de insumos y medios de producción agropecuaria, las actividades de producción primaria incluidas en las ramas A del CNAE 2025, las industrias de transformación agroalimentaria correspondientes a las ramas C del mismo clasificador, los procesos de distribución de alimentos, los servicios de apoyo a lo largo de la cadena –logísticos, administrativos y de gestión– y, finalmente, las empresas que comercializan los productos alimentarios al consumidor final.

Esta delimitación permite disponer de un marco analítico integral, coherente con los objetivos del Plan y adecuado para abordar las especificidades de las empresas de Economía Social en el sector agroalimentario de la provincia de Cádiz.

Resulta necesario, por tanto, abordar la demanda de productos alimentarios, en la medida en que producción, distribución, preparación y consumo se transforman de forma interdependiente dentro del sistema agroalimentario. Con esta finalidad, se recurre a la tipología propuesta por Fonte (2021), que permite interpretar la evolución histórica de los sistemas agroalimentarios y situar el contexto actual a partir de la comparación entre el modelo tradicional, el modelo agroindustrial y el denominado modelo de saciedad, sintetizados en la Tabla 1.

Tabla 1: Modelos del sistema agroalimentario

	Modelo tradicional	Modelo agroindustrial	Modelo de saciedad
Producción	Explotaciones familiares	La transformación	Técnicas heterogéneas y

	Los trabajadores agrícolas son una proporción muy alta de la población total	n del producto agrícola está industrializada	especialización flexible El propio proceso de producción agrícola puede estar industrializado (biotecnologías) Revalorización de las técnicas tradicionales
Distribución	Intercambio de alimentos dentro de la comunidad y los grupos parentales	Mercados Acceso a los alimentos regulado por los mercados y los derechos/recursos (ingresos, propiedad de la tierra...)	La distribución moderna tiene el papel más activo en la cadena de suministro Segmentación de los mercados globales
Preparación	En la familia, en casa	También fuera de casa, en el lugar de trabajo, en restaurantes, etc.	Aprovisionamiento de alimentos listos para consumir (catering, comida preparada/convenience food)
Consumo	Según la disponibilidad y el estatus Desigualdad nutricional dentro de la sociedad Abundancia y escasez alternan según estaciones y cosechas	Consumo masivo de alimentos estándar y duraderos Desigualdad nutricional entre sociedades más que dentro de ellas	Individualización, des-traditionalización y fragmentación de los estilos de consumo Desestructuración de las comidas Comer fuera
Estatus ideológico/Identidad del alimento	El ser humano en la cima de la cadena alimentaria La agricultura como base material y	La ciencia y el cambio técnico legitiman la explotación de la naturaleza La comida	La ciencia y la tecnología se consideran armas de doble filo y pierden su poder de legitimación Las preocupaciones

	simbólica de la vida Valor simbólico de los alimentos, como distintivos de "nosotros" y "los otros"	como producto industrial comestible, proveniente de una <i>filière</i> , sin identidad	por el riesgo y la seguridad alimentaria cuestionan las técnicas industriales La comida busca identidad
--	--	--	--

Tabla 1: Modelos del sistema agroalimentario Fonte (2021).

Frente al modelo tradicional y al modelo agroindustrial, el modelo de saciedad se caracteriza por el estancamiento del gasto de los hogares en alimentación –situado en torno al 15-20 %– y por la estabilización de la ingesta energética media, que se mantiene en niveles elevados, entre 2.500 y 3.000 kilocalorías. Este modelo se asocia a una serie de transformaciones estructurales profundas, entre las que destaca la desestructuración de las comidas, con un progresivo abandono de los patrones de consumo familiar en favor de prácticas como la alimentación en el lugar de trabajo, el consumo individual en el hogar o la comida fuera de casa.

Estas dinámicas conllevan un mayor protagonismo del sector servicios –especialmente la distribución minorista y la restauración– frente al sector industrial, así como la configuración de un nuevo mapa de actores dentro del sistema agroalimentario. En este contexto, se consolidan sistemas de producción más flexibles, una creciente racionalización de los procesos de distribución y una mercantilización generalizada de las fases de preparación y consumo de los alimentos.

Las transformaciones asociadas al modelo de saciedad se reflejan también en los patrones alimentarios de los países más avanzados, donde se observa una paradoja central: las dietas tienden a volverse, simultáneamente, más similares y más diversas. Esta tensión puede interpretarse como el tránsito desde un "modelo de consumo", asociado a grupos sociales o contextos nacionales relativamente homogéneos, hacia "estilos de consumo" cada vez más individualizados, basados en elecciones personales (Fonte, 2021).

Por un lado, se produce una convergencia alimentaria impulsada por la globalización, que se manifiesta en la difusión internacional de productos estandarizados, así como en la homogeneización de los espacios de compra –principalmente el supermercado– y de los contextos de consumo, con un aumento sostenido de la alimentación fuera del hogar. Por otro lado, y de forma simultánea, emerge una diferenciación horizontal de los

estilos de consumo, definida menos por el nivel de ingresos y más por las formas de vida, los valores y las preferencias culturales de las personas consumidoras.

En este sentido, adquieren una relevancia creciente factores como la preocupación por la protección del medioambiente, el bienestar subjetivo, la salud, la calidad de los alimentos o la identidad asociada a los productos, que influyen de manera decisiva en las elecciones alimentarias. Estas dinámicas refuerzan la complejidad del sistema agroalimentario contemporáneo y plantean nuevos retos en términos de sostenibilidad, gobernanza de la cadena de valor y equilibrio territorial.

Este escenario constituye el marco en el que operan actualmente las empresas del sistema agroalimentario. Su análisis resulta clave para comprender los desafíos y oportunidades que afronta el sector y para fundamentar la necesidad de un Plan Integral orientado a fortalecer modelos productivos y de consumo más sostenibles, inclusivos y territorialmente arraigados.

1.2. Información sobre las Empresas de Economía Social

Establecer con precisión el marco legal que define la Economía Social, los principios que la orientan y los actores que la conforman es un pilar fundamental para el diseño de estrategias efectivas, coherentes y alineadas con los objetivos del proyecto AGROSOCIAL. Este ejercicio de delimitación conceptual no es meramente teórico, sino un paso indispensable para asegurar que las acciones propuestas se anclen en una base sólida, en sintonía con las políticas de desarrollo territorial promovidas por la Unión Europea. Para ello, el análisis comenzará con el marco jurídico que define y regula la Economía Social en España.

Definición Jurídica y Principios Rectores

Para comprender el alcance y la identidad de la Economía Social, es imprescindible anclar su concepto en un marco normativo sólido que le otorgue seguridad jurídica y reconocimiento institucional. Esta sección analiza la definición legal establecida por la legislación española, así como los principios fundamentales que guían la actuación de sus entidades, tanto en el contexto nacional como en el consenso europeo, configurando un modelo empresarial con valores distintivos.

El Marco Normativo Español: La Ley 5/2011, de Economía Social

La Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, proporciona la definición legal de referencia en España. Su artículo 2 establece que la Economía Social es el:

“conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos.” (BOE-A-2011-5708 Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social., s. f.)

Principios Orientadores y Valores Fundamentales

Más allá de la definición legal, la identidad de la Economía Social se construye sobre un conjunto de principios y valores que determinan su forma de operar y sus objetivos.

1. Principios según la Legislación Española: El artículo 4 de la Ley 5/2011 establece los siguientes principios orientadores:

- Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.
- Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.
- Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
- Independencia respecto a los poderes públicos.

2. Principios según el Consenso Europeo (Social Economy Europe) (Economía social en Europa, s.f): La Carta de Principios de la Economía Social, promovida por la organización representativa a nivel europeo (SEE), recoge los siguientes principios identitarios:

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital.
- Adhesión voluntaria y abierta.
- Control democrático por sus miembros (excepto para las fundaciones que no tienen socios).
- Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general.

- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia de los poderes públicos.
- Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible y del interés de los miembros y de la sociedad.

Esta sólida base definitoria y axiológica ha permitido que la Economía Social gane una creciente relevancia estratégica a escala global y, de manera muy significativa, en el proyecto de la Unión Europea.

Relevancia Estratégica de la Economía Social en un Contexto Multinivel

La Economía Social ha trascendido su marco conceptual para posicionarse como un motor clave para el desarrollo sostenible, la cohesión social y la resiliencia económica. Su reconocimiento explícito por parte de organismos internacionales y supranacionales no solo valida su potencial, sino que la sitúa como una herramienta estratégica fundamental para abordar los grandes desafíos contemporáneos, desde la escala global hasta el desarrollo local.

Reconocimiento Internacional: Naciones Unidas y el Espacio Iberoamericano

A nivel global, el impulso a este modelo alcanzó un hito en abril de 2023, cuando la Asamblea General de la **Organización de las Naciones Unidas (ONU)** aprobó su primera Resolución sobre la materia (*Economía social en el mundo*, s.f.). Bajo el título "*Promover la economía social y solidaria para el desarrollo sostenible*", y gracias al impulso del Gobierno de España, la ONU anima a los estados a promover este modelo por su carácter integrador y sus objetivos sociales. En su discurso ante la Asamblea, la Vicepresidenta del Gobierno de España subrayó el peso del sector al señalar que en España la economía social representa ya el **10% del PIB**. La resolución define la economía social y solidaria como el conjunto de "empresas, organizaciones y otras entidades que realizan actividades económicas, sociales y medioambientales de interés colectivo o general, que se basan en los principios de la cooperación voluntaria y la ayuda mutua, la gobernanza democrática o participativa, la autonomía y la independencia, y la primacía de las personas y el fin social sobre el capital" (*Economía social en el mundo*, s.f.).

En esta misma línea, en enero de 2024 se constituyó la **Red Iberoamericana de Fomento de la Economía Social y Solidaria (RIFESS)** (Morais, 2020). Integrada por países como España, Brasil,

Chile, Colombia, México y Portugal, entre otros, su objetivo es intercambiar experiencias y políticas públicas para avanzar conjuntamente en los objetivos marcados por la ONU, fortaleciendo la integración de este ecosistema productivo en el comercio regional.

La Economía Social como Ecosistema Clave en la Unión Europea

La Unión Europea ha reconocido de forma progresiva el papel central de la Economía Social. Ya en 2015, el **Consejo de la Unión Europea** destacó su contribución a la cohesión social, la innovación y la protección del medio ambiente, resaltando su resiliencia ante las crisis económicas.

Más recientemente, la **Comisión Europea** ha elevado su estatus estratégico al identificarla como uno de los **14 ecosistemas industriales clave** para la resiliencia y la autonomía del bloque (Comunicación COM/2021/350 final). Esta consideración la sitúa en el núcleo de la estrategia industrial comunitaria, reconociéndola como un pilar para una recuperación económica sostenible y justa.

Un Catalizador para la Cohesión Territorial y el Desarrollo Sostenible

La Economía Social se presenta como un catalizador fundamental para una transición verde y digital justa e inclusiva. Ofrece soluciones innovadoras a desafíos como la creación de empleo de calidad, la igualdad de género, la lucha contra el cambio climático y la reducción de las desigualdades. De especial relevancia para territorios como la provincia de Cádiz, su modelo de gobernanza y su enfoque de proximidad son herramientas poderosas contra el reto demográfico. En este sentido, sus redes de proximidad **"permiten conformar sinergias de desarrollo local y de arraigo de la población al territorio"**, generando empleo estable y combatiendo la despoblación en áreas rurales y suburbanas (Junta de Andalucía, 2023) y (Vaño Vaño & Audivet Mendoza, 2025).

La relevancia estratégica del modelo se materializa en un tejido empresarial diverso, compuesto por diferentes formas jurídicas que comparten los principios y valores descritos.

Tipología de Entidades de la Economía Social en España

De acuerdo con el artículo 5 de la Ley 5/2011, la Economía Social agrupa a un conjunto diverso de entidades con formas jurídicas específicas que, aun rigiéndose por su normativa particular, comparten los principios orientadores del modelo. Esta sección detalla las características principales de cada una de estas figuras, que constituyen los actores fundamentales del sector y, por tanto, los protagonistas de este Plan Integral.

- **Cooperativas:** Sociedades constituidas por personas que se asocian libremente para realizar actividades empresariales encaminadas a satisfacer sus necesidades económicas y sociales. Su estructura y funcionamiento son democráticos. Existen múltiples tipos, entre los que destacan:
 - De trabajo asociado
 - De consumidores y usuarios
 - De viviendas
 - Agroalimentarias
 - De explotación comunitaria de la tierra
 - De servicios
 - Del mar
 - De transportistas
 - De seguros
 - Sanitarias
 - De enseñanza
 - De crédito
- **Mutualidades:** Sociedades sin ánimo de lucro que ejercen una actividad aseguradora voluntaria y complementaria al sistema de la Seguridad Social. Se caracterizan por la participación democrática de todos los mutualistas en los órganos de gobierno, la igualdad de derechos y obligaciones de los mutualistas, y la asignación del excedente económico a la formación de un patrimonio propio y al reparto de los beneficios obtenidos entre todos los mutualistas.
- **Fundaciones:** Organizaciones sin ánimo de lucro constituidas por voluntad de sus creadores, que afectan de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Se rigen por la voluntad del fundador y sus propios estatutos.
- **Asociaciones:** Organizaciones constituidas libremente por personas para la consecución de fines lícitos. Su funcionamiento y estructura interna son democráticos y respetan el pluralismo.
- **Sociedades Laborales:** Sociedades mercantiles en las que la mayoría del capital social pertenece a los trabajadores, quienes prestan servicios retribuidos de forma personal, directa y con una relación laboral por tiempo indefinido. Su configuración legal exige dos condiciones fundamentales: primero, que ninguno de los socios podrá ser titular de acciones o participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social; y segundo, que el número de horas al año trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no sean socios no podrá ser superior al 49% del cómputo global de

horas-año trabajadas por el conjunto de los socios trabajadores.

- **Empresas de Inserción:** Sociedades mercantiles o cooperativas cuyo objeto social es la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito hacia el empleo ordinario. Deben proporcionar itinerarios de inserción personalizados y cumplir con unas ratios de personal específicos: deberán mantener en cómputo anual un porcentaje de trabajadores en proceso de inserción de al menos el 30% durante los tres primeros años de actividad y del 50% del total de la plantilla a partir del cuarto año, no pudiendo ser el número de aquellos inferior a dos.
- **Centros Especiales de Empleo:** Empresas cuyo objetivo principal es realizar una actividad productiva de bienes o servicios, proporcionando a los trabajadores con discapacidad un trabajo productivo y remunerado que facilite su inclusión en el mercado laboral ordinario. Al menos el 70% de su plantilla debe estar formada por personas con discapacidad. Estos centros deben prestar los servicios de ajuste personal y social que requieran sus trabajadores a través de unidades de apoyo. Aquellos promovidos y participados en más de un 50% por entidades sin ánimo de lucro reciben la calificación de "Centros Especiales de Empleo de iniciativa social".
- **Cofradías de Pescadores:** Corporaciones de Derecho Público sin ánimo de lucro que representan los intereses económicos de armadores y trabajadores del sector extractivo del mar. Actúan como órganos de consulta y colaboración con las administraciones para la ordenación del sector pesquero.
- **Sociedades Agrarias de Transformación (SAT):** Sociedades civiles de finalidad económico-social cuyo objeto es la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales, la realización de mejoras en el medio rural y la prestación de servicios comunes.

Esta diversidad de actores demuestra la capacidad del modelo para adaptarse a diferentes realidades económicas y sociales. El análisis posterior de este Plan se centrará en la presencia, el potencial y las necesidades de estas entidades dentro del contexto específico del sector agroalimentario de la provincia de Cádiz.

1.3. Marco Político y Normativo

El "Plan Integral de Impulso, Fortalecimiento y Consolidación de las Empresas de Economía Social en el Sector Agroalimentario de la provincia de Cádiz" (Junta de Andalucía, 2023) depende fundamentalmente de su alineación con el complejo marco normativo y de políticas públicas que opera a nivel europeo, nacional y autonómico. Este entramado de leyes, estrategias y programas no debe ser interpretado como un mero condicionante, sino como una valiosa fuente de directrices estratégicas, oportunidades de desarrollo y vías de financiación. En una provincia donde la economía social agroalimentaria ya constituye un pilar socioeconómico clave, comprender en profundidad este marco es, por tanto, un requisito indispensable para transformar el denso entramado normativo en una ventaja competitiva, diseñando acciones que sean coherentes, legítimas y catalizadoras del potencial de la economía social en un sector clave para el futuro de la provincia.

Marco Jurídico y Estratégico de la Economía Social

La existencia de un marco normativo específico para la Economía Social es un pilar fundamental para su desarrollo y consolidación. Este reconocimiento jurídico no solo aumenta la visibilidad del sector y le otorga una necesaria seguridad jurídica, sino que también define los principios rectores que orientan su actuación. Al diferenciar sus modelos empresariales de otras formas mercantiles, se facilita el diseño de políticas públicas de fomento que se ajustan a su naturaleza, promoviendo un crecimiento que pone a las personas y al territorio en el centro de su actividad.

Nivel Europeo: Un Impulso Estratégico Común

A nivel comunitario, el **Plan de Acción Europeo de la Economía Social** (*Economía social en Europa*, s.f.), aprobado por la Comisión Europea en diciembre de 2021, representa un hito estratégico. Este plan, que sirve de referente clave para las políticas de los Estados miembros y para proyectos como AGROSOCIAL, se articula sobre pilares fundamentales orientados a:

- **Crear un ecosistema favorable**, mejorando el acceso a financiación, el marco legislativo y el apoyo al desarrollo empresarial.
- **Aumentar la visibilidad y el reconocimiento**, estableciendo una concepción común de la economía social y midiendo su contribución socioeconómica.
- **Reforzar la integración en políticas y la gobernanza**, asegurando su inclusión en los fondos europeos y

consolidando un diálogo estructurado con las instituciones.

En consonancia con esta visión europea y como instrumento para canalizar los fondos de recuperación, España ha puesto en marcha el **Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE) de Economía Social y de los Cuidados**, el primero de este tipo en Europa, consolidando el compromiso del país con el impulso de este modelo empresarial.

Nivel Estatal: La Consolidación de un Marco Propio

En España, la **Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social** constituye la piedra angular que otorga reconocimiento, visibilidad y un marco jurídico común al sector. Su objetivo principal es configurar un marco de referencia que define los principios que deben orientar a las distintas entidades, sin pretender sustituir la normativa específica que regula a cada una de las familias que conforman la economía social. Entre las principales normativas sectoriales destacan:

- **Ley 44/2015**, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas.
- **Ley 44/2007**, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción.
- **Ley 50/2002**, de 26 de diciembre, de Fundaciones.
- **Ley Orgánica 1/2002**, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

Este marco legal se complementa con la **Estrategia Española de Economía Social (2023-2027)**, que se erige como el principal instrumento de política pública a nivel estatal para el fomento coordinado y estratégico del sector.

Nivel Autonómico: El Compromiso de la Junta de Andalucía

La Junta de Andalucía asume su compromiso con la economía social a través del **Plan Estratégico de Impulso y Modernización de la Economía Social en Andalucía (2023-2026)**. La finalidad de este plan es promover la visibilidad, el emprendimiento, la consolidación, el desarrollo sostenible y la competitividad de las entidades de la economía social andaluza.

Este plan responde directamente al mandato legal establecido en el **artículo 115 de la Ley de Cooperativas Andaluzas**, que establece la obligación de las Administraciones Públicas de fomentar y estimular la economía social.

La verdadera oportunidad estratégica emerge, por tanto, en la intersección de este marco específico con la normativa del

sector económico en el que estas entidades desarrollan su actividad principal: el agroalimentario.

Marco Jurídico y de Políticas del Sector Agroalimentario

La política agroalimentaria, tanto a nivel europeo como español, atraviesa un cambio de paradigma. Se está transitando desde un enfoque históricamente centrado en la producción y la competitividad económica hacia un modelo más integral. Este nuevo enfoque incorpora de manera decisiva los desafíos de la sostenibilidad ambiental, la salud pública, la justicia social y la resiliencia de los sistemas alimentarios, tal como se refleja en las nuevas estrategias y políticas que marcan el rumbo del sector.

Nivel Europeo: Sostenibilidad y Resiliencia como Ejes Centrales

La **Política Agrícola Común (PAC) para el periodo 2023-2027** es el principal instrumento de esta transformación. Sus objetivos buscan un mayor nivel de ambición medioambiental, un trato más equitativo para las pequeñas y medianas explotaciones y un esfuerzo decidido por reducir la brecha de género en el sector.

Esta política se alinea con las dos estrategias clave derivadas del **Pacto Verde Europeo**:

- **Estrategia "De la Granja a la Mesa"**: Busca crear un sistema alimentario más justo, saludable y respetuoso con el medio ambiente, incluyendo entre sus metas la reducción del desperdicio alimentario.
- **Estrategia de la UE sobre la Biodiversidad de aquí a 2030**: Establece objetivos ambiciosos, entre los que destaca explícitamente alcanzar un **25 % de superficie agrícola dedicada a la agricultura ecológica para 2030**. Este es un objetivo de gran calado, si se considera que España, pese a ser líder europeo en superficie, se sitúa actualmente en un 10 %.

El marco jurídico que soporta esta transición hacia modelos más sostenibles se consolida, entre otras normas, con el **Reglamento (UE) 2018/848** sobre producción ecológica y etiquetado de los productos ecológicos.

Nivel Autonómico y Nacional: La Adaptación del Marco Estratégico

Las directrices europeas se instrumentalizan a nivel regional principalmente a través del **Programa de Desarrollo Rural de Andalucía (PDR)**. Este programa es el principal instrumento para canalizar fondos europeos, como el FEADER, hacia la innovación, modernización y sostenibilidad del sector agrario andaluz, alineándolo con los objetivos de la PAC.

A nivel autonómico, la **Ley 3/2023, de 30 de marzo, de Economía Circular de Andalucía** proporciona un marco relevante para la valorización de los recursos del sector. Dicha ley define la **"bioeconomía circular"** como un "modelo económico circular basado en la producción y uso de recursos biomásicos renovables y su transformación sostenible y eficiente en bioproductos, bioenergía y servicios para la sociedad", abriendo nuevas vías para la innovación y la sostenibilidad en el sector agroalimentario.

Es precisamente en la convergencia de este marco agroalimentario, enfocado en la sostenibilidad, con los valores intrínsecos de la economía social donde se fundamentan los principios transversales que guían la intervención del proyecto AGROSOCIAL.

Convergencia de Marcos y Principios Rectores del Proyecto AGROSOCIAL

El verdadero potencial para el impulso de la Economía Social en el sector agroalimentario reside, precisamente, en la convergencia de los dos marcos normativos y de políticas descritos. El proyecto AGROSOCIAL se sitúa en esta intersección, utilizando los valores y las estructuras participativas de la Economía Social como un vehículo idóneo para implementar los nuevos objetivos de sostenibilidad, resiliencia y desarrollo territorial que definen la agenda agroalimentaria actual.

Sinergias entre la Economía Social y la Política Agroalimentaria

Los principios intrínsecos de la Economía Social –gobernanza democrática, primacía de las personas sobre el capital, reinversión de beneficios en fines sociales y un fuerte arraigo territorial– la convierten en un actor estratégico para alcanzar los objetivos de la nueva PAC y del Pacto Verde. Sus modelos de negocio son especialmente adecuados para fomentar cadenas de valor más justas y transparentes, desarrollar circuitos cortos de comercialización, crear empleo rural de calidad y estable, y promover la adopción de prácticas agrarias más sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

Anclaje Normativo de los Principios Transversales del Proyecto

Los principios rectores del proyecto AGROSOCIAL no son aspiraciones abstractas, sino que se fundamentan sólidamente en la normativa y las políticas públicas vigentes, dotando a la intervención de una base legal y estratégica robusta.

- **Desarrollo Rural Sostenible y Cohesión Territorial** Este principio se alinea directamente con los objetivos de la **PAC** de promover un desarrollo equilibrado de las zonas rurales y con la lógica de los programas de cooperación

territorial como **INTERREG POCTEP**, marco en el que se inscribe el proyecto AGROSOCIAL. Responde, además, a la necesidad de abordar la crisis socioecológica del sistema agroalimentario convencional, buscando modelos más resilientes y arraigados al territorio.

- **Igualdad de Género** Este eje se fundamenta en la **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres**, y específicamente en su Título VII, que promueve la igualdad en el ámbito de la responsabilidad social de las empresas. Asimismo, es un objetivo transversal tanto en la nueva **PAC**, que busca reducir la brecha de género en el sector, como en la Agenda 2030, a través del **Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5**.
- **Reto Demográfico y Relevo Generacional** Este principio conecta con las políticas de desarrollo rural que buscan revitalizar la actividad agraria y el tejido socioeconómico para frenar el despoblamiento. La **PAC 2023-2027** incluye entre sus objetivos un esfuerzo decidido por facilitar la incorporación de jóvenes a la actividad agraria, un elemento clave para garantizar el futuro del sector y la vitalidad de las zonas rurales.
- **Digitalización e Innovación** La transformación digital es una palanca clave para la competitividad y la sostenibilidad. Este principio se ancla en instrumentos estratégicos como la "**Estrategia de digitalización del sector agroalimentario y forestal y del medio rural**" y el "**Plan de Digitalización de Pymes 2021-2025**". Estas políticas presentan la digitalización como una herramienta fundamental para optimizar procesos, acceder a nuevos mercados y mejorar la sostenibilidad de las explotaciones y empresas agroalimentarias.

El marco normativo y de políticas públicas vigente, lejos de ser una limitación, constituye un ecosistema rico en oportunidades, mandatos y recursos para el fortalecimiento de la economía social en el sector agroalimentario. El Plan Integral para la provincia de Cádiz debe concebirse como un instrumento para aprovechar activamente estas palancas estratégicas. Solo así se podrá garantizar que sus propuestas sean viables, sostenibles en el tiempo y estén plenamente alineadas con las prioridades de desarrollo establecidas a escala europea, nacional y andaluza, maximizando su impacto y legitimidad.

1.4. Factores de Competitividad

Introducción: Contexto de Desempeño Competitivo

El análisis de la competitividad en el sector de la Economía Social (ES) agroalimentaria de la provincia de Cádiz se enmarca en un contexto de mercado dual, caracterizado por la complejidad de las cadenas de valor globales y la necesidad inherente de las entidades de la ES de equilibrar la rentabilidad económica con su misión social y el compromiso con el desarrollo local. Los factores determinantes de la competitividad de estas empresas explican tanto su capacidad para generar valor en el mercado como su **resiliencia** ante *shocks* externos, siendo esta última una fortaleza distintiva del modelo de ES (Rafael Chaves Ávila et al., 2025) y (Vañó Vañó & Audivet Mendoza, 2025).

Los siguientes factores se definen como elementos clave del desempeño que determinan "cómo compiten y por qué ganan o pierden" las empresas de la ES en el sector agroalimentario de la provincia, basándose en la realidad autonómica y nacional:

Factores Internos de Desempeño y Sostenibilidad

Productividad y Gestión de Costes

La **productividad de la mano de obra**, medida como el Valor Añadido Bruto (VAB) por trabajador, constituye un factor crítico de competitividad. El sector agroalimentario español presenta, en términos generales, una productividad superior a la media de la Unión Europea (UE), impulsada por la especialización en productos de alto valor añadido (como frutas, hortalizas y aceite de oliva) y la mejora de la eficiencia (Bardají Azcárate, 2022) (Maudos & Salamanca, 2022).

Un factor clave para la competitividad es el **Coste Laboral Unitario (CLU)**, que en el sector agroalimentario español es significativamente inferior al de la UE-27 (un 26% más reducido, y un 70% menos en el sector primario) (Montoriol, 2024). Esta eficiencia en costes, principalmente laboral, es fundamental para competir en los mercados internacionales (Junta de Andalucía, 2023) (Bardají Azcárate, 2022).

No obstante, las empresas agroalimentarias (incluidas las de ES) experimentan una presión constante por los costes intermedios, como la energía, los fertilizantes y los piensos, que, aunque se moderaron en 2023, se han **consolidado en niveles superiores a los prepanidémicos** (Montoriol, 2024). La capacidad para mitigar estos costes a través de la **eficiencia energética** y la **economía circular** es esencial para mantener la rentabilidad (Junta de Andalucía, 2023) (Bardají Azcárate, 2022).

Diferenciación y Valor Añadido (Calidad y Marca)

La **diferenciación del producto** basada en la calidad, la identidad territorial y la sostenibilidad es un factor determinante para el éxito comercial (Melgajero Moreno & Abadía Sánchez, 2019) (Fonte, 2021). Las entidades ganan al vincular sus productos a:

- **Calidad Diferenciada:** La obtención de sellos de calidad (DOP, IGP) o certificaciones privadas (GlobalGAP, BRC, IFS) confiere una **ventaja competitiva** al permitir acceder a mercados exigentes y obtener una prima de precio que compensa los costes de producción más elevados. Andalucía, y por extensión Cádiz, cuenta con un alto número de figuras de calidad (DOP/IGP) en sectores como el aceite de oliva y la aceituna de mesa (Junta de Andalucía, 2024) (Fonte, 2021) (Neven, 2015) (*El Estado de los Mercados de Productos Básicos Agrícolas. La geografía del comercio alimentario y agrícola: enfoques de políticas para lograr el desarrollo sostenible.*, 2022)
- **Marca Colectiva:** La promoción de marcas que refuercen la identidad y el **origen local** (como la propuesta "Cooperativa Andaluza") (0. Plan estratégico ES Andalucía.pdf) es una estrategia clave de posicionamiento frente al consumidor, priorizando la parte emocional de la compra (Melgajero Moreno & Abadía Sánchez, 2019) (Junta de Andalucía, 2023).

Dimensionamiento y Cooperación Empresarial

La **fragmentación** y la pequeña dimensión empresarial son problemas recurrentes en el sector agroalimentario andaluz, lo que reduce la productividad y el poder de negociación de las entidades. El **aumento del tamaño** es un objetivo estratégico ineludible para ser más competitivos, tanto a nivel nacional como internacional (Melgajero Moreno & Abadía Sánchez, 2019) (Junta de Andalucía, 2023) (Massot, 2016).

Las entidades de la ES compiten y ganan a través de la **cooperación** y el **asociacionismo**, promoviendo:

- **Integración Vertical y Horizontal:** La constitución de cooperativas de segundo grado, *clusters* o redes de colaboración (intercooperación) permite aunar volúmenes, acceder a mercados mayores y compartir costes y servicios (logística, compras) (Melgajero Moreno & Abadía Sánchez, 2019) (Rafael Chaves Ávila et al., 2025) (Maudos & Salamanca, 2022).
- **Gobernanza Democrática:** El modelo de ES, basado en la primacía de las personas sobre el capital, la gestión democrática y la reinversión de excedentes en la comunidad, confiere **legitimidad social** y **mayor resiliencia**

ante las crisis (Melgajero Moreno & Abadía Sánchez, 2019) (Vañó Vañó & Audivet Mendoza, 2025) (Junta de Andalucía, 2023).

Talento, Liderazgo y Gestión

El **capital humano** es un factor de producción esencial, y su calidad influye directamente en la productividad. El sector se enfrenta a la pérdida de competitividad debido al **envejecimiento de la población activa** y la dificultad para el **relevo generacional** (Neven, 2015) (Maudos & Salamanca, 2022) (Melgajero Moreno & Abadía Sánchez, 2019).

Para ganar en competitividad y asegurar la continuidad, las entidades deben abordar:

- **Liderazgo y Equidad de Género:** Existe un déficit de representación de la mujer en los órganos de administración y dirección. La promoción de la **igualdad de oportunidades** y el liderazgo inclusivo son esenciales para captar talento y mejorar la gestión (Maudos & Salamanca, 2022) (Melgajero Moreno & Abadía Sánchez, 2019) (Junta de Andalucía, 2023).
- **Formación Especializada:** La falta de un nivel formativo adecuado entre los socios y trabajadores es un problema que influye en la adopción de nuevas tecnologías y la profesionalización gerencial. Las entidades deben impulsar la formación continua en competencias técnicas, gerenciales y de digitalización (Melgajero Moreno & Abadía Sánchez, 2019) (Junta de Andalucía, 2023).

Factores Externos y de Entorno

Acceso a Financiación

El acceso a la financiación es una **necesidad estructural** para el sector, en especial para la ES, debido a su menor dimensión y a la inversión necesaria para la modernización y la digitalización (Junta de Andalucía, 2023).

- **Financiación Adaptada:** La sostenibilidad financiera depende de la capacidad de las entidades para acceder a **financiación específica** que se ajuste a sus particularidades, como la ofrecida por las cooperativas de crédito (cajas rurales) (Junta de Andalucía, 2023) (Rafael Chaves Ávila et al., 2025).
- **Apoyo Público Europeo:** La viabilidad a largo plazo requiere la movilización efectiva de recursos públicos mediante **subvenciones e incentivos** orientados a la inversión, la digitalización y el crecimiento (FEAGA, FEADER, FSE+, POCTEP, PERTE) (Junta de Andalucía, 2023) (Cámara de Comercio de España, 2024).

Innovación y Digitalización

La innovación es la base del **futuro crecimiento de la productividad**. La capacidad de las empresas para adoptar y aplicar la innovación y la digitalización determina si prosperan o pierden cuota de mercado (Melgajero Moreno & Abadía Sánchez, 2019) (Rafael Chaves Ávila et al., 2025).

- **Digitalización Operativa:** La competitividad en la producción agrícola y en la poscosecha requiere la **implementación de TICS** para la eficiencia del riego, la trazabilidad, la sensorización de procesos y la optimización logística (Melgajero Moreno & Abadía Sánchez, 2019).
- **Innovación Social y Ambiental:** Más allá de lo tecnológico, la ES se diferencia por la innovación social, enfocándose en la sostenibilidad (bioeconomía, economía circular) y la búsqueda de soluciones a problemas sociales (empleo inclusivo, desarrollo rural) (Rafael Chaves Ávila et al., 2025).

Logística y Acceso a Mercados Internacionales

El sector agroalimentario andaluz tiene una **fuerte vocación exportadora** y un **alto nivel de dependencia** del mercado internacional (Massot, 2016) (Montoriol, 2024) (Neven, 2015) (Torremocha Bouchet, 2024) (European Environment Agency, 2025) (Casanova-Pérez et al., 2022).

- **Resiliencia del Comercio Exterior:** Las empresas ganan al diversificar sus destinos de exportación, lo que confiere **resiliencia ante shocks geopolíticos**.
- **Estrategia Logística:** El desempeño competitivo está condicionado por una logística eficiente y la **coordinación vertical** en la cadena de suministro (vía contratos y estándares de calidad). La logística cooperativa (centros logísticos cooperativos) es crucial para alcanzar economías de escala y competir con la gran distribución.
- **Ecosistemas Locales:** Las empresas de ES ganan al fomentar el **comercio de proximidad y los circuitos cortos**, lo que reduce los costes de transporte y responde a la creciente demanda de los consumidores por productos locales y frescos.

El sector agroalimentario de la Economía Social en Cádiz puede verse como un ecosistema que, para competir en la **carrera de fondo global**, no solo debe tener **motores potentes** (alta productividad y bajo CLU) y **tecnología avanzada** (innovación y digitalización), sino que su principal ventaja reside en su **chasis cooperativo** (dimensión y cooperación) y su **sistema de navegación asistida** (talento, diferenciación y financiación

pública), que le confieren la resiliencia y arraigo necesarios para superar las turbulencias del mercado y las condiciones climáticas adversas, manteniendo siempre el rumbo hacia el desarrollo territorial sostenible.

1.5. Motivación del Plan

Problema Público y Contexto Sectorial (El Porqué Ahora)

El Plan Integral se fundamenta en la urgencia de abordar la crisis socioecológica que impacta directamente en el sector agroalimentario de la provincia de Cádiz, inserta en el espacio de cooperación transfronteriza AAA (Algarve-Alentejo-Andalucía). El sector se enfrenta a vulnerabilidades estructurales críticas, destacando la extrema exposición al cambio climático (sequías recurrentes y restricciones hídricas), y la debilidad demográfica del medio rural (envejecimiento poblacional y déficit de relevo generacional).

A pesar de que el sector agroalimentario andaluz es un motor estratégico, responsable de aproximadamente el 10% al 15% del Valor Añadido Bruto (VAB) regional y concentrando el 22% del empleo agroalimentario de España, el ecosistema de la Economía Social (ES) presenta déficits operativos: fragmentación, baja inversión en digitalización y tecnología, y escasa visibilidad.

Objetivos de Intervención: Cierre de Brechas

El Plan busca incidir en las siguientes brechas críticas para asegurar la competitividad y sostenibilidad del sector de la ES en Cádiz:

- Brecha de Competitividad: Necesidad de incrementar el tamaño de las empresas de la ES para mejorar su posición negociadora y acceso a mercados.
- Brecha de Inclusión: Superar el déficit de participación de jóvenes y mujeres en los órganos de gobierno y puestos de liderazgo.
- Brecha Institucional: Asegurar la adecuación de los incentivos y el apoyo público a las singularidades y necesidades específicas de las entidades de la ES.

Alineación Estratégica y Valor Añadido de la Economía Social

El momento actual es oportuno por la confluencia de marcos estratégicos multinivel que ofrecen recursos y legitimidad política. El Plan se alinea con la lógica del programa INTERREG POCTEP y los objetivos del proyecto AGROSOCIAL, que promueven la cohesión territorial, la innovación y el impulso de un ecosistema de ES transfronterizo. Asimismo, es coherente con los marcos regionales (como el PIMESA 2023-2026 andaluz, cuyos

objetivos incluyen aumentar la visibilidad e incrementar el tamaño empresarial).

La Economía Social ofrece un valor añadido intrínseco e irremplazable: su modelo se basa en la primacía de la persona sobre el capital y la gestión democrática. Este enfoque fomenta el arraigo territorial, generando empleo estable y de calidad y resiliencia social, elementos fundamentales para contrarrestar la despoblación rural y las prioridades de la UE (Pacto Verde y la doble transición digital/ecológica). El Plan Integral aprovecha estas fortalezas para catalizar la transformación resiliente del sector agroalimentario gaditano.

2. ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA ACTUAL

2.1. Diagnóstico del Sector Agroalimentario Provincial

Introducción al Diagnóstico Sectorial

Este capítulo del diagnóstico se adentra en el análisis del sistema agroalimentario de la provincia de Cádiz para desgranar sus rasgos estructurales, especializaciones territoriales y los desafíos operativos que enfrenta. El objetivo es obtener una radiografía precisa que permita identificar tanto los elementos que funcionan de manera eficaz como aquellas barreras que obstaculizan un desarrollo más sostenible, resiliente e inclusivo, sentando las bases para una intervención estratégica.

Estructura Productiva y Especialización Territorial

Desde una perspectiva estructural, el sector agroalimentario de Cádiz presenta una marcada dualidad. Por un lado, exhibe la mayor Superficie Agraria Útil (SAU) media por explotación de toda Andalucía, con **42,9 hectáreas**, una cifra que contrasta significativamente con la media regional de **17,7 hectáreas**. Este dato refleja el predominio histórico de grandes explotaciones y una clara vocación extensiva.

Sin embargo, esta notable extensión de terreno no se traduce en un peso económico proporcional. Paradójicamente, la contribución de Cádiz a la Producción de la Rama Agraria (PRA) de Andalucía es la más baja de la región, representando apenas un **5,4%** del total. Esta disonancia subraya una estructura productiva con un potencial de valor añadido aún por desarrollar plenamente.

La geografía provincial articula tres grandes ámbitos productivos, cada uno con una especialización y unos condicionantes propios:

Campaña y Zonas de Regadío

Esta área, vinculada al Valle del Guadalquivir, se especializa en cultivos extensivos de secano y regadío. Su importancia regional es clave, concentrando el **39%** de la superficie andaluza de **trigo duro**, el **20%** de **trigo blando** y el **42%** de la producción de **girasol**. La infraestructura de transformación asociada a estos cultivos es estratégica, albergando la **única azucarera de Andalucía** y una **desmotadora de algodón**, lo que evidencia su rol como polo industrial para cultivos clave.

Sierra y Dehesa

Este territorio se caracteriza por su orientación hacia la ganadería extensiva y sistemas de alto valor natural. Cádiz es la provincia líder en Andalucía en **ganado caprino extensivo en**

dehesa (con el **49,2%** del censo regional) y en **bovino de lidia extensivo** (con el **29,6%**). Además, el sector vitivinícola posee una profunda concentración histórica en esta zona; la provincia produce el **58,5%** del **vino y mosto** de toda Andalucía, consolidando su posición como un referente enológico.

Litoral y Zonas de Agricultura Intensiva

La franja costera concentra la producción de mayor valor añadido y los sistemas de cultivo más intensivos. La provincia cuenta con **1.175 hectáreas de invernaderos** dedicados principalmente a hortícolas y floricultura. Asimismo, se ha consolidado como una zona en plena expansión para cultivos subtropicales de alta rentabilidad, como el **aguacate**, del que ya aporta el **13%** de la superficie productiva andaluza.

Desempeño en la Cadena de Valor

El análisis del rendimiento del sector a lo largo de la cadena de valor revela una serie de fortalezas y debilidades críticas que definen su competitividad actual.

- **Producción Primaria:** El sector demuestra fortalezas significativas, como una alta especialización territorial y la existencia de modelos de producción sostenibles como la Dehesa. No obstante, su estructura social es vulnerable. A pesar de una elevada tasa de empleo agrario (**81%**), que lo convierte en un pilar para la cohesión social, esta dependencia lo hace particularmente susceptible a shocks externos como la volatilidad de precios o los efectos del cambio climático.
- **Transformación:** El eslabón de la transformación industrial presenta un desarrollo limitado. Según los datos recopilados, la actividad principal de la mayoría de las entidades (**65,4%**) se concentra en la producción primaria (agricultura, ganadería y pesca). En contraste, solo un **7,7%** se dedica a la **transformación agroalimentaria**. Esta estructura no solo limita la captura de valor, sino que perpetúa una dependencia de los mercados, exponiendo al sector a una mayor volatilidad y reduciendo su resiliencia económica a largo plazo.
- **Comercialización:** El acceso a mercados representa una de las vulnerabilidades estructurales más significativas del sector. Existe un notable déficit en la penetración de mercados internacionales, ya que el **75,5%** de las entidades encuestadas afirma no exportar sus productos. La comercialización es, de hecho, identificada como el principal ámbito de mejora por un **56,8%** de las

organizaciones, lo que la sitúa como una prioridad estratégica indiscutible.

Condicionantes Estructurales Internos

Más allá de su desempeño en la cadena de valor, el sector está limitado por una serie de factores estructurales de carácter interno que comprometen su sostenibilidad a largo plazo.

Condicionante	Análisis del Impacto en Cádiz
Vulnerabilidad Hídrica	Constituye un riesgo crítico para la viabilidad productiva. El uso agrario representa el 68,9% de la demanda total de agua en las demarcaciones hidrográficas del Guadalete y Barbate y del Tinto, Odiel y Piedras, lo que, en un contexto de sequía, ha provocado recortes drásticos en cultivos como el arroz.
Riesgo de Erosión	Las prácticas agrícolas en zonas de pendiente (Sierra) y el laboreo intensivo en la Campiña acentúan la degradación y pérdida de suelo fértil, un desafío ambiental clave para la sostenibilidad de los agrosistemas.
Envejecimiento y Relevo Generacional	El sector afronta una grave crisis demográfica. A nivel nacional, el 86,1% de los jefes de explotación superan los 45 años. Esta tendencia compromete la continuidad de las explotaciones y la transferencia de conocimiento en la provincia.
Brecha de Género	La baja participación femenina (23,9% a nivel nacional) y la acusada brecha salarial de género en el sector agrario (37%) representan desafíos sociales estructurales que limitan el desarrollo inclusivo y el arraigo de la población en el medio rural.

El análisis de esta estructura interna proporciona una visión de las capacidades y limitaciones del propio sector. A continuación, se examinarán los actores externos cuyo rol y decisiones influyen decisivamente en su evolución.

2.2. Actores Clave del Ecosistema

Para diseñar políticas públicas efectivas y fomentar iniciativas colaborativas, es fundamental realizar un mapeo estratégico de los actores clave que conforman el ecosistema agroalimentario de Cádiz. Comprender sus roles, intereses, capacidades y grado de influencia es un requisito previo para identificar sinergias potenciales, anticipar posibles conflictos y diseñar intervenciones multi-actor que maximicen el impacto en el territorio.

- **Administraciones Públicas** La Junta de Andalucía y la Diputación de Cádiz son los actores institucionales de mayor influencia. Su rol es multifacético: regulan la actividad, diseñan e implementan políticas de fomento (como el PDR de Andalucía), canalizan fondos europeos y promueven estrategias de desarrollo territorial. Su interés principal es garantizar la sostenibilidad económica, social y ambiental del sector, así como la cohesión territorial.
- **Organizaciones Profesionales Agrarias** Entidades como las cooperativas agroalimentarias representan y defienden los intereses de los productores. Su función es crucial para la vertebración del sector, ya que facilitan el acceso a insumos, la comercialización conjunta y la transferencia de conocimiento. Su capacidad de influencia radica en su poder de negociación y en su capilaridad en el territorio.
- **Grupos de Desarrollo Rural (GDR)** Los GDR son entidades público-privadas que gestionan fondos europeos (LEADER) para dinamizar las economías de las comarcas rurales. Actúan como catalizadores de proyectos de desarrollo local, apoyando iniciativas de diversificación económica, emprendimiento y mejora de servicios. Su interés se centra en el desarrollo integral y sostenible del territorio.
- **Sector Financiero** Tanto la banca comercial como las entidades de banca ética y las cooperativas de crédito desempeñan un papel vital al proveer la financiación necesaria para la inversión en modernización, infraestructuras y circulante. Su influencia es directa, ya que sus políticas de crédito pueden facilitar o restringir la capacidad de crecimiento e innovación de las empresas del sector.
- **Ecosistema de I+D+i** Este ecosistema, compuesto por universidades como la **Universidad de Cádiz (UCA)** y centros tecnológicos como el **IFAPA** (Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera) o **CTAQUA** (Centro Tecnológico de la Acuicultura), es el motor de la innovación. Su función es generar conocimiento y transferirlo al sector productivo para mejorar la competitividad, la eficiencia y la sostenibilidad.
- **Redes de Distribución y Comercialización** Incluye desde los grandes grupos de distribución minorista hasta los mercados locales y los canales cortos de comercialización. Estos actores controlan el acceso al consumidor final y, por tanto, ejercen una influencia determinante sobre los

precios, los estándares de calidad y las tendencias de consumo que acaban condicionando las decisiones en el resto de la cadena.

El comportamiento y las interacciones de estos actores están, a su vez, moldeados por un denso entramado de normativas y políticas públicas que se analizan a continuación.

2.3. Políticas y Regulaciones con Incidencia Territorial

La competitividad y sostenibilidad del sector agroalimentario no dependen únicamente de sus dinámicas internas, sino que están fuertemente condicionadas por un marco de políticas multinivel. Este apartado "aterriza" las grandes directrices europeas, nacionales y autonómicas para analizar su aplicación tangible en la provincia de Cádiz, evaluando tanto su potencial de tracción como las barreras percibidas por los actores locales, y definiendo así las reglas del juego que habilitan o constriñen la acción estratégica.

Marco Europeo

La agenda europea marca el rumbo estratégico del sector a través de dos instrumentos principales con un impacto directo en Cádiz:

- **La Política Agrícola Común (PAC) 2023-2027:** La nueva PAC introduce un mayor nivel de ambición medioambiental a través de los ecorregímenes, promueve un reparto más equitativo de las ayudas hacia pequeñas y medianas explotaciones y busca activamente reducir la brecha de género, objetivos todos ellos de gran relevancia para la estructura social y productiva de la provincia.
- **El Pacto Verde Europeo:** A través de sus estrategias "De la Granja a la Mesa" y sobre Biodiversidad, establece metas ambiciosas para la transición hacia un sistema alimentario más sostenible. El objetivo de alcanzar un **25% de la superficie agrícola bajo producción ecológica** para 2030 representa tanto un desafío significativo, por el esfuerzo de conversión que requiere, como una gran oportunidad de mercado para un territorio con sistemas de alto valor natural como Cádiz.

Marco Nacional y Autonómico

Las directrices europeas se implementan en el territorio a través de instrumentos de planificación y legislación a escala nacional y regional, que definen las oportunidades y obligaciones concretas para las empresas.

- El **Programa de Desarrollo Rural de Andalucía (PDR)** es la principal herramienta para canalizar los fondos europeos (FEADER) hacia la innovación, la modernización de explotaciones y la adopción de prácticas sostenibles en el campo andaluz.
- La **Ley 3/2023 de Economía Circular de Andalucía** introduce un marco normativo favorable para la valorización de subproductos agrarios. Su definición de "**bioeconomía circular**" como un modelo basado en el uso de recursos biomásicos abre una nueva vía de negocio e innovación para el sector provincial, promoviendo la competitividad a través de la sostenibilidad.
- Estrategias nacionales como el **PERTE Agroalimentario** y la **Estrategia de digitalización** actúan como palancas financieras y políticas para impulsar la modernización tecnológica, la eficiencia de procesos y la competitividad de las empresas en los mercados globales.

Barreras y Vacíos Normativos Percibidos

A pesar del amplio abanico de políticas de apoyo, las entidades del sector en Cádiz se enfrentan a importantes barreras administrativas y regulatorias que dificultan su aprovechamiento. La complejidad burocrática en el acceso a las ayudas, la falta de información clara sobre las convocatorias y la percepción de un exceso de regulación son obstáculos recurrentes. Estos factores limitan la capacidad de las empresas, especialmente las de menor tamaño, para invertir, innovar y adaptarse a los nuevos requisitos de sostenibilidad, generando un vacío entre los objetivos de las políticas y su implementación efectiva en el territorio.

Este marco político, si bien estructurado, no opera en el vacío, sino que se ve constantemente afectado por factores externos impredecibles que reconfiguran el escenario de actuación.

2.4. Factores Externos: Tendencias y Shocks (Análisis PESTEL)

El sistema agroalimentario de Cádiz opera en un contexto global dinámico y, a menudo, volátil. Un análisis de los factores externos –políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL)– es crucial para identificar las tendencias y los posibles shocks que condicionan su futuro estratégico y su capacidad de resiliencia.

- **Económicos:** El entorno económico actual se caracteriza por una alta inestabilidad. La **volatilidad de los precios de los insumos** (energía, fertilizantes y piensos, que suponen

cerca del ~55% de los costes intermedios) y la inflación global presionan los márgenes de rentabilidad. A esto se suma un **aumento del proteccionismo** en el comercio internacional y una fuerte **dependencia de la importación** de materias primas clave, lo que expone al sector a la fragilidad de las cadenas de suministro globales.

- **Sociales y Demográficos:** Las pautas de consumo en las sociedades avanzadas están evolucionando hacia un "**modelo de sociedad**". Este modelo se define por la **individualización, des-tradicionalización y fragmentación de los estilos de consumo**, priorizando la **identidad del alimento**, los valores éticos y medioambientales asociados a su producción, y la elección individual. Esta tendencia representa una oportunidad para productos diferenciados, pero coexiste con el desafío estructural de la despoblación rural (**Reto Demográfico**), que amenaza la base social del sector.
- **Tecnológicos:** La **digitalización y la innovación** se han convertido en factores indispensables para la competitividad. Sin embargo, existe una brecha significativa entre el potencial que ofrecen los programas de impulso, como los **Proyectos Estratégicos (PERTE)**, y la realidad de la inversión. El gasto privado en I+D del sector agroalimentario español (**0,62%**) sigue siendo inferior a la media de la UE (**0,73%**), lo que limita la capacidad de modernización y adaptación tecnológica.
- **Ambientales y Climáticos:** El cambio climático representa la amenaza más crítica y directa para la producción. La **sequía prolongada**, la creciente escasez de agua y la mayor frecuencia de eventos climáticos extremos impactan directamente en los rendimientos, la viabilidad de ciertos cultivos y la resiliencia general de los sistemas agrarios de la provincia, altamente dependientes de los recursos hídricos.
- **Político-Regulatorios:** El marco regulatorio europeo está en plena transformación. La ambición del **Pacto Verde Europeo** y los nuevos requisitos de la **PAC** imponen objetivos de sostenibilidad cada vez más exigentes. Esta evolución normativa obliga a los productores a realizar importantes esfuerzos de adaptación en sus modelos productivos, lo que implica tanto costes de transición como oportunidades para aquellos que lideren el cambio.

La interacción de estos factores externos con las características internas del sector da lugar a un balance de fortalezas y debilidades que se sintetiza a continuación.

2.5. Síntesis de Fortalezas y Debilidades

Este apartado final destila el análisis diagnóstico precedente en una identificación clara de las fortalezas y debilidades internas que definen el punto de partida del ecosistema agroalimentario de Cádiz. Esta síntesis constituye el pilar fundamental sobre el que debe construirse cualquier plan de acción estratégico (DAFO), permitiendo orientar los esfuerzos hacia la consolidación de las ventajas competitivas y la mitigación de las vulnerabilidades estructurales.

Fortalezas

- 1. Alta Especialización Productiva y Diversidad Territorial:** La provincia posee una clara diferenciación productiva por comarcas (cereales en la Campiña, ganadería extensiva en la Sierra y cultivos de alto valor en el Litoral), lo que le confiere una base diversificada y adaptada a las condiciones de cada territorio.
- 2. Sistemas de Alto Valor Natural:** La Dehesa se erige como un activo estratégico fundamental. Este sistema agro-silvo-pastoril no solo sustenta producciones de calidad, sino que también genera servicios ecosistémicos clave como el secuestro de carbono, la conservación de la biodiversidad y la cohesión territorial.
- 3. Base para la Sostenibilidad:** El sector ya cuenta con una base sólida de adopción de prácticas sostenibles. Un ejemplo destacado es el viñedo, donde la **Producción Integrada** ya cubre el **62%** de la superficie andaluza, con una fuerte concentración en la provincia, demostrando una capacidad y predisposición hacia modelos más respetuosos con el medio ambiente.
- 4. Relevancia para el Empleo Rural:** A pesar de su modesto peso en el PIB regional, el sector es un pilar para la cohesión social y el mantenimiento de la población rural, como demuestra su elevada tasa de empleo agrario (**81%**).

Debilidades

- 1. Vulnerabilidad Hídrica Estructural:** La dependencia crítica de unos recursos hídricos cada vez más escasos, agravada por el cambio climático, se configura como la principal amenaza para la sostenibilidad productiva y la viabilidad económica del sector a largo plazo.

2. **Baja Integración en la Cadena de Valor:** La excesiva concentración de la actividad en la producción primaria (65,4%) y la escasa participación en la transformación industrial (7,7%) provocan una pérdida de valor añadido y una mayor exposición a la volatilidad de los precios en origen.
3. **Insuficiente orientación al mercado y déficit en capacidades de comercialización internacional:** La baja tasa de exportación (el 75,5% de las entidades no vende fuera de España) y la identificación de la comercialización como principal área de mejora (56,8%) evidencian una debilidad estructural que limita el crecimiento y la rentabilidad.
4. **Grave Reto Demográfico y de Relevé Generacional:** El avanzado envejecimiento de la mano de obra y de los titulares de las explotaciones representa un riesgo crítico para la continuidad del sector, comprometiendo la transferencia de conocimiento y la propia supervivencia de la actividad agraria en muchas zonas.
5. **Brecha de Inversión en I+D+i y Digitalización:** La insuficiente inversión en innovación, tanto pública como privada, frena la modernización tecnológica y la adopción de herramientas digitales, mermando la competitividad y la capacidad de adaptación del sector a los nuevos desafíos económicos y ambientales.

Este balance de capacidades internas y vulnerabilidades estructurales exige una intervención estratégica focalizada, capaz de apalancar sus fortalezas territoriales para superar las brechas que hoy limitan su competitividad y sostenibilidad futura.

2.6. Fortalezas del Ecosistema de Economía Social (Capacidades Internas)

Las fortalezas identificadas son atributos internos que dotan a las EES de una base sólida para el desarrollo territorial y la cohesión social, alineándose con los principios de la Ley 5/2011 y los objetivos del proyecto AGROSOCIAL.

Arraigo Territorial y Empleo Estable

El modelo de Economía Social se distingue por su compromiso con el desarrollo local, la cohesión social y la generación de empleo estable y de calidad.

- **Larga Trayectoria Histórica y Arraigo:** Más de la mitad de las entidades encuestadas (51,9%) fueron fundadas antes

del año 2000, reflejando una base histórica y experiencia consolidada en la gestión empresarial en el medio rural. Las cooperativas agrarias y las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) han ejercido un rol esencial en la vertebración territorial.

- **Contribución al Empleo Local:** El modelo promueve activamente la creación y mantenimiento del empleo, especialmente en el medio rural. En 2019, solo las cooperativas agrarias y de explotación comunitaria en Cádiz emplearon directamente a **1.218 personas**.
- **Alineamiento Estratégico:** Los principios de la EES, como la primacía de la persona sobre el capital y la gestión democrática, se alinean intrínsecamente con los objetivos clave de la Unión Europea, como la cohesión social.

Gobernanza Participativa, Confianza y Servicios Compartidos

La estructura interna de las EES proporciona una ventaja competitiva basada en los principios de gestión autónoma, transparente y democrática, priorizando las decisiones en función de las personas.

- **Gobernanza Participativa y Transparencia:** Existe un alto grado de implantación de canales de comunicación (**85,7%**) para informar sobre decisiones y actividades. Además, el **89,8%** de las entidades afirma disponer de medios para que la voz de los socios sea escuchada en la toma de decisiones, reflejando el control democrático por sus miembros.
- **Enfoque en el Socio y Confianza:** Una amplia mayoría de las entidades (**casi 90%**) considera que su actividad contribuye a mejorar la rentabilidad de la explotación o negocio de sus socios.
- **Servicios Compartidos:** El ofrecimiento de servicios compartidos es una fortaleza operativa. El **asesoramiento técnico** es la facilidad más ofrecida a los socios (**85,1%**), seguido del uso compartido de infraestructuras (**70,2%**).

Capacidad de Cooperación y Redes

La predisposición a la colaboración externa y el trabajo en red aumentan la capacidad de las EES para adaptarse a los retos del sector.

- **Participación en Redes Sectoriales y ES:** Cerca del **70%** de las entidades participa activamente en redes u organizaciones de la Economía Social (como cooperativas agroalimentarias o federaciones pesqueras).
- **Vínculo con I+D+i:** Más de dos tercios de las entidades (**67,3%**) colaboran con centros tecnológicos o

universidades, facilitando la transferencia de conocimiento y procesos innovadores.

- **Interés Estratégico en Colaboración:** Existe un interés muy elevado en formar parte de proyectos conjuntos con otras entidades (**84,4%**) y en proyectos transfronterizos (**76,1%**), lo que está directamente alineado con la lógica de los programas INTERREG POCTEP.

Identidad de Producto

Los principios del modelo de la ES ofrecen una ventaja para posicionar sus productos en un mercado orientado al "modelo de sociedad", donde se busca la diferenciación horizontal.

- **Diferenciación por Valores:** El modelo de la ES puede aprovechar la **primacía de la persona y el fin social** para diferenciar su oferta en términos de valor social y territorial. Esto se alinea con las variables culturales valoradas por los consumidores, como la protección ambiental y la identidad del alimento.

2.7. Debilidades del Ecosistema de Economía Social (Brechas Internas)

Las debilidades internas son déficits estructurales que limitan la modernización y la competitividad de las EES, siendo cruciales para el diseño de estrategias de fortalecimiento.

Brechas en Capital Humano y Relevancia Generacional

El Reto Demográfico se manifiesta como la debilidad interna más crítica.

- **Envejecimiento y Ausencia de Relevancia:** El grupo de edad predominante entre los socios es el de **46 a 60 años**. Una mayoría significativa (**63,3%**) de las entidades **no cuenta con relevancia generacional identificado**.
- **Prioridad Estratégica No Atendida:** El relevancia generacional y el capital humano son identificados como el **reto principal** y la **acción más urgente** por las entidades encuestadas, a pesar de la falta de una respuesta efectiva hasta la fecha.

Dimensionamiento, Integración y Dificultades para Competir en Cadena Larga

La atomización y la baja integración vertical limitan la capacidad de escala y la participación en el valor añadido.

- **Atomización Empresarial (Dimensionamiento):** Casi dos tercios de las entidades (**63,6%**) cuentan con una base

social de **hasta 50 personas socias**. Esta escala reducida dificulta la inversión en infraestructuras.

- **Baja Integración Vertical:** La actividad principal de la mayoría de las entidades (**65,4%**) se concentra en la producción primaria (agricultura, ganadería y pesca), con una representación menor de la transformación agroalimentaria (**7,7%**). Esta baja representación implica una menor capacidad para competir en la cadena larga de valor y mayor exposición a la volatilidad de los precios en origen.

Restricción Financiera y Baja Profesionalización de la Gestión

El déficit de recursos económicos actúa como una barrera transversal para la especialización técnica, la inversión y la modernización.

- **Restricción Financiera (Financiación):** La falta de recursos económicos es el **principal motivo** esgrimido para no contratar personal técnico especializado (**66,7%**). También es la causa más frecuente para no implementar prácticas de sostenibilidad o certificaciones (**43,5%**).
- **Brecha de Género en Gobernanza:** A pesar del principio de igualdad de género promovido por la Economía Social, la gran mayoría de las entidades (**77,3%**) sitúa la presencia de mujeres en el consejo rector en el tramo más bajo (**0-25%**).
- **Profesionalización de la Gestión y Baja Innovación:** La falta de recursos y técnicos especializados limita la capacidad de impulsar internamente la innovación, lo que se refleja en la demanda de formación en digitalización (**68,8%**) y comercialización (**64,6%**).

Marketing, Comercialización y Digitalización

El sector presenta una limitada orientación comercial y un retraso tecnológico que afecta su competitividad.

- **Retraso en Comercialización y Exportación (Marketing y Comercialización):** La gran mayoría de las entidades (**75,5%**) no exporta actualmente sus productos. La **comercialización, la venta y el acceso a mercados** son identificados como el principal ámbito de mejora por más de la mitad de las entidades (**56,8%**). Los socios mencionan la influencia del mercado globalizado, la dificultad para diferenciar el producto y la presión de los **precios bajos** como motivos de insatisfacción comercial.
- **Nivel de Digitalización:** El grueso de las entidades se concentra en niveles **bajos o intermedios de**

digitalización. Además, la mayoría (**63,3%**) **no dispone de canales de venta online.**

- **Baja Adopción de Marcas Colectivas:** Una parte considerable de las entidades (**34,7%**) no muestra interés en participar en una marca colectiva territorial, lo que dificulta las estrategias de diferenciación del producto.

2.8. Factores Contextuales: Marco del Territorio de Cádiz

La provincia de Cádiz ofrece un marco territorial complejo que condiciona la operación de las Empresas de Economía Social (EES) en el sector agroalimentario. Este análisis se centra en los rasgos geográficos, demográficos, de infraestructura y de recursos naturales que definen la resiliencia y las oportunidades del ecosistema productivo.

Estructura Geográfica y Distribución Comarcal

La provincia se caracteriza por una marcada dispersión productiva y una fuerte dualidad entre zonas de alta intensidad agraria y zonas con limitaciones naturales (ZLN).

- **Distribución de la Actividad de la ES (Comarcas):** Las EES del sector agroalimentario no se concentran en un único núcleo, sino que presentan una dispersión municipal significativa, lo que refuerza su papel como herramienta de cohesión territorial y desarrollo rural sostenible. No obstante, la actividad se concentra principalmente en tres grandes zonas:
 - **La Janda y Campiña de Jerez:** Estas dos comarcas agrupan conjuntamente más del **45%** del total de las entidades analizadas. La Campiña de Jerez es crucial por albergar grandes explotaciones y centros de transformación, siendo Cádiz la principal provincia andaluza en producción de girasol (42%) y clave en trigo duro (39%).
 - **Sierra de Cádiz:** Esta comarca, clasificada en gran parte como ZLN, tiene una presencia relevante de EES (**19,6%** de la muestra), y es esencial para la **ganadería extensiva** (liderando en ganado caprino y bovino de lidia) y el sector vitivinícola.
- **Identidad Territorial Productiva:** La EES tiene una función intrínseca de **arraigo territorial**, lo cual es fundamental en un entorno geográfico tan diverso, donde los sistemas de Dehesa y los cultivos históricos (como el viñedo, con el 62% de la superficie en Producción Integrada) son activos clave para la identidad del producto y el secuestro de carbono.

Condicionantes Climáticos, Hídricos y de Acceso A Recursos

El acceso a recursos naturales y la vulnerabilidad al cambio climático son los factores críticos que más limitan la expansión y resiliencia del sector en Cádiz.

- **Vulnerabilidad Hídrica (Acceso a Agua):** El factor más limitante es la escasez de agua. La provincia se encuentra en demarcaciones hidrográficas donde la demanda de agua para uso agrario es extremadamente alta (**68,9% del total** en las cuencas del Guadalete-Barbate y Tinto-Odiel-Piedras). Los riesgos de sequía son críticos y han provocado reducciones drásticas en producciones de alto consumo hídrico, como el arroz.
- **Estructura de la Propiedad y Uso de Suelo:** La estructura de la explotación es dual. Cádiz posee la mayor Superficie Agraria Útil (SAU) media por explotación de Andalucía (**42,9 hectáreas**), lo que refleja un predominio histórico de grandes explotaciones extensivas. Este latifundismo coexiste con una alta fragmentación de la propiedad en áreas intensivas como el litoral, lo que incide en la capacidad de las EES más pequeñas para acceder a suelo o ganar escala.

Infraestructura, Conectividad y Cultura Empresarial

Aunque la provincia cuenta con una cultura cooperativa histórica, la infraestructura y la conectividad presentan deficiencias que el Plan Integral debe abordar.

- **Déficits de Infraestructura y Logística:** La necesidad de **inversión en infraestructuras, instalaciones y medios** es un cambio estructural demandado por el **33,3%** de las EES. La atomización empresarial (63,6% micro/pequeñas), se ve agravada por la falta de infraestructuras logísticas compartidas que permitan ganar escala y acceder a mercados más amplios.
- **Conectividad y Digitalización:** La conectividad digital es un desafío importante. El sector presenta un **nivel de digitalización incipiente**, con el **64,6%** de las entidades en niveles bajos o intermedios. Esta brecha tecnológica, especialmente en zonas rurales, afecta directamente la capacidad de gestión avanzada, comercialización *online* y adopción de tecnologías de agricultura inteligente (sensores, IoT).
- **Cultura Empresarial y Arraigo Cooperativo:** El ecosistema de la ES en Cádiz se beneficia de una **larga trayectoria histórica** (**51,9%** de las entidades fueron fundadas antes del año 2000), lo que proporciona una base de confianza y arraigo. Esta cultura se manifiesta en la alta

propensión a la **cooperación** (el 84,4% está interesado en proyectos conjuntos), que es fundamental para superar los desafíos de escala y comercialización.

Factor Demográfico y Cohesión Social

La dinámica poblacional en las comarcas rurales es un factor ambiental y social crítico que define la sostenibilidad futura del sector.

- **Reto Demográfico Crítico:** El envejecimiento de la población rural en el sector agrario es un desafío estructural a nivel nacional, y en Cádiz, esto se traduce en que la franja de edad predominante en las EES es la de **46 a 60 años**, con el **63,3% sin relevo generacional identificado**. Este es el principal reto para el **73,3%** de las entidades.
- **Fijación de Población:** La actividad agraria es vital para el tejido social, con una tasa de empleo agrario del **81%**. La EES, por su compromiso con el desarrollo local, es un vehículo clave para combatir el despoblamiento, siendo la participación de la mujer (**37,8%** de trabajadoras contratadas en cooperativas agrarias) un factor crucial para la **fijación de población** en las zonas rurales.
- **Cultura de Inclusión:** El modelo de la EES incluye estructuras formales como los Centros Especiales de Empleo (CEE) y las Empresas de Inserción (EI), que son fundamentales para la inclusión laboral de colectivos vulnerables y personas en riesgo de exclusión social.

2.9. Identificación de oportunidades para mejorar

Las oportunidades representan factores externos favorables, derivados del marco normativo, las tendencias de mercado y los impulsos tecnológicos, que el ecosistema de Empresas de Economía Social (EES) en el sector agroalimentario de Cádiz puede capitalizar para impulsar su Plan Integral y superar las debilidades internas.

Marco Estratégico y Financiero Multinivel

La Economía Social está sólidamente posicionada en las agendas políticas de la UE, estatal y autonómica, lo que genera vías específicas de apoyo y financiación para su impulso y modernización.

- **Alineación con la Financiación Europea y POCTEP:** La Comisión Europea ha elevado el estatus de la Economía Social al identificarla como uno de los 14 ecosistemas

industriales clave. Esto garantiza la integración de la ES en los fondos europeos. El proyecto AGROSOCIAL, en el marco INTERREG POCTEP, ofrece una plataforma directa para fomentar el empleo y la cohesión social en la cadena de valor agroalimentaria del espacio transfronterizo.

- **Impulso mediante Planes Estratégicos:** La existencia de instrumentos específicos como el Plan de Acción Europeo de la Economía Social, el Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE) de Economía Social, y el Plan Estratégico para el Impulso y Modernización de la Economía Social en Andalucía (PIMESA) supone un respaldo institucional que facilita el acceso a financiación y recursos para la consolidación, modernización y desarrollo sostenible de las entidades.
- **Incentivos para la Cohesión Territorial:** El modelo de la ES, por su arraigo territorial, es una herramienta poderosa contra el reto demográfico en áreas rurales y suburbanas, generando sinergias de desarrollo local y empleo estable. Este enfoque es prioritario para la nueva Política Agrícola Común (PAC 2023-2027) y para los objetivos de la Ley 5/2011.

Transición Ecológica y Bioeconomía Circular

El compromiso sectorial de la UE con la sostenibilidad (Pacto Verde, Estrategia De la Granja a la Mesa) obliga a una transformación, en la que las EES, por su compromiso con el desarrollo sostenible, tienen una ventaja competitiva.

- **Liderazgo en Agricultura Ecológica:** El compromiso europeo de alcanzar el 25% de la superficie agrícola bajo agricultura ecológica para 2030, junto con el liderazgo de España en este ámbito, crea una oportunidad de mercado. Aunque las EES encuestadas muestran un interés inicial moderado en la producción ecológica y certificaciones (31,3%), el marco normativo (Reglamento UE 2018/848) consolida esta vía como estratégica.
- **Oportunidades en Economía Circular y Bioeconomía:** La Ley de Economía Circular de Andalucía define la "bioeconomía circular" como un modelo basado en la valorización de recursos biomásicos. Dos tercios de las EES encuestadas (67,3%) manifiestan un interés explícito en implementar soluciones de economía circular (biomasa, reciclaje, valorización de subproductos). Esta tendencia externa se alinea con la necesidad de maximizar el uso de subproductos en la cadena agroindustrial para aumentar la resiliencia.

- **Adopción de Prácticas Sostenibles y Resilientes:** La necesidad de aumentar la inversión en resiliencia y las prácticas ya incorporadas en Cádiz (como el 62% de la superficie vitícola en Producción Integrada) señalan la vía de modernización. El 56,3% de las entidades ve la producción u operaciones sostenibles como un tema importante para la formación.

Innovación, Digitalización y Modernización Productiva

La transformación tecnológica es un imperativo del sector que ofrece a las EES la posibilidad de aumentar su competitividad y eficiencia, superando la atomización productiva.

- **Impulso a la Digitalización Agrícola:** La Estrategia de digitalización del sector agroalimentario promueve la transformación digital para aumentar la competitividad. La mayoría de las EES (63,0%) prioriza la innovación en **maquinaria y equipamiento modernos**, y un 58,7% se centra en tecnologías de gestión y digitalización (trazabilidad, sensores IoT, comercio electrónico).
- **Colaboración con el Ecosistema I+D+i:** Existe una alta propensión a la colaboración con centros tecnológicos y universidades (67,3% de las EES). Esta colaboración, centrada en gran medida en la Universidad de Cádiz, es clave para transferir tecnologías de gestión (ej. riego eficiente) y aumentar el esfuerzo innovador.
- **Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios:** La mitad de las entidades encuestadas (50,0%) considera relevante la innovación en el desarrollo de nuevos productos, variedades y formulaciones, lo que permite a la EES ascender en la cadena de valor y diversificar riesgos productivos.

Nuevos Mercados y Posicionamiento de Valor

El cambio en los patrones de consumo global y la búsqueda de identidad en los alimentos generan una ventana para que las EES, con su enfoque social y de proximidad, se posicionen en mercados de alto valor.

- **Demanda de Alimentos con Identidad:** El "modelo de sociedad" se define por la diferenciación horizontal, donde las variables culturales, como la protección ambiental y la identidad del alimento, son claves para la elección del consumidor. La EES puede aprovechar su principio de primacía de la persona y el fin social para diferenciar su oferta en términos de valor social y territorial.

- **Oportunidad en Mercados Locales y Exportación:** A pesar de que el 75,5% de las entidades no exporta actualmente, el comercio, la venta y el acceso a mercados son identificados como el principal ámbito de mejora (56,8%) y una acción urgente (55,3%). El alto interés en participar en una **marca colectiva territorial** (65,3%) y en proyectos conjuntos transfronterizos (76,1%), refuerza la oportunidad de construir estrategias de comercialización conjunta y penetración en los mercados europeos (mencionados como destinos de exportación).
- **Fomento de la Cooperación Transfronteriza:** La lógica POCTEP coincide con el alto interés de las EES gaditanas en la cooperación transfronteriza, lo que abre la puerta a compartir conocimiento, acceder a nuevos mercados y recursos, y construir redes de valor más amplias con Portugal.

Cohesión Social y Relevo Generacional

El contexto normativo y social exige una respuesta activa al envejecimiento del sector, que las EES pueden liderar aprovechando su estructura participativa y su compromiso con la igualdad.

- **Políticas de Relevo Generacional:** La PAC 2023-2027 busca activamente facilitar la incorporación de jóvenes a la actividad agraria. Este apoyo externo es vital para abordar la debilidad interna del envejecimiento (el relevo generacional es el reto principal para el 73,3% de las entidades).
- **Lucha contra la Brecha de Género:** La legislación (Ley Orgánica 3/2007) y las políticas (PAC, ODS 5) promueven la igualdad de género en la gobernanza. Esta presión normativa ofrece la oportunidad de corregir la baja presencia femenina en los consejos rectores (77,3% en el tramo 0-25%), utilizando el principio de igualdad explícito de la Economía Social.
- **Desarrollo de Capacidades Estratégicas:** La encuesta revela una fuerte demanda interna de formación en temas estratégicos: **relevo generacional** (72,9%), **digitalización** (68,8%), y **comercialización** (64,6%). La disposición a colaborar con universidades y centros tecnológicos facilita el diseño y la implementación de programas de capacitación que aborden estas necesidades, clave para la sostenibilidad futura de las entidades.

2.10. Prioridades Estratégicas de Acción (PEA)

Las acciones deben concentrarse en las áreas donde la intersección de una **debilidad crítica** y una **oportunidad externa** maximizan el potencial de mejora, siendo la más urgente el Reto Demográfico (73,3% lo identifica como reto principal).

PEA 1: Impulso del Capital Humano y el Relevo Generacional Inclusivo (Eje Social y Demográfico)

Esta prioridad aborda la debilidad más estructural del sector (envejecimiento, 56,9% de socios en la franja 46-60 años), aprovechando las políticas de la PAC 2023-2027 orientadas a la incorporación de jóvenes.

PEA 2: Fortalecimiento de la Posición en el Mercado y la Integración Vertical (Eje Económico y Comercial)

Esta prioridad busca solventar el **retraso en la comercialización y exportación** (75,5% no exporta), a través de la capitalización de la alta voluntad de cooperación, y las tendencias de diferenciación en el mercado ("Modelo de sociedad").

PEA 3: Transformación Digital y Tecnológica (Eje Innovación y Competitividad)

Esta prioridad se dirige a la **baja digitalización** (64,6% en niveles bajos o intermedios), y la restricción financiera, utilizando la Estrategia de digitalización del sector agroalimentario y el potencial de colaboración existente.

PEA 4: Resiliencia Climática y Adopción de la Bioeconomía Circular (Eje Ambiental y Sostenibilidad)

Esta prioridad se enfoca en la necesidad de aumentar la inversión en resiliencia y reducir la vulnerabilidad hídrica de Cádiz, aprovechando la oportunidad de la Ley de Economía Circular de Andalucía y el interés explícito de las EES.

Estas cuatro prioridades de acción están diseñadas para convertir las principales debilidades internas (Demografía, Comercialización, Digitalización y Recursos) en estrategias de fortalecimiento viables, respaldadas por el contexto normativo y financiero favorable.

3. ESTRATEGIA DEL PLAN

3.1. Visión Estratégica a 2032: Un Ecosistema de Economía Social Agroalimentaria Resiliente, Innovador e Inclusivo

La Visión Estratégica constituye el horizonte aspiracional que guiará la transformación del sector de la economía social agroalimentaria en la provincia de Cádiz durante la próxima

década. Esta imagen de futuro no es una utopía, sino una proyección fundamentada en la superación de las debilidades estructurales identificadas en el diagnóstico y en la capitalización de las oportunidades que ofrecen los marcos políticos vigentes y las nuevas tendencias de mercado. Proyecta un ecosistema cohesionado, competitivo y sostenible, capaz de generar valor económico, social y ambiental para el territorio.

Para el año 2032, el ecosistema de economía social agroalimentaria de Cádiz se habrá consolidado como un referente de desarrollo rural sostenible, articulado sobre cuatro pilares transformadores:

- **Un Ecosistema Rejuvenecido y Equitativo:** El sector habrá asegurado su continuidad gracias a la implementación exitosa de estrategias de relevo generacional, revirtiendo la tendencia crítica donde un 63,3% de las entidades carecía de sucesión identificada. La gobernanza de las empresas será un modelo de liderazgo inclusivo, habiendo superado significativamente la barrera actual donde el 77,3% de las entidades cuenta con una presencia femenina en sus consejos rectores en el tramo del 0-25%. Las mujeres y los jóvenes serán protagonistas activos en la toma de decisiones, aportando dinamismo e innovación al tejido empresarial.
- **Un Actor Competitivo y Global:** El ecosistema habrá superado su atomización estructural –donde el 63,6% de las entidades son de tamaño micro o pequeño– a través de la consolidación de estructuras de cooperación e intercooperación. Estas alianzas habrán permitido ganar escala, poder de negociación y eficiencia logística. Las empresas competirán con éxito en mercados internacionales, revirtiendo la situación donde el 75,5% no exportaba, y habrán ascendido en la cadena de valor, incrementando notablemente su actividad de transformación (actualmente limitada a un 7,7%), lo que les permitirá capturar mayor valor y mejorar la rentabilidad para sus socios.
- **Un Territorio Tecnológicamente Avanzado:** Se habrá cerrado la brecha digital que situaba a un 64,6% de las entidades en niveles de digitalización bajos o intermedios. La mayoría de las empresas operará con herramientas tecnológicas avanzadas para la gestión eficiente de recursos, la agricultura de precisión, la trazabilidad de sus productos y la comercialización a través de canales online funcionales. La innovación y la colaboración con el ecosistema de I+D+i serán palancas permanentes de competitividad y adaptación.

- **Un Modelo de Sostenibilidad y Resiliencia:** El sistema agroalimentario gaditano, liderado por la economía social, será un ejemplo de transición hacia la bioeconomía circular, capitalizando el interés manifestado por el 67,3% de sus entidades. Se habrán implementado de forma generalizada prácticas de eficiencia hídrica para hacer frente a la vulnerabilidad estructural de la provincia, y los modelos de producción de alto valor natural, como la Dehesa, se habrán consolidado como activos estratégicos que combinan rentabilidad económica con la generación de servicios ecosistémicos.

Esta visión de futuro define el destino. La Misión del Plan es el instrumento diseñado para hacer realidad dicha transformación.

3.2. Misión del Plan: Catalizar la Transformación del Ecosistema

El propósito fundamental de este Plan Integral es actuar como un catalizador del cambio, implementando un conjunto coordinado y coherente de acciones para guiar a las empresas de la economía social agroalimentaria de la provincia de Cádiz desde su estado actual, documentado en el diagnóstico, hacia la Visión Estratégica definida para 2032. Su función no es sustituir, sino potenciar las capacidades existentes, articulando recursos y alineando esfuerzos de todos los actores del ecosistema.

La Misión del Plan es **acompañar** al tejido empresarial en su transición hacia modelos de negocio más resilientes y sostenibles; **fortalecer** su capital humano para asegurar el relevo generacional y la igualdad de oportunidades; **articular** la cooperación para escalar la dimensión empresarial y la capacidad de negociación; **mejorar** sus capacidades tecnológicas y de gestión para impulsar la innovación; y **abrir** nuevos mercados a través de la comercialización conjunta y la diferenciación basada en el valor social y territorial.

Para cumplir esta Misión, todas las acciones se ejecutarán bajo la guía de un conjunto de principios innegociables que garantizan la coherencia y el impacto de la intervención.

3.3. Principios Rectores: Los Pilares de la Intervención

Los Principios Rectores no son meras declaraciones de intenciones, sino los criterios normativos que guiarán todas las decisiones, acciones e inversiones del Plan. Anclados en los valores de la Ley 5/2011 de Economía Social y en los marcos estratégicos de políticas europeas y autonómicas, como el Pacto Verde, la Política Agrícola Común (PAC) y la Ley de Economía

Circular de Andalucía, estos principios aseguran la coherencia, legitimidad e impacto de la intervención.

- **Sostenibilidad Integral:** Se define como la búsqueda del equilibrio entre la viabilidad económica, la justicia social y la resiliencia ambiental. En la práctica, este principio se aplicará fomentando modelos de bioeconomía circular, como los definidos en la Ley 3/2023 de Andalucía, y promoviendo prácticas que mitiguen la vulnerabilidad hídrica de la provincia, en plena alineación con la Estrategia europea "De la Granja a la Mesa".
- **Enfoque Territorial y Cohesión:** Prioriza el arraigo, el desarrollo endógeno y el fortalecimiento del tejido socioeconómico rural. Se reconoce a la Economía Social como una herramienta estratégica contra el reto demográfico, en consonancia con los objetivos de los programas INTERREG POCTEP, que buscan un desarrollo equilibrado y sostenible de las zonas transfronterizas.
- **Igualdad de Género y Participación:** Implica un compromiso activo con la eliminación de barreras para la participación equitativa de las mujeres en todos los niveles, especialmente en la gobernanza. Este principio se fundamenta en la Ley Orgánica 3/2007 y en los objetivos de la nueva PAC, orientando acciones específicas para revertir la baja presencia femenina en los consejos rectores, donde el 77,3% de las entidades se sitúa en el tramo del 0-25%.
- **Cooperación e Intercooperación:** Fomenta la creación de alianzas estratégicas entre entidades para ganar escala, competitividad y poder de negociación. Su centralidad se justifica en la alta predisposición a la colaboración detectada en el diagnóstico (84,4% de interés en proyectos conjuntos) y en la necesidad de superar la atomización del tejido productivo.
- **Innovación y Digitalización:** Impulsa la adopción de tecnología como palanca clave para la competitividad, la eficiencia y la sostenibilidad. Su relevancia se ancla en la "Estrategia de digitalización del sector agroalimentario" y en la necesidad imperativa de cerrar la brecha digital identificada en el ecosistema.
- **Transparencia y Gobernanza Democrática:** Adhesión a los modelos de gestión participativa y democrática, pilar fundamental de la Ley 5/2011 que consagra la "primacía de las personas y del fin social sobre el capital". Este

principio se apoya en una fortaleza ya detectada, donde el 89,8% de las entidades dispone de medios para que la voz de los socios sea escuchada.

- **Enfoque de Cadena de Valor:** Busca asegurar una distribución más justa del valor generado a lo largo de toda la cadena agroalimentaria. Se conecta directamente con la necesidad estratégica de que las entidades asciendan en la cadena, superando la concentración actual en la producción primaria (65,4%) para mejorar la rentabilidad y la resiliencia económica de sus socios.

Bajo la guía de estos principios, el Plan se compromete a alcanzar una serie de metas cuantificables que materializan su ambición estratégica.

3.4. Metas Estratégicas del Plan

Las Metas Estratégicas traducen la Visión y la Misión en objetivos concretos, medibles y con un horizonte temporal definido. Cada meta responde directamente a una de las Prioridades Estratégicas de Acción (PEA) identificadas en el análisis DAFO y constituye un hito clave en la hoja de ruta del Plan.

- **Meta 1: Capital Humano y Gobernanza Inclusiva.** Para 2030, reducir en un 30% el número de entidades sin relevo generacional identificado y duplicar el porcentaje de mujeres en los consejos rectores para alcanzar una media del 25% en el ecosistema.
- **Meta 2: Competitividad y Posicionamiento en el Mercado.** Incrementar en un 25% el número de entidades que exportan regularmente para 2032 y lograr que al menos el 40% de las entidades participe en estructuras de comercialización conjunta o de segundo grado.
- **Meta 3: Transformación Digital e Innovación.** Lograr para 2029 que el 50% de las entidades del ecosistema opere en un nivel de digitalización "bastante" o "muy" digitalizado y que el 60% disponga de canales de venta online funcionales.
- **Meta 4: Sostenibilidad y Resiliencia Climática.** Impulsar para 2032 que el 75% de las entidades haya implementado al menos una práctica certificada de sostenibilidad o de economía circular, con especial foco en la eficiencia hídrica.
- **Meta 5: Profesionalización y Capacidad de Inversión.** Aumentar en un 50% el número de entidades con personal

técnico especializado en plantilla para 2030, movilizándolo recursos a través del acceso a programas de financiación estratégica como los fondos PERTE y PDR.

Esta hoja de ruta no solo guiará la acción, sino que movilizará al ecosistema para construir un futuro más próspero, justo y sostenible para la economía social agroalimentaria de la provincia de Cádiz.

3.1. Prioridades Estratégicas de Acción (PEA)

Las acciones deben concentrarse en las áreas donde la intersección de una **debilidad crítica** y una **oportunidad externa** maximizan el potencial de mejora, siendo la más urgente el Reto Demográfico (73,3% lo identifica como reto principal).

PEA 1: Impulso del Capital Humano y el Relevo Generacional Inclusivo (Eje Social y Demográfico)

Ámbito de Acción	Justificación (DAFO)	Alineación Estratégica
Atracción y Formación del Relevo	El 63,3% de las entidades no tiene relevo generacional identificado, siendo el Relevo Generacional la acción más urgente (57,4%) y la principal necesidad de formación (72,9%).	Mandato de la PAC y el Plan Estratégico de la Economía Social para combatir el Reto Demográfico.
Liderazgo Femenino y Gobernanza	Solo el 0-25% de los consejos rectores está ocupado por mujeres en el 77,3% de las EES, lo que incumple el principio de igualdad.	Aplicación del principio de la Ley 5/2011 sobre Igualdad de Oportunidades y alineación con la Ley Orgánica 3/2007 y ODS 5.
Especialización Técnica	La falta de recursos económicos es el principal motivo para no contratar personal técnico especializado (66,7%), lo que limita la modernización.	Aprovechar el Plan de Acción Europeo de la ES y el PERTE de Economía Social para financiar la contratación y capacitación de personal técnico y gestores en campos como digitalización.

PEA 2: Fortalecimiento de la Posición en el Mercado y la Integración Vertical (Eje Económico y Comercial)

Ámbito de Acción	Justificación (DAFO)	Alineación Estratégica
Comercialización	La comercialización	Aprovechar el alto

Conjunta y Exportación	es el ámbito de mejora más señalado (56,8%) y acción urgente (55,3%). La atomización empresarial (63,6% micro/pequeñas) dificulta la escala.	interés en proyectos conjuntos (84,4%) y transfronterizos (76,1%), para crear estructuras de comercialización de segundo grado, acorde con la lógica POCTEP.
Diferenciación y Marcas de Valor	El 65,3% de las EES está interesado en una marca colectiva territorial, como estrategia para diferenciar el producto, un ámbito de mejora señalado por el 29,5% de las entidades.	Posicionar el valor social y territorial de la Economía Social para competir en el "modelo de sociedad", y asegurar una mejor participación en el valor de la cadena.
Ascenso en la Cadena de Valor	La actividad se concentra en la producción primaria (65,4%), con solo un 7,7% en la transformación agroalimentaria.	Fomentar la inversión en infraestructuras (el cambio estructural más demandado, 33,3%) y el desarrollo de nuevos productos (50,0% lo ve relevante), para aumentar la rentabilidad de los socios.

PEA 3: Transformación Digital y Tecnológica (Eje Innovación y Competitividad)

Ámbito de Acción	Justificación (DAFO)	Alineación Estratégica
Digitalización de Procesos y Gestión	El 63,3% de las entidades no dispone de canales de venta <i>online</i> , y la digitalización es la segunda necesidad de formación más demandada (68,8%).	Implementar tecnologías de gestión y digitalización (trazabilidad, sensores IoT, comercio electrónico), que el 58,7% de las entidades prioriza en innovación, aprovechando el mandato de la Estrategia de Digitalización.
Modernización Productiva y Eficiencia	La inversión en maquinaria y equipamiento modernos es el ámbito de innovación más señalado (63,0%), y la	Utilizar la colaboración con el ecosistema I+D+i (67,3% colabora), para impulsar técnicas de producción avanzada

	inversión en infraestructura es el cambio estructural más necesario (33,3%).	(52,2% relevante) y asegurar la competitividad a través de la tecnología.
Financiación para la Inversión	La falta de recursos económicos impide la contratación de técnicos y la inversión.	Mapear y facilitar el acceso a financiación pública operativa (PERTE, PIMESA, fondos POCTEP, PDR Andalucía), para superar las barreras financieras internas.

PEA 4: Resiliencia Climática y Adopción de la Bioeconomía Circular (Eje Ambiental y Sostenibilidad)

Ámbito de Justificación (DAFO) Acción	Alineación Estratégica
Desarrollo de Soluciones de Bioeconomía	Dos tercios de las EES (67,3%) están interesadas en soluciones de economía circular, vinculadas a la valorización de subproductos y biomasa. Apoyar la transición hacia sistemas agroalimentarios circulares definidos por la Ley 3/2023 de Economía Circular de Andalucía para aumentar la competitividad y la resiliencia.
Eficiencia de Recursos y Adaptación	La sequía y la vulnerabilidad hídrica son riesgos críticos en Cádiz, y la sostenibilidad es un área clave de formación (56,3%). Fomentar la adopción de energías renovables y eficiencia energética (34,8% lo considera relevante),, así como tecnologías de gestión eficiente del riego, alineándose con el Pacto Verde Europeo y la Estrategia De la Granja a la Mesa.

Estas cuatro prioridades de acción están diseñadas para convertir las principales debilidades internas (Demografía, Comercialización, Digitalización y Recursos) en estrategias de fortalecimiento viables, respaldadas por el contexto normativo y financiero favorable.

4. LÍNEAS DE ACTUACIÓN

El Plan Integral se estructura en cuatro Prioridades Estratégicas de Acción (PEA) que responden a la necesidad de revertir las debilidades internas de las Empresas de Economía Social (EES) en la provincia de Cádiz, capitalizando las oportunidades del marco normativo y financiero multinivel (UE, estatal, autonómico) y maximizando la coherencia con los objetivos del proyecto AGROSOCIAL (cohesión, empleo y reto demográfico).

PEA 1: Impulso del Capital Humano y el Relevo Generacional Inclusivo (Eje Social y Demográfico)

Esta línea se centra en corregir el envejecimiento de la base social (56,9% entre 46 y 60 años) y el déficit de relevo generacional (63,3% no identificado), al ser considerados el reto principal y la acción más urgente.

1.1. Atracción y Formación para el Relevo Generacional y la Continuidad Empresarial

Se busca garantizar la continuidad de la actividad empresarial agraria, alineándose con el objetivo de la PAC 2023-2027 de facilitar la incorporación de jóvenes.

Código	Detalle de la Acción	Justificación Operativa
A.1.1.1	Diseño e implementación de programas de mentorización intergeneracional y <i>coaching</i> empresarial.	Fomentar la transferencia de conocimiento entre socios/as de la franja predominante de 46-60 años y las nuevas generaciones, abordando el relevo generacional como el tema de formación más demandado (72,9%).
A.1.1.2	Creación de una Escuela de Gestores en Economía Social Agroalimentaria para Cádiz.	Cubrir la alta demanda de formación en ámbitos estratégicos como relevo generacional (72,9%), comercialización (64,6%) y digitalización (68,8%).
A.1.1.3	Desarrollo de un Plan de Difusión de Oportunidades para jóvenes en el medio rural.	Mostrar las oportunidades reales percibidas por la mayoría de las entidades (85,7%) y vincularlas con las ayudas específicas para jóvenes agricultores, contrarrestando la falta de demanda.

1.2. Fomento del Liderazgo Femenino y la Igualdad de Género en la Gobernanza

Acciones destinadas a cerrar la brecha de género, ya que el 77,3% de las EES tienen una presencia femenina inferior al 25% en sus consejos rectores.

Código	Detalle de la Acción	Justificación Operativa
A.1.2.1	Desarrollo de Planes de Igualdad y Liderazgo Femenino adaptados a la Economía Social Agraria.	Asegurar el cumplimiento del principio de igualdad de género de la Ley 5/2011 y corregir el bajo índice de participación en la gobernanza.
A.1.2.2	Implementación de un programa de capacitación en habilidades directivas y gestión democrática para mujeres socias.	Alinear la gestión con el mandato de la Ley Orgánica 3/2007 y el ODS 5, impulsando la participación en órganos de decisión.
A.1.2.3	Sensibilización sobre la función clave de la mujer en la fijación de población y el reto demográfico.	Poner en valor la contribución de la mujer (37,8% de trabajadoras en cooperativas agrarias de Cádiz en 2019) para el arraigo territorial.

1.3. Estructura de Apoyo a la Contratación y la Especialización Técnica

Se busca paliar la restricción financiera recurrente, principal motivo para no contratar personal especializado (66,7%).

Código	Detalle de la Acción	Justificación Operativa
A.1.3.1	Creación de un Servicio de Asistencia para la Captación de Fondos Estratégicos .	Mapear y orientar a las EES hacia líneas de financiación del PERTE de Economía Social y el Plan de Acción Europeo para sufragar costes laborales de personal técnico especializado.
A.1.3.2	Promoción de la contratación de personal técnico compartido entre entidades de base social pequeña.	Superar la barrera de costes y la atomización empresarial (63,6% micro/pequeñas) mediante el uso compartido de recursos técnicos en gestión o digitalización.

PEA 2: Fortalecimiento de la Posición en el Mercado y la Integración Vertical (Eje Económico y Comercial)

Esta línea se enfoca en la debilidad comercial (75,5% no exporta y 56,8% lo considera el principal ámbito de mejora), potenciando la cooperación (84,4% de interés en proyectos conjuntos).

2.1. Estrategias de Cooperación Transfronteriza y Comercialización Conjunta

Acciones dirigidas a ganar escala y penetrar en nuevos mercados, en coherencia con la lógica INTERREG POCTEP.

Código	Detalle de la Acción	Justificación Operativa
A.2.1.1	Impulso de estructuras de comercialización de segundo grado o plataformas ad hoc.	Permitir a las EES atomizadas (63,6% de la base social hasta 50 socios) el acceso a mercados que requieren mayor volumen, aprovechando el interés en proyectos conjuntos (84,4%).
A.2.1.2	Desarrollo de misiones comerciales y plataformas logísticas transfronterizas (España-Portugal).	Capitalizar el alto interés en la cooperación transfronteriza (76,1%) para diversificar mercados, actualmente concentrados principalmente en la UE (Francia, Alemania, Portugal).
A.2.1.3	Creación de un Observatorio de Precios y Competitividad para productos clave de la ES gaditana.	Proveer información para contrarrestar la exposición a la volatilidad de precios en origen y la percepción de precios bajos mencionada por los socios.

2.2. Posicionamiento Estratégico y Diferenciación por Valor

Acciones centradas en aumentar el valor percibido del producto, en línea con el "modelo de saciedad" que prioriza la identidad del alimento.

Código	Detalle de la Acción	Justificación Operativa
A.2.2.1	Definición e implementación de un Distintivo de Economía Social y Proximidad (Marca Colectiva Territorial).	Responder al interés del 65,3% de las entidades para diferenciar la oferta mediante el valor social, la gestión democrática y el arraigo territorial, principios de la Ley 5/2011.
A.2.2.2	Fomento de la integración de la responsabilidad social y ambiental en la comercialización.	Utilizar el compromiso territorial de la ES como una ventaja competitiva para acceder a consumidores que valoran las variables culturales y ambientales en su elección alimentaria.

2.3. Impulso a la Transformación y Valor Añadido

Estrategias para promover el ascenso en la cadena de valor, reduciendo la concentración en la producción primaria (65,4%).

Código	Detalle de la Acción	Justificación Operativa
A.2.3.1	Programa de apoyo técnico-financiero para la inversión en infraestructuras de transformación.	Canalizar fondos para abordar el cambio estructural más demandado (inversión en infraestructuras, 33,3%), fundamental para aumentar la representación de la transformación agroalimentaria (7,7%).
A.2.3.2	Talleres de Innovación en Producto y Diversificación.	Impulsar el desarrollo de nuevos productos, variedades y formulaciones (50,0% lo considera relevante), lo que facilita la diversificación de riesgos y el acceso a nuevos mercados.

PEA 3: Transformación Digital y Tecnológica (Eje Innovación y Competitividad)

Esta línea está diseñada para superar el nivel incipiente de digitalización (64,6% en niveles bajos/intermedios), aprovechando la Estrategia de digitalización del sector agroalimentario y la alta propensión a la colaboración con I+D+i (67,3%).

3.1. Digitalización de la Gestión, Comunicación y Venta

Se busca integrar las tecnologías en la operativa diaria y en el acceso al mercado.

Código	Detalle de la Acción	Justificación Operativa
A.3.1.1	Implementación de un Programa de Adopción de Canales de Venta Online.	Reducir el 63,3% de entidades que no disponen de canales de venta <i>online</i> , enfocándose en soluciones de comercio electrónico y logística que aprovechen la digitalización.
A.3.1.2	Desarrollo de soluciones de gestión empresarial y gobernanza digital.	Fomentar tecnologías de gestión y digitalización (trazabilidad, sensores IoT), priorizadas por el 58,7% de las entidades, y reforzar los canales de comunicación ya utilizados (WhatsApp, correo electrónico) para la gobernanza interna.

3.2. Modernización e Innovación Productiva a través de I+D+i

Acciones centradas en la inversión en tecnología de campo y la eficiencia productiva.

Código	Detalle de la Acción	Justificación Operativa
A.3.2.1	Creación de Grupos Operativos de Innovación (GOI) focalizados en la modernización.	Impulsar la adquisición de maquinaria y equipamiento modernos (prioridad del 63,0%), utilizando la colaboración formalizada con centros tecnológicos y universidades (67,3%).
A.3.2.2	Transferencia tecnológica de técnicas de producción avanzada y manejo de datos.	Trasladar conocimiento sobre técnicas avanzadas (52,2% relevante), como los sistemas de riego eficiente, cruciales para la zona, aprovechando la colaboración con la Universidad de Cádiz.

3.3. Facilitación de Recursos Financieros para la Digitalización

Abordar la falta de recursos económicos (principal barrera para la contratación y la inversión).

Código	Detalle de la Acción	Justificación Operativa
A.3.3.1	Establecimiento de un Mecanismo de Acceso a Fondos Estructurados para la Innovación.	Diseñar un sistema de información y <i>matchmaking</i> que conecte a las EES con la financiación operativa (PERTE Digitalización, PDR, POCTEP), orientada a la adquisición de tecnología.
A.3.3.2	Promoción de inversiones compartidas en infraestructuras digitales y logísticas.	Utilizar el interés en el uso compartido de infraestructuras (70,2% lo ofrece) para invertir conjuntamente en plataformas de e-commerce B2B o <i>hubs</i> logísticos digitales, reduciendo el coste individual.

PEA 4: Resiliencia Climática y Adopción de la Bioeconomía Circular (Eje Ambiental y Sostenibilidad)

Esta línea se centra en la vulnerabilidad hídrica de Cádiz y la necesidad de aumentar la inversión en resiliencia, capitalizando el interés del 67,3% de las EES en implementar soluciones de economía circular.

4.1. Eficiencia de Recursos y Adaptación al Cambio Climático

Acciones alineadas con el Pacto Verde Europeo y la Estrategia "De la Granja a la Mesa".

Código	Detalle de la Acción	Justificación Operativa
A.4.1.1	Programa de Auditoría y Optimización de la Eficiencia Hídrica y Energética.	Atender la alta demanda de agua para uso agrario (68,9% del total) mediante la promoción de energías renovables (34,8% relevante) y sistemas de riego eficientes, vitales ante el riesgo de sequía.
A.4.1.2	Fomento de la Producción Integrada y de Alto Valor Natural (Dehesa y Agricultura Ecológica).	Promover la adopción de modelos de producción sostenible (visto como importante por el 56,3% para formación), y apoyar la transición a agricultura ecológica para alcanzar el objetivo europeo del 25% en 2030.

4.2. Desarrollo e Implementación de la Bioeconomía Circular

Se busca la valorización de subproductos y la maximización de los recursos biomásicos.

Código	Detalle de la Acción	Justificación Operativa
A.4.2.1	Incubación y soporte técnico a proyectos de valorización de subproductos (Bioeconomía Circular).	Apoyar el desarrollo de proyectos de biomasa, biogás/biometano o compostaje, aprovechando el marco de la Ley 3/2023 de Economía Circular de Andalucía y el interés explícito de las EES (67,3%).
A.4.2.2	Mapeo de subproductos y desarrollo de cadenas de valor circulares intersectoriales.	Identificar los flujos de residuos y subproductos de las EES para crear sinergias de Economía Circular entre las diferentes ramas del sector (agricultura, ganadería, industria).
A.4.2.3	Asistencia para la obtención de Certificaciones y Sellos de Sostenibilidad (Ambiental y Social).	Superar la barrera de costes (43,5% citan falta de recursos) para la implementación de certificaciones que validen las prácticas sostenibles, promoviendo la resiliencia productiva.

4.1. Plazos, Priorización, Recursos Necesarios e Indicadores De Éxito

Pea 1: Impulso del Capital Humano y el Relevo Generacional Inclusivo (Eje Social y Demográfico)

1.1. Atracción y Formación para el Relevo Generacional y la Continuidad Empresarial

Código	Detalle de la Acción	Plazos y Priorización	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito (KPI)
A.1.1.1	Diseño e implementación de programas de mentorización intergeneracional y coaching empresarial.	Priorización Alta - Urgente (Corto/Medio Plazo: 1-3 años).	Recursos Humanos: Mediadores intergeneracionales, <i>coaches</i> empresariales y expertos para la transferencia de conocimiento entre socios. Recursos de I+D+i: Colaboración con universidades (UCA) para estructurar programas de <i>mentoring</i> .	Tasa de Relevo Generacional: Porcentaje de incremento de socios/as menores de 40 años respecto a la base social total. Satisfacción del Socio: Nivel de satisfacción de los socios con los programas de transferencia.
A.1.1.2	Creación de una Escuela de Gestores en Economía Social Agroalimentaria para Cádiz.	Priorización Alta (Medio Plazo: 2-4 años).	Recursos Financieros: Fondos específicos del PERTE de Economía Social y del PIMESA para financiar el diseño curricular y la impartición. Recursos Materiales: Plataformas virtuales (necesario para abordar la	Cobertura Formativa: % de entidades participantes en la Escuela, con foco en temáticas críticas (relevo generacional 72,9%, comercialización 64,6%, digitalización 68,8%), , ,

			digitalización, demanda del 68,8% de entidades), .	
A.1.1.3	Desarrollo de un Plan de Difusión de Oportunidades para jóvenes en el medio rural.	Priorización Alta (Corto Plazo: 1 año).	Recursos Financieros: Fondos de la PAC 2023-2027 destinados a la incorporación de jóvenes. Recursos Humanos: Técnicos de comunicación y difusión en el medio rural.	Identificación de Relevo: Reducción porcentual de las entidades que no cuentan con relevo generacional identificado (reducir el 63,3% actual). Percepción de Viabilidad: % de jóvenes que perciben oportunidades reales en la EES (actualmente 85,7% de las EES las perciben).

1.2. Fomento del Liderazgo Femenino y la Igualdad de Género en la Gobernanza

Código	Detalle de la Acción	Plazos y Priorización	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito (KPI)
A.1.2.1	Desarrollo de Planes de Igualdad y Liderazgo Femenino adaptados a la Economía Social Agraria.	Priorización Alta (Corto/Medio Plazo: 1-3 años).	Recursos Humanos: Asesoría legal y especializada en Planes de Igualdad para garantizar la alineación con la Ley 5/2011 y la Ley Orgánica 3/2007.	Brecha de Género en Gobernanza: Aumento en el porcentaje de mujeres en los consejos rectores (reducir el 77,3% que está en el tramo 0-25%).

				Cumplimiento Normativo: Número de EES que implementan un Plan de Igualdad adaptado.
A.1.2.2	Implementación de un programa de capacitación en habilidades directivas y gestión democrática para mujeres socias.	Priorización Media (Medio Plazo: 2-4 años).	Recursos Humanos: Formadores con experiencia en gestión democrática y capacitación directiva. Recursos de I+D+i: Colaboración con centros I+D+i para el diseño de contenidos formativos.	Participación Femenina: Tasa de participación de mujeres en órganos de decisión (Asambleas, Juntas Directivas). Formación en Género: % de entidades que consideran importante la formación en Igualdad de Género (actualmente 39,6%).
A.1.2.3	Sensibilización sobre la función clave de la mujer en la fijación de población y el reto demográfico.	Priorización Media (Corto Plazo: 1-2 años).	Recursos Humanos: Expertos en desarrollo rural y comunicación social.	Arraigo Territorial: Índice de mantenimiento o aumento de la población femenina trabajadora en las cooperativas agrarias (base de 37,8% en 2019). Percepción Interna: Índice de percepción de igualdad de oportunidad

				s (mantener o mejorar el 91,8% actual).
--	--	--	--	---

1.3. Estructura de Apoyo a la Contratación y la Especialización Técnica

Código	Detalle de la Acción	Plazos y Priorización	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito (KPI)
A.1.3.1	Creación de un Servicio de Asistencia para la Captación de Fondos Estratégicos.	Priorización Alta (Corto Plazo: 1 año).	Recursos Humanos: Consultores expertos en financiación europea (Plan de Acción Europeo de la ES, PERTE de Economía Social) y financiación autonómica (PIMESA). Recursos Materiales: Base de datos actualizada de convocatorias operativas y ventanillas de financiación.	Especialización Técnica: Reducción porcentual de las entidades que citan la falta de recursos económicos (66,7%) como principal motivo para no contratar personal técnico especializado. Fondos Captados: Volumen de fondos externos captados para la contratación de personal especializado.
A.1.3.2	Promoción de la contratación de personal técnico compartido entre entidades de base social pequeña.	Priorización Media (Medio Plazo: 2-4 años).	Recursos Humanos: Intermediarios y gestores de acuerdos de cooperación. Recursos de I+D+i: Benchmarking y documentación de modelos de éxito de contratación compartida.	Acuerdos de Cooperación: Número de acuerdos de contratación de personal técnico especializado compartido formalizados entre entidades de base social micro y pequeña (63,6% de la base

				social es de hasta 50 socios). Servicios Compartidos: % de entidades que utilizan servicios técnicos compartidos (actualmente 85,1% ofrece asesoramiento técnico).
--	--	--	--	--

PEA 2: FORTALECIMIENTO DE LA POSICIÓN EN EL MERCADO Y LA INTEGRACIÓN VERTICAL (EJE ECONÓMICO Y COMERCIAL)

Esta Prioridad Estratégica de Acción (PEA 2) busca solventar la **debilidad comercial** de las Empresas de Economía Social (EES) en el sector agroalimentario de Cádiz, caracterizada por la baja penetración en mercados internacionales (el **75,5% no exporta**), y el hecho de que la **comercialización, la venta y el acceso a mercados** sean identificados como el principal ámbito de mejora (56,8%) y una acción urgente (55,3%). Se capitalizará el **alto interés en proyectos conjuntos (84,4%) y transfronterizos (76,1%)** para ganar escala y valor, en coherencia con los objetivos del proyecto AGROSOCIAL y la lógica INTERREG POCTEP.

2.1. Estrategias de Cooperación Transfronteriza y Comercialización Conjunta

Código	Detalle de la Acción	Plazos y Priorización	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito (KPI)
A.2.1.1	Impulso de estructuras de comercialización de segundo grado o plataformas <i>ad hoc</i> .	Priorización Alta (Corto/Medio Plazo: 1-3 años).	Recursos Humanos: Asesores legales y financieros para la constitución de nuevas figuras jurídicas (cooperativas de segundo grado, SAT) o plataformas de comercialización. Recursos Financieros: Líneas de	Tasa de Cooperación Comercial: Porcentaje de EES de base social pequeña (actualmente 63,6% de hasta 50 socios) que participan en estructuras de segundo grado o plataformas conjuntas.

			apoyo del PDR Andalucía (FEADER) y financiación de estructuras de cooperación.	Volumen de Venta Conjunta: Incremento en el volumen de negocio agregado a través de las estructuras conjuntas (Facturación Neta).
A.2.1.2	Desarrollo de misiones comerciales y plataformas logísticas transfronterizas (España-Portugal).	Priorización Alta (Medio Plazo: 2-4 años).	Recursos Financieros: Fondos INTERREG POCTEP para actividades de promoción, estudios de mercado en el espacio transfronterizo y logística compartida. Recursos Humanos: Expertos en comercio exterior y relaciones institucionales para las misiones comerciales.	Penetración en Exportación: % de entidades que exportan sus productos (reducir el 75,5% que no lo hace). Diversificación de Mercados: % de EES que comercializan en el espacio transfronterizo POCTEP (Portugal) y otros destinos europeos.
A.2.1.3	Creación de un Observatorio de Precios y Competitividad para productos clave de la ES gaditana.	Priorización Media (Corto Plazo: 1-2 años).	Recursos Humanos: Analistas de mercado y especialistas en <i>big data</i> agrario. Recursos de I+D+i: Colaboración con centros tecnológicos y universidades	Exposición a la Volatilidad: % de reducción en la variabilidad de los precios percibidos por los socios en origen,

			(67,3% ya colabora) para el desarrollo de la plataforma de datos.	ayudando a contrarrestar la alta volatilidad del mercado. Acceso a Información: % de EES que utilizan la información del Observatorio para la toma de decisiones comerciales.
--	--	--	---	--

2.2. Posicionamiento Estratégico y Diferenciación por Valor

Código	Detalle de la Acción	Plazos y Priorización	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito (KPI)
A.2.2.1	Definición e implementación de un Distintivo de Economía Social y Proximidad (Marca Colectiva Territorial) .	Priorización Alta (Medio Plazo: 2-4 años).	Recursos Humanos: Diseñadores de marca, asesores de propiedad intelectual y expertos en <i>marketing</i> territorial. Recursos Financieros: Inversión en diseño, certificación y promoción del distintivo, utilizando la alineación con el PERTE de Economía Social .	Adopción de Marca: % de EES que adoptan y utilizan activamente la Marca Colectiva Territorial (interés del 65,3% de las entidades). Diferenciación de Producto: Aumento del margen de precios de los productos bajo el distintivo frente al precio de <i>commodity</i> .
A.2.2.2	Fomento de la integración de la responsabilidad social y ambiental en la comercialización	Priorización Media (Largo Plazo: 3-5 años).	Recursos Humanos: Expertos en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y medición de	Impacto Social Comunicado: Número de entidades que incluyen métricas de impacto social (empleo

	ón.		impacto social/ambiental. Recursos Financieros: Apoyo para financiar auditorías de impacto (actualmente limitado por la falta de recursos, 43,5%).	estable, inclusión, fijación de población) en su estrategia de comercialización. Valoración del Consumidor: Nivel de percepción del valor social y ambiental por parte de los consumidores (conforme al "modelo de sociedad").
--	-----	--	--	--

2.3. Impulso a la Transformación y Valor Añadido

Código	Detalle de la Acción	Plazos y Priorización	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito (KPI)
A.2.3.1	Programa de apoyo técnico-financiero para la inversión en infraestructuras de transformación.	Priorización Alta (Medio Plazo: 2-4 años).	Recursos Financieros: Acceso facilitado a fondos del PDR (FEADER) y fondos estructurales para inversión productiva. Recursos Materiales: Inversión en plantas de envasado, bodegas, salas de manipulación y tecnología de transformación.	Inversión en Infraestructura: Volumen total de inversión en infraestructura de transformación y logística canalizada. Representación de la Transformación: Aumento porcentual de las EES cuya actividad principal es la transformación agroalimentaria (actualmente 7,7%).
A.2.3.2	Talleres de Innovación en Producto y	Priorización Media (Corto/Me	Recursos de I+D+i: Colaboración con	Diversificación de Riesgos: % de

Diversificación.	Plazo: 1-3 años).	centros tecnológicos (CTAQUA) y universidades para el desarrollo de nuevos productos/variedades (50,0% lo considera relevante).	EES que lanzan al mercado nuevos productos o líneas de negocio diversificadas tras participar en el programa.
		Recursos Humanos: Tecnólogos alimentarios y expertos en formulación de productos.	Innovación en Producto: % de entidades que consideran la innovación en productos, variedades y formulaciones relevante (actualmente 50,0%).

La **Prioridad Estratégica de Acción 3 (PEA 3): Transformación Digital y Tecnológica** aborda la debilidad interna de la provincia de Cádiz de presentar un **nivel de digitalización incipiente** (64,6% de las entidades se ubican en niveles bajos o intermedios) y un **déficit en el acceso a canales de venta online** (63,3% no dispone de ellos). Esta línea capitaliza la oportunidad externa proporcionada por la Estrategia de digitalización del sector agroalimentario y la **alta capacidad de colaboración en I+D+i** (67,3%).

A continuación, se presenta el detalle de plazos, priorización, recursos e indicadores para las acciones de la PEA 3, en el marco del proyecto AGROSOCIAL.

PEA 3: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TECNOLÓGICA (EJE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD)

3.1. Digitalización de la Gestión, Comunicación y Venta

Código	Detalle de la Acción	Plazos y Priorización	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito (KPI)
A.3.1.1	Implementación de un Programa Adopción Canales de Venta	Priorización Alta (Corto/Medio Plazo: 1-3 años). Necesidad	Recursos Financieros: Fondos específicos del PERTE Digitalizació	Penetración de Venta Digital: Reducción porcentual de las

	Online.	urgente de abordar el retraso en la comercialización y venta.	n y PIMESA para la implantación de plataformas de comercio electrónico. Recursos Humanos: Asesoramiento técnico en logística digital y estrategias de e-commerce.	entidades que no disponen de canales de venta online (reducir el 63,3% actual). Facturación Digital: % de la facturación total de las EES proveniente de canales online.
A.3.1.2	Desarrollo de soluciones de gestión empresarial y gobernanza digital.	Priorización Media-Alta (Medio Plazo: 2-4 años). Las tecnologías de gestión son priorizadas por el 58,7% de las entidades en innovación.	Recursos Humanos: Formación en digitalización, que es la segunda necesidad de capacitación más demandada (68,8%). Recursos Tecnológicos: Herramientas de trazabilidad, sensores IoT y sistemas de gestión interna automatizados.	Nivel de Madurez Digital: Aumento del % de entidades que se auto-ubican en niveles bastante o muy digitalizadas (actualmente 27,1% en conjunto). Adopción de Tecnologías: % de EES que implementan herramientas de gestión digital (ej. trazabilidad o sensores IoT).

3.2. Modernización e Innovación Productiva a través de I+D+i

Código	Detalle de la Acción	Plazos y Priorización	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito
--------	----------------------	-----------------------	---------------------	----------------------

(KPI)				
A.3.2.1	Creación de Grupos Operativos de Innovación (GOI) focalizados en la modernización.	Priorización Media-Alta (Medio Plazo: 2-4 años). La adquisición de maquinaria y equipamiento modernos es el ámbito de innovación más señalado (63,0%).	Recursos Financieros: Fondos PDR (FEADER) para el apoyo a la innovación y la inversión en maquinaria. Recursos de I+D+i: Capitalizar la alta colaboración formalizada con centros tecnológicos y universidades (67,3%) para proyectos de modernización.	Inversión en Tecnología: Volumen de inversión en maquinaria y equipamiento moderno por EES. Participación en I+D+i: Número de EES que participan activamente en Grupos Operativos de Innovación (GOI).
A.3.2.2	Transferencia tecnológica de técnicas de producción avanzada y manejo de datos.	Priorización Media (Medio Plazo: 2-4 años). Necesario para mejorar la eficiencia y la resiliencia del sector, afectado por la vulnerabilidad hídrica.	Recursos de I+D+i: Transferencia de conocimiento, especialmente desde la Universidad de Cádiz. Énfasis en técnicas de producción avanzadas (relevante para el 52,2%) como los sistemas de riego eficiente.	Implementación Tecnológica: % de EES que adoptan nuevas técnicas de producción avanzada y manejo de datos. Eficiencia Productiva: Aumento de la eficiencia en el uso de insumos, como el agua, vital para la provincia.

3.3. Facilitación de Recursos Financieros para la Digitalización

Código	Detalle de la Acción	Plazos y Priorización	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito
--------	----------------------	-----------------------	---------------------	----------------------

		n		(KPI)
A.3.3.1	Establecimiento de un Mecanismo de Acceso a Fondos Estructurados para la Innovación.	Priorización Alta - Urgente (Corto Plazo: 1-2 años). Abordar la falta de recursos económicos, que es el principal motivo para la no contratación de personal técnico especializado (66,7%) y para la no inversión.	Recursos Humanos: Asesores y gestores especializados en el mapeo de fondos PERTE Digitalización, PDR Andalucía, y programas POCTEP. Recursos Materiales: Desarrollo de un sistema de información para el <i>matchmaking</i> financiero.	Fondos Movilizados: Volumen de financiación pública y privada captada específicamente para proyectos

PEA 4: RESILIENCIA CLIMÁTICA Y ADOPCIÓN DE LA BIOECONOMÍA CIRCULAR (EJE AMBIENTAL Y SOSTENIBILIDAD)

La **Prioridad Estratégica de Acción 4 (PEA 4)** se enfoca en el fortalecimiento de la resiliencia productiva ante el riesgo climático y la vulnerabilidad hídrica de Cádiz, aprovechando el alto interés de las Empresas de Economía Social (EES) en soluciones circulares (67,3%) y el marco estratégico proporcionado por la Ley de Economía Circular de Andalucía y el Pacto Verde Europeo.

Esta prioridad se define como de **Medio a Largo Plazo** debido a que implica inversiones y cambios estructurales y productivos.

4.1. Eficiencia de Recursos y Adaptación al Cambio Climático

Código	Detalle de la Acción	Plazos y Priorización	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito (KPI)
A.4.1.1	Programa de Auditoría y Optimización de la Eficiencia Hídrica y Energética.	Priorización Media-Alta (Corto/Medio Plazo: 1-3 años). Necesidad urgente dada la alta demanda de	Recursos Financieros: Fondos del PDR Andalucía (FEADER) para inversiones en ahorro y eficiencia. Recursos	Reducción de la Demanda: Reducción porcentual de la demanda hídrica o energética por unidad

		agua para uso agrario (68,9% del total) y la criticidad de la sequía.	Humanos: Auditores energéticos e hídricos especializados y técnicos en sistemas de riego eficiente.	de producción. Adopción Tecnológica: % de EES que implementan sistemas de riego eficiente o tecnologías de energías renovables (relevante para el 34,8% de las entidades).
A.4.1.2	Fomento de la Producción Integrada y de Alto Valor Natural (Dehesa y Agricultura Ecológica) .	Priorización Media (Medio Plazo: 2-4 años). Alineado con el objetivo de la UE de alcanzar el 25% de superficie agrícola bajo agricultura ecológica para 2030.	Recursos Financieros: Ayudas específicas de la PAC para la conversión a la agricultura ecológica y el mantenimiento de sistemas de alto valor natural, como la Dehesa. Recursos Humanos: Formación en operaciones sostenibles (área importante para el 56,3% de la formación demandada),.	Superficie Ecológica: Aumento de la Superficie Agrícola Útil (SAU) bajo Producción Ecológica. Adopción de PI: % de la superficie agraria en Producción Integrada o de Alto Valor Natural (tomando como base el 62% ya existente en vitícola),.

4.2. Desarrollo e Implementación de la Bioeconomía Circular

Código	Detalle de la Acción	Plazos y Priorización	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito (KPI)
A.4.2.1	Incubación y soporte técnico a proyectos de valorización de subproductos	Priorización Media-Alta (Medio Plazo: 2-4 años). Responde al interés	Recursos Financieros: Fondos de apoyo a la Bioeconomía Circular en el marco de	Tasa de Implementación Circular: Número de proyectos de valorización de

	(Bioeconomía Circular).	explícito del 67,3% de las EES en implementar soluciones circulares.	la Ley 3/2023 de Economía Circular de Andalucía y programas autonómicos. Recursos Humanos: Ingenieros y técnicos especializados en biomasa, biogás/biometano y compostaje.	subproductos (biomasa, compostaje) implementados y en funcionamiento. Valoración Económica: Valor económico generado a partir de la valorización de subproductos.
A.4.2.2	Mapeo de subproductos y desarrollo de cadenas de valor circulares intersectoriales.	Priorización Media (Corto/Medio Plazo: 1-2 años). Necesaria para identificar flujos de residuos y crear sinergias de Economía Circular.	Recursos Humanos: Consultores de análisis de flujos de materiales y especialistas en desarrollo territorial que faciliten la cooperación intersectorial. Recursos de I+D+i: Colaboración con centros tecnológicos y universidades (67,3% ya colabora) para el análisis de la biomasa disponible.	Sinergias Creadas: Número de acuerdos de cooperación intersectorial formalizados para la gestión y valorización de subproductos. Documentación Base: Elaboración de un mapa de flujos de subproductos y necesidades por comarca.
A.4.2.3	Asistencia para la obtención de Certificaciones y Sellos de Sostenibilidad	Priorización Media-Alta (Corto Plazo: 1-2 años). Es una acción clave para	Recursos Financieros: Subvenciones o vouchers de asistencia técnica para	Tasa de Certificación: % de EES que obtienen nuevos sellos o certificación

	d (Ambiental y Social).	superar la barrera de costes, ya que el 43,5% de las entidades citan la falta de recursos económicos como impedimento para certificaciones.	cubrir los costes de auditoría y certificación. Recursos Humanos: Asesores especializados en estándares de certificación (ISO, ecológicos, sociales).	nes ambientales o sociales (aumentar la base del 52,1% que ya las aplica o las tiene). Reducción de Barreras: Reducción del % de entidades que citan la falta de recursos como barrera para implementar certificaciones.
--	--------------------------------	--	---	--

5. HERRAMIENTAS Y RECURSOS DEL PLAN

5.1. Identificación de Herramientas Esenciales. Instrumentos para la Ejecución del Plan Integral

La implementación de las Prioridades Estratégicas de Acción (PEA) requiere la puesta en marcha de un conjunto coordinado de instrumentos operativos que permitan movilizar recursos, conocimiento y capital humano, superando las debilidades estructurales identificadas (restricción financiera, déficit de relevo y baja digitalización),.

A continuación, se detalla el catálogo de herramientas esenciales para la ejecución del Plan Integral, clasificado según su naturaleza.

Herramientas de Desarrollo de Capital Humano y Formación Estratégica

Estas herramientas están dirigidas principalmente a la PEA 1, enfocada en la solución del reto demográfico (73,3% de menciones) y el déficit de relevo generacional (63,3% no identificado).

Instrumento	Objetivo Operativo	PEA/Acción Asociada
Escuela de Gestores en Economía Social Agroalimentaria (Plataforma y Programa de Formación)	Cubrir la alta demanda de capacitación en ámbitos estratégicos para la profesionalización gerencial: relevo generacional (72,9%) , comercialización (64,6%) y digitalización (68,8%). Se articulará a través de plataformas virtuales para asegurar su alcance.	PEA 1 (A.1.1.2)
Programas de Mentorización Intergeneracional y Coaching	Facilitar la transferencia efectiva de conocimiento entre los socios de la franja predominante de 46-60 años (56,9%) y las nuevas generaciones, abordando el relevo generacional como el tema de formación más demandado.	PEA 1 (A.1.1.1)
Programa de Capacitación en Liderazgo Femenino y Gestión Democrática	Impulsar la participación de mujeres en los órganos de decisión, corrigiendo la brecha de gobernanza (el 77,3% de las EES se sitúa en	PEA 1 (A.1.2.2)

	el tramo 0-25% de presencia femenina en consejos rectores), y alineando la gestión con la Ley Orgánica 3/2007.	
Plan de Difusión de Oportunidades en el Medio Rural	Instrumento de comunicación enfocado en atraer talento joven, mostrando las oportunidades reales percibidas por las entidades (85,7%), y vinculándolas a las ayudas específicas de la PAC 2023-2027 para jóvenes agricultores,,.	PEA 1 (A.1.1.3)

Instrumentos de Asesoramiento y Financiación Estructurada

Estas herramientas abordan la restricción financiera, identificada como la principal barrera para la contratación de personal especializado (66,7%) y la inversión.

Instrumento	Objetivo Operativo	PEA/Acción Asociada
Servicio de Asistencia para la Captación de Fondos Estratégicos (Asesoramiento Financiero)	Mapear y orientar a las EES hacia líneas de financiación operativa multinivel (PERTE de Economía Social, PIMESA, Plan de Acción Europeo) para sufragar costes de personal técnico especializado o inversión en modernización.	PEA 1 (A.1.3.1), PEA 3 (A.3.3.1)
Asesoramiento Legal y Financiero para Estructuras de Cooperación	Proveer el soporte jurídico y financiero necesario para la constitución de estructuras de comercialización de segundo grado o plataformas ad hoc , esenciales para que las EES atomizadas (63,6% micro/pequeñas) ganen escala.	PEA 2 (A.2.1.1)
Programa de Apoyo Técnico-Financiero para Inversión Productiva	Canalizar fondos PDR (FEADER) y estructurales hacia la inversión en infraestructuras de transformación (el cambio estructural más demandado, 33,3%), facilitando el ascenso en la cadena de valor.	PEA 2 (A.2.3.1)

Asistencia para y Certificaciones y Sellos (Jurídico/Técnico)	Superar la barrera de costes (citada por el 43,5% como impedimento), mediante subvenciones o vouchers para obtener sellos de sostenibilidad ambiental (Reglamento UE 2018/848) y responsabilidad social.	PEA 4 (A.4.2.3)
---	---	--------------------

Mecanismos de Cooperación y Comercialización

Estos instrumentos se enfocan en la debilidad comercial (75,5% no exporta) y la baja diferenciación.

Instrumento	Objetivo Operativo	PEA/Acción Asociada
Mecanismos de Cooperación Transfronteriza (INTERREG POCTEP)	Desarrollo de misiones comerciales y plataformas logísticas transfronterizas para capitalizar el alto interés en la cooperación (76,1%) y diversificar mercados, en coherencia con el proyecto AGROSOCIAL.	PEA 2 (A.2.1.2)
Distintivo de Economía Social y Proximidad (Marca Colectiva Territorial)	Definición e implementación de un distintivo que posicione el valor social , la gestión democrática y el arraigo territorial del producto (interés del 65,3%), para competir en el "modelo de sociedad".	PEA 2 (A.2.2.1)
Observatorio de Precios y Competitividad (Sistema de Información)	Proveer información analítica sobre precios y mercados para contrarrestar la exposición a la volatilidad de precios en origen y la percepción de precios bajos. Se requiere la colaboración con centros tecnológicos y universidades.	PEA 2 (A.2.1.3)
Modelo de Contratación Compartida de Personal Técnico (Metodología y Acuerdo)	Promover la asociación de entidades de base social pequeña (63,6%) para compartir los costes laborales de personal especializado en gestión o digitalización.	PEA 1 (A.1.3.2)

Herramientas Digitales, de Innovación y Metodológicas

Instrumentos diseñados para abordar la brecha digital (64,6% en niveles bajos/intermedios) y el imperativo de la sostenibilidad y la bioeconomía.

Instrumento	Objetivo Operativo	PEA/Acción
-------------	--------------------	------------

			Asociada	
Programa de Adopción de Canales de Venta Online (Herramienta Digital)	de	Reducir el 63,3% de entidades que no disponen de canales de venta <i>online</i> , mediante la implementación de soluciones de comercio electrónico B2B/B2C y logística digital.	PEA (A.3.1.1)	3
Soluciones de Gobernanza Digital y Gestión Empresarial (Herramienta Digital)	de	Fomentar la adopción de tecnologías de gestión (priorizadas por el 58,7%), como sistemas de trazabilidad, sensores IoT y herramientas para mejorar la comunicación interna.	PEA (A.3.1.2)	3
Grupos Operativos de Innovación (GOI) (Metodología)		Mecanismo formalizado de colaboración con centros I+D+i (67,3% de EES ya colabora), para impulsar la adquisición de maquinaria y equipamiento modernos (prioridad del 63,0%) y la Transferencia tecnológica de técnicas de producción avanzada .	PEA (A.3.2.1, A.3.2.2)	3
Programa Auditoría de Eficiencia Hídrica y Energética (Metodología)	de	Evaluación y optimización de procesos productivos para mitigar el riesgo climático, atendiendo a la alta demanda de agua para uso agrario (68,9% del total), mediante la promoción de sistemas de riego eficiente y energías renovables.	PEA (A.4.1.1)	4
Incubadora de Bioeconomía Circular (Metodología y Soporte Técnico)	de	Apoyo técnico y financiero para la valorización de subproductos (biomasa, biogás/biometano, compostaje), capitalizando el interés explícito del 67,3% de las EES y el marco de la Ley 3/2023 de Economía Circular de Andalucía.	PEA (A.4.2.1)	4
Mapeo de Flujos de Subproductos (Sistema de Información)	de	Identificar los flujos de residuos de las EES para crear cadena de valor circulares intersectoriales , facilitando la cooperación.	PEA (A.4.2.2)	4

5.2. Recursos Financieros: Fuentes, Esquemas de Cofinanciación, Incentivos y Costes Orientativos

El Plan Integral de Impulso, Fortalecimiento y Consolidación de las Empresas de Economía Social en el Sector Agroalimentario de la provincia de Cádiz (PIFCEES-CA) requiere la movilización de un ecosistema financiero complejo y multinivel para abordar las

necesidades de inversión, capitalización y desarrollo de capacidades identificadas en el diagnóstico. El acceso a la financiación es una **necesidad estructural** para el sector, dada su menor dimensión empresarial y la urgencia de la inversión en modernización y digitalización.

Fuentes de Financiación por Nivel de Gobernanza

Financiación Comunitaria y Esquemas de Cofinanciación (Unión Europea)

La principal fuente de apalancamiento financiero reside en los Fondos Estructurales y de Inversión (EIE), canalizados a través de mecanismos con **vocación sectorial, territorial y social**, que priorizan la sostenibilidad y la cohesión.

Mecanismo de Financiación	Ámbito de Intervención Prioritario	Esquema de Cofinanciación/Referencia
INTERREG POCTEP (FEDER)	Cohesión territorial y cooperación transfronteriza. Financiación directa del proyecto AGROSOCIAL (cooperación transfronteriza, logística y acceso a mercados).	Cofinanciación FEDER: 75% (El 25% restante corre a cargo del IEDT de la Diputación de Cádiz). Es clave para acciones que involucren a Portugal.
Política Agrícola Común (PAC)	Eje Primario (FEAGA): Ayudas directas a la renta (ABR, Pago Redistributivo), Eco-regímenes (prácticas climáticas y ambientales voluntarias), y Ayudas Asociadas.	Pagos directos (varía según la explotación y régimen).
Desarrollo Rural (FEADER)	PDR Andalucía: Inversiones productivas, modernización de explotaciones, inversiones en transformación y comercialización. Apoyo a la instalación de jóvenes agricultores.	Varía según la medida y zona. Las autoridades andaluzas pueden optar por tasas de cofinanciación más altas en regiones de transición (como Andalucía).

Fondo Social Europeo Plus (FSE+)	Capital Humano, Empleo, Inclusión y Formación. Principal fuente de financiación para las medidas de relevo generacional y capacitación contempladas en el marco andaluz (PIMESA).	Se utiliza para financiar programas autonómicos de empleo y formación.
Fondos OCM (FEAGA)	Inversiones sectoriales (ej. Fondos Operativos para Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas - OPFH).	Programas Operativos con alto nivel de financiación.

Financiación Estatal y Autonómica

Las políticas regionales y nacionales proporcionan el marco regulatorio y los instrumentos financieros específicos para la Economía Social.

- **PERTE de Economía Social y de los Cuidados (ESyEC):** Es un instrumento estratégico esencial, el primero de su tipo en Europa, que canaliza fondos Next Generation EU. Sus recursos están dirigidos a la modernización tecnológica, digitalización (PERTE Digitalización), la cohesión social y la creación de empleo.
- **Plan Estratégico de Impulso y Modernización de la Economía Social en Andalucía (PIMESA 2023-2026):** Aunque es un marco de planificación, contiene programas concretos financiados, en parte, con fondos FSE+. El PIMESA tiene objetivos directos de aumentar el tamaño de las empresas (OE3) y la adecuación del sistema de ayudas (OE2).
- **Subvenciones de Fomento de la Economía Social (Junta de Andalucía):** La Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo convoca líneas específicas para el sector (ej. fomento de empleo, asociacionismo, competitividad, innovación).
- **Ayudas al Asociacionismo Agroalimentario:** Incluyen subvenciones para el fomento de procesos de integración y fusión de entidades asociativas.

Incentivos Fiscales y Financiación Privada Adaptada

- **Financiación Adaptada:** Las entidades de la Economía Social, dada su estructura de gobernanza, tienen en las **cooperativas de crédito** (cajas rurales) una fuente de

financiación adaptada a sus particularidades y menos dependiente del mercado de capitales tradicional.

- **Incentivos Fiscales:** Las cooperativas protegidas y especialmente protegidas pueden acceder a beneficios fiscales relevantes que reducen los costes empresariales, como tipos de gravamen reducidos en el Impuesto sobre Sociedades y bonificaciones en impuestos locales (ej. IBI para bienes rústicos de cooperativas agrarias y alimentarias).

Alineación Financiera con las Prioridades Estratégicas y Costes Orientativos

La articulación de las fuentes de financiación debe estar estrechamente ligada a las Prioridades Estratégicas de Acción (PEA) del Plan, maximizando la eficiencia del gasto público (FEADER/FSE+).

Prioridad Estratégica de Acción (PEA)	Tipo de Inversión/Acción	Fuentes Clave	Costes Orientativos (Ejemplos PIMESA)
PEA 1: Capital Humano y Relevo Generacional	Formación de Gestores (A.1.1.2), Inclusión (liderazgo femenino), Fomento de empleo (A.1.3.1 - contratación especializada)	FSE+, ESyEC, PAC Ayudas Jóvenes Agricultores.	PIMESA P17 (Formación e Inserción Laboral < 35 años): 2.000.000 €. PIMESA P19 (Relevo Generacional): 5.000.000 €.
PEA 2: Competitividad y Valor Añadido	Inversión productiva (infraestructura de transformación y logística), Comercialización Conjunta (cooperativas de 2º grado). Diferenciación de Producto (marcas colectivas, DOP/IGP).	FEADER, OCM, POCTEP (cooperación transfronteriza).	PIMESA P24 (Cooperativas de 2º Grado) y P25 (Intercooperación): 150.000 € cada uno. Inversiones en infraestructura pueden ser de alto coste.
PEA 3:	Digitalización	PERTE	Ayudas

Transformación Digital y Tecnológica	de la gestión, Inversión en maquinaria (TICS, agricultura de precisión), Creación de plataformas (e-commerce B2B).	Digitalización, PDR Andalucía (FEADER).	autonómicas a la Innovación (Línea 4): 800.000 € (ejercicio 2023).
PEA 4: Resiliencia Climática y Bioeconomía Circular	Inversiones en sostenibilidad (eficiencia hídrica, energías renovables, bioeconomía circular), Adopción de certificaciones, Bioeconomía (valorización de subproductos).	FEADER (M10 Agroambiente y clima, M11 Agricultura Ecológica), PAC Eco-regímenes, Líneas de Bioeconomía Circular (Ley 3/2023 Andalucía).	PEA 4 requiere inversiones de Medio a Largo Plazo , siendo la implementación de Bioeconomía (A.4.2.1) un proyecto de apoyo técnico.

El Plan debe incluir la **creación de un Servicio de Asistencia para la Captación de Fondos Estratégicos** (A.1.3.1) cuya función será mapear y orientar activamente a las entidades hacia estas líneas, especialmente las del PERTE de Economía Social y el Plan de Acción Europeo, para superar la barrera de la restricción financiera.

Esquema de Cofinanciación Adaptado a la ES:

La viabilidad financiera del Plan se sustenta en la priorización de aquellas convocatorias y programas que se adaptan a las particularidades de la ES. Esto incluye:

- 1. Ayudas a tanto alzado y subvenciones de costes:** Especialmente para cubrir los costes salariales del personal técnico especializado (foco de la PEA 1) o la inversión en activos fijos de baja cuantía.
- 2. Mecanismos de garantía pública (Avaes):** Cruciales para facilitar que las PYMES de ES, con menor capacidad de endeudamiento o garantías, accedan a crédito bancario o de cooperativas de crédito (necesario para el éxito de la PEA 2 y PEA 3).
- 3. Financiación de la cooperación:** Mecanismos específicos para la **intercooperación y la constitución de estructuras de segundo grado**, ya que estas acciones son críticas para lograr el aumento de

tamaño y el poder de negociación que no es alcanzable a nivel de empresa individual.

4. **Enfoque en Inversiones Productivas Sostenibles:** Uso de fondos FEADER para inversiones que incorporen criterios de sostenibilidad (eficiencia energética, riego inteligente), alineadas con los objetivos del Pacto Verde.

5.3. Recursos Humanos: Perfiles Necesarios y Capacidades Estratégicas

La ejecución exitosa del Plan Integral requiere superar la debilidad estructural de la **restricción financiera** para la contratación de personal técnico especializado (citada por el **66,7%** de las entidades como principal obstáculo), y profesionalizar áreas críticas como el relevo generacional, la digitalización y la comercialización.

La movilización de recursos humanos especializados es fundamental para implementar las cuatro Prioridades Estratégicas de Acción (PEA), desde la dinamización social hasta la gestión de tecnología y la captación de fondos. Los perfiles requeridos deben poseer una capacidad de enfoque técnico, riguroso y estar orientados a la gestión de políticas públicas en el marco INTERREG POCTEP.

Perfiles de Gestión y Asistencia Técnica Especializada

Estos perfiles son esenciales para inyectar capacidades de gestión que no están disponibles o que la EES no puede costear individualmente, especialmente para las entidades micro y pequeñas (**63,6%** de la base social).

Asistencia Técnica para la Captación de Fondos y Financiación

Perfil Necesario	Capacidades Requeridas	Justificación Operativa (PEA)
Consultores Expertos en Financiación Estratégica (Nivel UE/Autonómico)	Asistencia Técnica y Financiera: Mapeo de convocatorias (PERTE de Economía Social, PIMESA, PDR Andalucía, POCTEP) y asistencia en la elaboración de propuestas de inversión.	PEA 1 (A.1.3.1), PEA 3 (A.3.3.1)
Asesores Jurídicos y Legales Especializados en ES	Soporte para la constitución de estructuras de cooperación (cooperativas de segundo grado, plataformas <i>ad hoc</i>) y para el desarrollo de	PEA 1 (A.1.2.1), PEA 2 (A.2.1.1)

Planes de Igualdad.

Asistencia Técnica en Digitalización y Tecnología

Perfil Necesario	Capacidades Requeridas	Justificación Operativa (PEA)
Especialistas en TICs y Logística Digital	Digitalización y Asistencia Técnica: Asesoramiento para la implementación de canales de venta online (acción urgente para el 63,3% sin canales), y tecnologías de gestión (trazabilidad, sensores IoT).	PEA 3 (A.3.1.1, A.3.1.2)
Tecnólogos Alimentarios e Ingenieros Agrónomos (I+D+i)	Asistencia Técnica y Gestión de Proyectos: Transferencia tecnológica (A.3.2.2), diseño de nuevos productos/variedades (50,0% lo ve relevante), y soporte a Grupos Operativos de Innovación (GOI).	PEA 2 (A.2.3.2), PEA 3 (A.3.2.1, A.3.2.2)

Perfiles de Dinamización y Fortalecimiento del Capital Humano

El Reto Demográfico y el Capital Humano son identificados como el principal reto (**73,3%**) y la acción más urgente (**57,4%**), lo que exige dinamizadores y formadores especializados.

Perfil Necesario	Capacidades Requeridas	Justificación Operativa (PEA)
Mediadores Intergeneracionales y Coaches Empresariales	Dinamización y Formación: Diseño e impartición de programas de mentorización (A.1.1.1), facilitando la transferencia de conocimiento entre la base social envejecida (56,9% de 46 a 60 años) y los jóvenes.	PEA 1 (A.1.1.1)
Formadores y Gestores Académicos	Formación: Desarrollo del diseño curricular y la impartición de la Escuela de Gestores (A.1.1.2), cubriendo temas prioritarios como relevo generacional (72,9%), digitalización (68,8%) y comercialización (64,6%).	PEA 1 (A.1.1.2)
Expertos en Desarrollo Rural, Género y Comunicación Social	Dinamización: Implementación de programas de liderazgo femenino (A.1.2.2) y	PEA 1 (A.1.2.2, A.1.2.3)

	sensibilización sobre la función clave de la mujer en la fijación de población (A.1.2.3).	
--	---	--

Perfiles de Comercialización, Cooperación y Mercados

Necesarios para abordar la debilidad comercial (56,8% ámbito de mejora) y la baja exportación (75,5% no exporta).

Perfil Necesario	Capacidades Requeridas	Justificación Operativa (PEA)
Expertos en Comercio Exterior y Relaciones Institucionales	Comercialización: Gestión y acompañamiento de misiones comerciales transfronterizas (A.2.1.2), vital para capitalizar el 76,1% de interés en proyectos POCTEP .	PEA (A.2.1.2) 2
Analistas de Mercado y Especialistas en Big Data Agrario	Asistencia Técnica y Evaluación: Diseño y operación del Observatorio de Precios y Competitividad (A.2.1.3), para contrarrestar la exposición a la volatilidad de precios en origen.	PEA (A.2.1.3) 2
Diseñadores de Marca y Expertos en Marketing Territorial	Comercialización: Desarrollo del Distintivo de Economía Social (A.2.2.1), para posicionar el valor social ante el consumidor y responder al interés del 65,3% de las entidades.	PEA (A.2.2.1) 2
Gestores de Acuerdos de Cooperación (Intermediarios)	Dinamización: Facilitación de acuerdos para la contratación de personal compartido (A.1.3.2) y la formalización de inversiones conjuntas en infraestructura (A.3.3.2).	PEA (A.1.3.2), PEA 3 (A.3.3.2) 1

Perfiles Transversales: Evaluación y Resiliencia Climática

Estos roles aseguran la coherencia del Plan, su medición (KPIs) y la integración de los principios de sostenibilidad.

Perfil Necesario	Capacidades Requeridas	Justificación Operativa (PEA)
Audidores Ambientales y	Asistencia Técnica y Evaluación: Realización de Auditorías de	PEA (A.4.1.1, 4

Técnicos de Bioeconomía	Eficiencia Hídrica/Energética (A.4.1.1), y soporte a proyectos de valorización de subproductos (A.4.2.1). Esto es vital para responder a la alta demanda hídrica (68,9% para uso agrario).	A.4.2.1)
Técnicos de Gestión, Seguimiento y Evaluación (M&E)	Gestión de Proyectos y Evaluación: Seguimiento de las Metas Estratégicas y KPIs del Plan, justificación técnica y administrativa ante el IEDT y el programa POCTEP.	Transversal

La **contratación compartida de personal técnico** (A.1.3.2) y la provisión de **servicios de asistencia técnica** a través de la **Escuela de Gestores** (A.1.1.2) y el **Servicio de Captación de Fondos** (A.1.3.1) son los mecanismos principales para paliar la restricción financiera de las EES y movilizar estos perfiles, asegurando que el capital humano especializado esté al servicio de las necesidades más urgentes del sector.

5.4. Infraestructura y Equipamiento

La infraestructura y el equipamiento representan un factor crítico para la competitividad de las Empresas de Economía Social (EES) en el sector agroalimentario de Cádiz, especialmente debido a la **atomización empresarial** (el 63,6% de las entidades son micro o pequeñas) y al **déficit estructural de inversión en infraestructuras, instalaciones y medios** (demandado como cambio estructural necesario por el **33,3%** de las entidades). La falta de acceso a recursos económicos es un impedimento recurrente para invertir y modernizar el equipamiento o la tecnología.

Este apartado detalla las necesidades de infraestructura y equipamiento que deben ser abordadas por el Plan Integral, priorizando el enfoque de **uso compartido** para alcanzar economías de escala y eficiencia, en coherencia con el principio de cooperación de la Economía Social.

Necesidades de Infraestructura Física y Logística

La inversión en infraestructura física es fundamental para que las EES puedan **ascender en la cadena de valor** (actualmente, solo el **7,7%** se dedica a la transformación agroalimentaria) y mejorar su capacidad de comercialización.

1. Inversión en Infraestructura de Transformación

El cambio estructural más demandado por las entidades es la **inversión en infraestructuras** (33,3%), lo que evidencia la necesidad de aumentar la capacidad de procesamiento.

- **Espacios de Transformación y Envasado:** Se requiere apoyar la creación o modernización de plantas de envasado, bodegas, salas de manipulación y tecnología de transformación. Esto es especialmente relevante para superar la concentración en la producción primaria (**65,4%** de la actividad) y aumentar la captura de valor añadido.
- **Financiación Estructurada:** La inversión en estas áreas debe canalizarse a través de **fondos del PDR (FEADER)** y fondos estructurales para inversión productiva (Acción A.2.3.1).

Equipamiento Logístico Compartido y Plataformas Logísticas

El fomento del **uso compartido de infraestructuras** es una fortaleza operativa existente (**70,2%** de las EES ya lo ofrece) y debe extenderse a la logística para contrarrestar la atomización empresarial.

- **Equipamiento Compartido:** Necesidad de apoyo para la adquisición conjunta de **maquinaria y equipamiento modernos** (el ámbito de innovación más señalado por el **63,0%** de las entidades).
- **Logística Cooperativa:** Se necesita apoyar el desarrollo de **plataformas logísticas conjuntas** (físicas o coordinadas digitalmente) para el almacenamiento, distribución y preparación de pedidos, cruciales para competir con la gran distribución y alcanzar **economías de escala**.
- **Enfoque Transfronterizo:** La inversión en logística debe considerar el desarrollo de **plataformas logísticas transfronterizas** para capitalizar el alto interés en la cooperación con Portugal (**76,1%** de interés), en línea con la lógica INTERREG POCTEP (Acción A.2.1.2).

Infraestructura Digital y de Conectividad

El nivel de digitalización es incipiente en la provincia (el **64,6%** de las entidades se sitúa en niveles bajos o intermedios), y la conectividad, especialmente en zonas rurales, es un desafío que afecta la gestión y la comercialización.

Herramientas Digitales y de Gestión Compartida

La infraestructura digital es fundamental para que las EES puedan modernizar sus procesos (prioridad del **58,7%** de las entidades) y acceder al mercado.

- **Canales de Venta Online (Plataformas Digitales):** Se requiere infraestructura digital para reducir el **63,3%** de entidades que **no disponen de canales de venta online**.

Esto incluye el desarrollo e implementación de **plataformas de comercio electrónico B2B/B2C**.

- **Sistemas de Gestión y Gobernanza Digital:** Necesidad de implementar **herramientas de trazabilidad, sensores IoT y sistemas de gestión interna automatizados** (Acción A.3.1.2).
- **Inversiones Compartidas Digitales:** Se deben promover las **inversiones compartidas en infraestructuras digitales y logísticas**. Esto puede incluir la inversión conjunta en servidores o *hubs* logísticos digitales para reducir el coste individual, utilizando el interés existente en el uso compartido de infraestructuras (**70,2%**) (Acción A.3.3.2).
- **Recursos Materiales para Formación:** La creación de la **Escuela de Gestores en Economía Social Agroalimentaria** (Acción A.1.1.2) requiere **plataformas virtuales** para asegurar el alcance de la formación, ya que la digitalización es una necesidad de capacitación demandada por el **68,8%** de las EES.

Infraestructura de Resiliencia Climática y Bioeconomía

El contexto de vulnerabilidad hídrica de Cádiz (el uso agrario representa el **68,9%** de la demanda de agua) exige invertir en infraestructura para la eficiencia y la circularidad.

- **Sistemas de Eficiencia Hídrica:** Inversión en **sistemas de riego eficiente** y tecnología de monitoreo para la gestión del agua, cruciales ante el riesgo de sequía.
- **Infraestructuras de Energía Renovable:** Apoyo para la inversión en instalaciones de **energías renovables** (ej. solar, biogás/biometano), considerada relevante por el **34,8%** de las entidades, para mitigar los elevados costes de producción.
- **Instalaciones de Valorización de Subproductos:** Inversión en equipamiento e infraestructura para la **valorización de recursos biomásicos** (biomasa, compostaje), en línea con el interés del **67,3%** de las EES en soluciones de economía circular (Acción A.4.2.1). Esta inversión aprovecha el marco de la Ley 3/2023 de Economía Circular de Andalucía.

Necesidades por Territorio (Comarcas)

Las necesidades de infraestructura deben adaptarse a las especializaciones territoriales de la provincia, donde la actividad de la ES se concentra principalmente en **La Janda y la Campiña de Jerez** (más del **45%** de las entidades).

Comarca	Especialización	Prioridad de Infraestructura
---------	-----------------	------------------------------

	Productiva y Necesidad Clave	
Campaña de Jerez y Regadío	Cultivos extensivos, trigo duro, girasol, vitivinícola.	Infraestructura de transformación para la industria agroalimentaria (ej. envasado de vinos, cereales) e inversión en eficiencia hídrica debido a las altas exigencias de regadío.
Sierra de Cádiz y Dehesa	Ganadería extensiva (caprino, bovino de lidia), sistemas de Alto Valor Natural, vitivinícola.	Infraestructura de logística frigorífica y hubs de comercialización para productos cárnicos y quesos; infraestructura para el manejo de biomasa (Bioeconomía Circular) a partir de la Dehesa.
Litoral y Costa Noroeste	Pesca, acuicultura, agricultura intensiva (invernaderos, aguacate).	Infraestructura digital y logística de canales de venta online para productos frescos y de alto valor (Acción A.3.1.1); equipamiento moderno para el sector pesquero y de acuicultura.

5.5. Alianzas y Redes de Colaboración

La cooperación y el trabajo en red son principios fundacionales de la Economía Social (ES) y una **fortaleza intrínseca** del ecosistema gaditano, con un **alto interés en proyectos conjuntos y transfronterizos**.

La implementación del Plan Integral requiere capitalizar esta predisposición a través de una estructura de partenariado formalizada y con gobernanza clara, que trascienda la acción individual de las Empresas de Economía Social (EES) y permita **ganar escala, competitividad y poder de negociación**. Esta estructura debe alinearse con la lógica de los programas de **cooperación territorial INTERREG POCTEP** del proyecto AGROSOCIAL.

Estructura de Partenariado y Roles Estratégicos

La estructura de colaboración necesaria para la ejecución del Plan debe ser multinivel, replicando el esquema de actores que ya están vinculados al proyecto AGROSOCIAL y a la dinamización del sector agroalimentario.

Partenariado	Rol Estratégico y Justificación
IEDT de la Diputación Provincial de Cádiz (Socio Líder)	Coordinación y Articulación Institucional: Es el beneficiario clave y cofinanciador del 25% del proyecto AGROSOCIAL, cuyo objetivo es fomentar el empleo y el

	ecosistema transfronterizo de Economía Social en el sector agroalimentario. Su rol es asegurar la coherencia política del Plan Integral y la movilización de recursos públicos.
EES (Cooperativas, SAT, Cofradías) y Sus Redes	Núcleo Operativo y Replicador: El núcleo es el tejido de EES y sus organizaciones representativas (ej. Cooperativas Agroalimentarias). Su rol es la ejecución directa de las acciones (inversión, digitalización, relevo), la intercooperación (Acción A.2.1.1) y el suministro de información para el Observatorio de Precios (Acción A.2.1.3).
Ecosistema de I+D+i y Formación	Generación y Transferencia de Conocimiento: Incluye la Universidad de Cádiz (UCA) y centros como CTAQUA e IFAPA, con los que ya colabora el 67,3% de las EES. Su rol es clave en la Transferencia Tecnológica (Acción A.3.2.2), la creación de Grupos Operativos de Innovación (GOI) (Acción A.3.2.1) y el diseño de la Escuela de Gestores (Acción A.1.1.2).
Partenariado Transfronterizo (POCTEP)	Acceso a Mercados y Experiencias: Socios portugueses del espacio Alentejo-Algarve-Andalucía (AAA), como ODIANA y CONFAGRI, tienen el rol de facilitar el desarrollo de Misiones Comerciales y plataformas logísticas transfronterizas (Acción A.2.1.2), capitalizando el interés del 76,1% en esta colaboración.
Administraciones y GDR	Palancas de Financiación y Cohesión: La Junta de Andalucía (PIMESA, Ley 3/2023 de Economía Circular) y los Grupos de Desarrollo Rural (GDR) tienen el rol de ser canales de financiación operativa (FEADER/PDR) y dinamizar la cohesión territorial.

Gobernanza y Coordinación de las Alianzas

La gobernanza de las alianzas debe basarse en el principio de **gestión democrática y participativa** de la Economía Social, para garantizar que las decisiones priorizan a las personas y sus aportaciones de trabajo sobre el capital.

Mesas de Trabajo y Órganos de Consulta

El Plan Integral se beneficia de las **Comisiones o Mesas de Trabajo** conformadas en el marco del proyecto AGROSOCIAL, que incluyen actores de diversos ámbitos (universidades, cooperativas, administraciones públicas).

- **Rol de las Mesas:** Servir como órgano de **consulta, benchmarking** y contraste de las acciones, asegurando el **consenso** y la legitimidad de las políticas. Estas mesas son cruciales para formalizar los acuerdos de cooperación necesarios, como los modelos de contratación compartida.
- **Presentación Pública (AGROSOCIAL LAB):** La presentación del Plan en el acto AGROSOCIAL LAB tiene como objetivo **sentar las bases del plan de acción conjunto** a acometer para solucionar los problemas del sector, convocando a los agentes económicos y a los integrantes de las mesas de trabajo.

Mecanismos de Intercooperación (Horizontal y Vertical)

La necesidad de **superar la atomización empresarial** (63,6% micro/pequeñas), se aborda mediante mecanismos formales que permiten ganar escala y eficiencia.

- **Estructuras de Segundo Grado y Plataformas Ad Hoc:** El Plan impulsa el apoyo legal y financiero para la constitución de **estructuras de comercialización de segundo grado o plataformas ad hoc** (Acción A.2.1.1), que permiten a las EES atomizadas acceder a mercados que requieren mayor volumen.
- **Acuerdos de Uso Compartido:** Se promueve la **contratación de personal técnico compartido** (Acción A.1.3.2), y las **inversiones compartidas en infraestructuras digitales y logísticas** (Acción A.3.3.2), utilizando el interés en el uso compartido de infraestructuras (70,2% lo ofrece) para mitigar la restricción financiera individual.

Acuerdos Transfronterizos y Coherencia POCTEP

La alta voluntad de colaboración en proyectos transfronterizos (76,1% de interés), se capitaliza para la ejecución del Plan, garantizando la coherencia con el marco INTERREG POCTEP (464, 438).

- **Misiones Comerciales y Logística:** La cooperación transfronteriza se materializa en el desarrollo de **misiones comerciales y plataformas logísticas** (Acción A.2.1.2) con Portugal, lo que facilita la diversificación de mercados.
- **Alineación de Marca:** Se impulsan acuerdos para el uso del **Distintivo de Economía Social y Proximidad (Marca Colectiva Territorial)** (Acción A.2.2.1), para posicionar el valor social y territorial de la oferta de la ES en el contexto de mercado del "modelo de sociedad".

- **Gobernanza del Dato:** La colaboración con el ecosistema I+D+i (67,3% ya colabora) para la creación del **Observatorio de Precios y Competitividad** (Acción A.2.1.3), requiere acuerdos formales para la gestión y análisis de datos de mercado por parte de centros tecnológicos y universidades.

5.6. Indicadores de Éxito

Los indicadores de éxito (KPIs) del Plan Integral son instrumentos esenciales de seguimiento y evaluación que permiten medir la eficacia de las acciones implementadas y determinar el grado de consecución de la Visión Estratégica, enfocada en revertir debilidades críticas como el Reto Demográfico, la baja digitalización y la debilidad comercial.

La matriz de indicadores propuesta se estructura en torno a dos ejes principales: la **capacidad instalada** (inversiones y recursos movilizados) y el **uso/resultado** (la adopción de herramientas, la satisfacción de los socios y los logros estratégicos), tal como se requiere para la justificación de la inversión en el marco del proyecto AGROSOCIAL.

Indicadores de Capacidad Instalada y Movilización de Recursos

Estos indicadores miden el esfuerzo de implementación del Plan y la capacidad del IEDT y el ecosistema de EES para atraer y movilizar recursos externos que superen la **restricción financiera** recurrente del sector (66,7% citan la falta de recursos para contratar técnicos).

Euros Movilizados (Financiamiento y Estructura)

Indicador (KPI)	Justificación Operativa	PEA Asociada
Volumen de Fondos Captados para Especialización Técnica	Mide la efectividad del Servicio de Asistencia para la Captación de Fondos Estratégicos (A.1.3.1) en financiar la contratación de personal técnico especializado.	PEA 1
Volumen de Financiación Estratégica Captada	Volumen total de financiación pública y privada captada específicamente para proyectos de innovación y digitalización (A.3.3.1), incluyendo fondos PERTE, PDR Andalucía y programas POCTEP.	PEA 3
Volumen de Inversión en Infraestructura de Transformación	Mide el total de inversión lograda para la modernización de plantas de envasado y tecnología de transformación (A.2.3.1),	PEA 2

Canalizada	esencial para aumentar la baja representación actual de la transformación agroalimentaria (7,7%) .	
Valor Económico Generado por Bioeconomía	Mide la rentabilidad de las inversiones en proyectos de valorización de subproductos (A.4.2.1), demostrando la viabilidad económica de la Bioeconomía Circular .	PEA 4
Reducción de Barreras Financieras	Reducción porcentual de las entidades que citan la falta de recursos económicos (66,7% y 43,5%) como principal motivo para no contratar personal o no obtener certificaciones.	PEA 1, PEA 4

Capacidad de Cooperación y Creación de Alianzas

Estos indicadores miden la consolidación de la estructura de intercooperación, crucial para la **atomización empresarial (63,6%** son micro/pequeñas).

Indicador (KPI)	Justificación Operativa	PEA Asociada
Número de Acuerdos Personal Compartido Formalizados	Mide el número de acuerdos de contratación de personal técnico especializado compartido (A.1.3.2) entre entidades de base social micro y pequeña.	PEA 1
Tasa de Cooperación Comercial	Porcentaje de EES de base social pequeña que participan en estructuras de segundo grado o plataformas conjuntas de comercialización (A.2.1.1), capitalizando el 84,4% de interés en proyectos conjuntos .	PEA 2
Número de Grupos Operativos de Innovación (GOI) Activos	Número de EES que participan activamente en GOI (A.3.2.1), reflejando la capitalización de la alta colaboración existente con I+D+i (67,3%).	PEA 3
Número de Sinergias Circulares Creadas	Número de acuerdos de cooperación intersectorial formalizados para la gestión y valorización de subproductos (A.4.2.2), necesarios para implementar la Bioeconomía Circular.	PEA 4

Indicadores de Uso, Adopción y Nivel de Satisfacción

Estos indicadores evalúan el impacto directo del Plan en la operativa de las EES, la aceptación de las herramientas y la consecución de las Metas Estratégicas definidas (ej. duplicar la

presencia femenina en consejos rectores, reducir la no exportación).

Adopción de Herramientas y Transformación Digital

Indicador (KPI)	Justificación Operativa	PEA Asociada
Cobertura Formativa de la Escuela de Gestores	% de entidades participantes en la Escuela (A.1.1.2), con foco en temáticas críticas (relevo generacional 72,9% , digitalización 68,8% y comercialización 64,6%).	PEA 1
Penetración de Venta Digital	Reducción porcentual de las entidades que no disponen de canales de venta online (reducir el 63,3% actual), midiendo la adopción del Programa (A.3.1.1).	PEA 3
Adopción de Tecnologías de Gestión	% de EES que implementan herramientas de gestión digital (ej. trazabilidad o sensores IoT), ya que el 58,7% las prioriza en innovación.	PEA 3
Adopción de Marca Colectiva	% de EES que adoptan y utilizan activamente el Distintivo de Economía Social y Proximidad (A.2.2.1), respondiendo al interés del 65,3% de las entidades.	PEA 2
Adopción de Tecnologías de Eficiencia	% de EES que implementan sistemas de riego eficiente o tecnologías de energías renovables (A.4.1.1), cruciales dada la alta demanda hídrica (68,9%).	PEA 4

Indicadores de Resultado Estratégico y Satisfacción

Estos indicadores miden el impacto social y económico derivado de la implementación de las PEA.

Indicador (KPI)	Justificación Operativa	PEA Asociada
Brecha de Género en Gobernanza	Aumento en el porcentaje de mujeres en los consejos rectores, buscando reducir el 77,3% de entidades que se sitúan en el tramo 0-25% .	PEA 1
Identificación de Relevo Generacional	Reducción porcentual de las entidades que no cuentan con relevo generacional identificado (reducir el 63,3% actual).	PEA 1
Penetración en Exportación	Porcentaje de entidades que exportan sus productos (reduciendo el 75,5% que no lo hace), como resultado de las misiones comerciales POCTEP (A.2.1.2) y el fortalecimiento comercial.	PEA 2

Reducción de la Demanda Hídrica	Reducción porcentual de la demanda hídrica o energética por unidad de producción (A.4.1.1), midiendo la adaptación a la vulnerabilidad hídrica de la provincia.	PEA 4
Satisfacción del Socio con Programas de Transferencia	Mide el nivel de satisfacción de los socios con los programas de mentorización (A.1.1.1), asegurando la calidad de la transferencia de conocimiento.	PEA 1
Valoración del Consumidor	Nivel de percepción del valor social y ambiental por parte de los consumidores (A.2.2.2), verificando si la diferenciación por valores (propia del "modelo de sociedad") es efectiva.	PEA 2

6. MEDICIÓN DE IMPACTO DEL PLAN

6.1. Indicadores Clave

La medición del éxito del Plan Integral se basa en la definición de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) que traducen las Metas Estratégicas y las Prioridades Estratégicas de Acción (PEA) en valores cuantificables, permitiendo la evaluación rigurosa del impacto sobre las debilidades estructurales del ecosistema de Empresas de Economía Social (EES) en Cádiz, como el Reto Demográfico y la baja digitalización.

Estos indicadores están directamente alineados con los objetivos de la **Visión 2032** del Plan, que busca la reducción del **63,3%** de entidades sin relevo generacional identificado y la reversión de la baja tasa de exportación (**75,5%** no exporta), entre otros retos cruciales. La metodología de medición deberá ser coherente con los requisitos de justificación del proyecto AGROSOCIAL y la lógica INTERREG POCTEP.

A continuación, se presenta la tabla consolidada de indicadores de impacto:

Eje 1. Capital Humano y Gobernanza Inclusiva (PEA 1)

Meta Estratégica: Reducir en un **30%** el número de entidades sin relevo generacional identificado y duplicar el porcentaje de mujeres en los consejos rectores para alcanzar una media del **25%** en el ecosistema para 2030.

Indicador Clave (KPI)	Línea de Acción	Medición y Fuente de Datos	Base / Meta (Horizonte 2030)
Identificación de Relevo	A.1.1.3 (Difusión de Oportunidades)	Reducción porcentual de las EES que no cuentan con relevo generacional identificado.	Base: 63,3% sin relevo identificado.
Brecha de Género en Gobernanza	A.1.2.1 (Planes de Igualdad)	Aumento en el porcentaje de mujeres en los consejos rectores, en coherencia con la Ley Orgánica 3/2007.	Base: 77,3% de EES en tramo 0-25% de presencia femenina.
Fondos Captados para Especialización	A.1.3.1 (Servicio Captación Fondos)	Volumen de fondos externos (PERTE, PIMESA) movilizados para	Barrera a Reducir: Falta de recursos (66,7% no

		la contratación de personal técnico especializado.	contrata técnicos).
Tasa de Cooperación en Contratación	A.1.3.2 (Contratación Compartida)	Número de acuerdos de contratación de personal técnico compartido formalizados entre entidades micro y pequeñas.	Base: 63,6% de entidades son micro/pequeñas .
Cobertura de la Escuela de Gestores	A.1.1.2 (Escuela de Gestores)	% de entidades participantes en los módulos críticos (relevo generacional, digitalización, comercialización)	Temas prioritarios: 72,9% Relevo; 68,8% Digitalización .

Eje 2. Competitividad, Mercado e Integración Vertical (PEA 2)

Meta Estratégica: Incrementar en un **25%** el número de entidades que exportan regularmente para 2032 y lograr que al menos el **40%** de las entidades participe en estructuras de comercialización conjunta o de segundo grado.

Indicador Clave (KPI)	Línea de Acción	Medición y Fuente de Datos	Base / Meta (Horizonte 2032)
Penetración en Exportación	A.2.1.2 (Misiones Transfronterizas)	Porcentaje de EES que exportan sus productos, resultado de la cooperación POCTEP y diversificación.	Base: 75,5% no exporta actualmente.
Tasa de Cooperación Comercial	A.2.1.1 (Estructuras 2º Grado)	Porcentaje de EES de base social pequeña que participan en estructuras de comercialización conjunta.	Objetivo de Capitalización : 84,4% de interés en proyectos conjuntos.
Representación de la Transformación	A.2.3.1 (Inversión en Infraestructura)	Aumento porcentual de EES cuya actividad principal es la	Base: Solo 7,7% se dedica a la transformación agroalimentari

		transformación agroalimentaria (Inversión en infraestructuras).	a.
Adopción de Marca Colectiva	A.2.2.1 (Distintivo de la ES)	Porcentaje de EES que adoptan y utilizan activamente el Distintivo de Economía Social y Proximidad (Marca Colectiva Territorial).	Interés: 65,3% de las entidades manifiesta interés en la marca colectiva.
Exposición a la Volatilidad	A.2.1.3 (Observatorio de Precios)	Reducción porcentual en la variabilidad de los precios percibidos por los socios en origen.	Justificación: Contrarrestar la volatilidad y precios bajos percibidos.

Eje 3. Transformación Digital e Innovación (PEA 3)

Meta Estratégica: Lograr para **2029** que el **50%** de las entidades opere en un nivel de digitalización "bastante" o "muy" digitalizado y que el **60%** disponga de canales de venta *online* funcionales.

Indicador Clave (KPI)	Línea de Acción	de Medición y Fuente de Datos	Base / Meta (Horizonte 2029)
Penetración de Venta Digital	A.3.1.1 (Programa Venta Online)	Reducción porcentual de las entidades que no disponen de canales de venta <i>online</i> .	Base: 63,3% no dispone de canales de venta <i>online</i> .
Nivel de Madurez Digital	A.3.1.2 (Soluciones de Gestión)	Aumento del % de entidades que se auto-ubican en niveles "bastante" o "muy" digitalizadas.	Base: 64,6% en niveles bajos o intermedios de digitalización.
Adopción de Tecnologías de Gestión	A.3.1.2 (Soluciones de Gestión)	Porcentaje de EES que implementan herramientas de gestión digital (ej.	Prioridad: 58,7% de entidades priorizan estas tecnologías.

		trazabilidad o sensores IoT).	
Inversión en Maquinaria Moderna	A.3.2.1 (GOI Modernización)	Volumen de inversión en maquinaria y equipamiento moderno por EES, canalizada a través de GOI (FEADER).	Prioridad: 63,0% señalan la maquinaria y equipamiento modernos.
Implementación Tecnológica	A.3.2.2 (Transferencia Tecnológica)	Porcentaje de EES que adoptan nuevas técnicas de producción avanzada y manejo de datos (ej. riego eficiente).	Relevancia: 52,2% considera estas técnicas relevantes.

Eje 4. Resiliencia Climática y Bioeconomía (PEA 4)

Meta Estratégica: Impulsar para **2032** que el **75%** de las entidades haya implementado al menos una práctica certificada de sostenibilidad o de economía circular, con especial foco en la eficiencia hídrica.

Indicador Clave (KPI)	Línea de Acción	Medición y Fuente de Datos	Base / Meta (Horizonte 2032)
Reducción de la Demanda Hídrica	A.4.1.1 (Auditoría Hídrica/Energética)	Reducción porcentual de la demanda hídrica o energética por unidad de producción, utilizando sistemas de riego eficiente.	Justificación : 68,9% de la demanda de agua es para uso agrario.
Tasa de Implementación Circular	A.4.2.1 (Incubadora Bioeconomía)	Número de proyectos de valorización de subproductos (biomasa, compostaje) implementados y en funcionamiento.	Interés: 67,3% de las EES están interesadas en soluciones circulares.
Tasa de	A.4.2.3	Porcentaje de	Barrera a

Certificación	(Asistencia Certificaciones)	EES que obtienen nuevos sellos o certificaciones ambientales o sociales.	Superar: 43,5% cita falta de recursos como impedimento.
Superficie Ecológica	A.4.1.2 (Fomento Producción Natural)	Aumento de la Superficie Agrícola Útil (SAU) bajo Producción Ecológica.	Alineación: Objetivo UE 25% SAU ecológica para 2030.
Adopción de Tecnologías de Eficiencia	A.4.1.1 (Auditoría Hídrica/Energética)	Porcentaje de EES que implementan sistemas de riego eficiente o tecnologías de energías renovables.	Relevancia: 34,8% considera relevante la inversión en energías renovables.

6.2. Metodologías de Medición

La metodología de medición del Plan Integral se establece para asegurar un seguimiento coherente y riguroso de los Indicadores Clave (KPIs), tal como se exige para la justificación técnica del proyecto AGROSOCIAL ante el programa INTERREG POCTEP. La fuente primaria de la línea base es la **encuesta y el análisis diagnóstico** realizado sobre una muestra representativa de al menos 50 Empresas de Economía Social (EES) en Cádiz.

El **IEDT de la Diputación Provincial de Cádiz**, actuando como socio líder, asumirá la responsabilidad de la **Gestión, Seguimiento y Evaluación (M&E)** del Plan, coordinando la recopilación de datos de fuentes externas (registros oficiales, fondos europeos) y mediante instrumentos de seguimiento directo (encuestas de seguimiento, informes técnicos de consultores).

A continuación, se detalla el esquema metodológico para cada Eje Estratégico.

Eje 1. Capital Humano y Gobernanza Inclusiva (PEA 1)

Indicador Clave (KPI)	Instrumento de Medición	Fuente de Datos / Línea Base	Responsable de la Medición
Identificación de Relevo	Encuesta de Seguimiento (Nivel de Entidad) y Entrevistas	Línea Base: 63,3% de las entidades no cuenta con relevo	IEDT (M&E), Formadores y Mediadores Intergeneracionales.

	a Consejos Rectores (A.1.1.3). Frecuencia anual.	generacional identificado.	
Brecha de Género en Gobernanza	Verificación de datos del Consejo Rector/Junta Directiva (A.1.2.1), contrastando con registros oficiales del sector. Frecuencia bienal.	Línea Base: 77,3% de las entidades tienen una presencia femenina en el consejo rector en el tramo 0-25%.	IEDT (M&E) y Asesoría Legal Especializada en Planes de Igualdad.
Fondos Captados para Especialización	Registro de la gestión de solicitudes y resoluciones de ayudas (A.1.3.1), con seguimiento del Servicio de Asistencia para la Captación de Fondos Estratégicos (A.1.3.1).	Línea Base (Necesidad): La falta de recursos económicos es el principal motivo para no contratar técnicos especializados (66,7%).	Consultores Expertos en Financiación Estratégica y IEDT (Mecanismo de Acceso).
Tasa de Cooperación en Contratación	Registro de Acuerdos de Cooperación (A.1.3.2) y verificación de los contratos laborales compartidos formalizados. Frecuencia anual.	Línea Base (Estructura): 63,6% de la base social es de hasta 50 socios (micro/pequeñas).	Gestores de Acuerdos de Cooperación (Intermediarios) y Asesores Jurídicos.
Cobertura de	Registros	Línea Base	Formadores,

la Escuela de Gestores	de Asistencia y Matrícula de la Plataforma de Formación (A.1.1.2), desglosando por temática crítica.	(Demanda): Relevo Generacional (72,9%), Digitalización (68,8%) y Comercialización (64,6%) son los temas más demandados.	Gestores Académicos y Plataformas Virtuales (Escuela de Gestores).
------------------------	--	---	--

Eje 2. Competitividad, Mercado e Integración Vertical (PEA 2)

Indicador Clave (KPI)	Instrumento de Medición	Fuente de Datos / Línea Base	Responsable de la Medición
Penetración en Exportación	Encuesta de Seguimiento (Nivel de Entidad) y Reportes de las Misiones Comerciales Transfronterizas (A.2.1.2). Frecuencia bienal.	Línea Base: 75,5% de las entidades no exporta actualmente sus productos.	Expertos en Comercio Exterior y Relaciones Institucionales.
Representación de la Transformación	Encuesta de Seguimiento sobre Actividad Principal (A.2.3.1) y registro de inversión canalizada a través del PDR (FEADER). Frecuencia bienal.	Línea Base: 7,7% de las entidades tiene la transformación agroalimentaria como actividad principal.	Técnicos de Apoyo Técnico-Financiero para Inversión Productiva (A.2.3.1).
Adopción de Marca Colectiva	Censo y registro de las entidades adheridas al Distintivo de Economía Social y Proximidad (A.2.2.1). Frecuencia anual.	Línea Base (Interés): 65,3% de las entidades manifiesta interés en una marca colectiva territorial.	Diseñadores de Marca y Expertos en Marketing Territorial.

Tasa de Cooperación Comercial	Registro de la formalización de estructuras de comercialización de segundo grado o plataformas <i>ad hoc</i> (A.2.1.1). Frecuencia bienal.	Línea Base (Estructura): 63,6% de la base social es de hasta 50 socios (atomización).	Asesores Legales y Financieros para Estructuras de Cooperación.
Exposición a la Volatilidad	Análisis de datos de mercado del Observatorio de Precios y Competitividad (A.2.1.3), con colaboración de I+D+i. Frecuencia trimestral.	Línea Base (Necesidad): Volatilidad de precios en origen y percepción de precios bajos mencionada por los socios.	Analistas de Mercado y Especialistas en <i>Big Data</i> Agrario.

Eje 3. Transformación Digital y Tecnológica (PEA 3)

Indicador Clave (KPI)	Instrumento de Medición	Fuente de Datos / Línea Base	Responsable de la Medición
Penetración de Venta Digital	Encuesta de Seguimiento y Auditoría Técnica de Canales (A.3.1.1), verificando el % de entidades con <i>e-commerce</i> B2B/B2C funcionales. Frecuencia anual.	Línea Base: 63,3% de las entidades no dispone de canales de venta <i>online</i> .	Especialistas en TICs y Logística Digital.
Nivel de Madurez Digital	Escala de auto-ubicación de la entidad (A.3.1.2) utilizada en la Encuesta de Seguimiento. Frecuencia bienal.	Línea Base: 64,6% en niveles bajos o intermedios; solo el 27,1% se auto-ubica en niveles bastante o muy digitalizadas.	IEDT (M&E) y Tecnólogos Agrónomos.
Adopción de Tecnologías	Registro de implementación	Línea Base (Demanda):	Especialistas en TICs y

Gestión	de herramientas digitales (trazabilidad, sensores IoT) (A.3.1.2), verificando la adquisición o desarrollo de <i>software</i> . Frecuencia anual.	Tecnologías de gestión priorizadas por el 58,7% de las entidades en innovación.	Gestión Empresarial.
Inversión en Maquinaria Moderna	Registro de fondos PDR (FEADER) canalizados a través de los Grupos Operativos de Innovación (GOI) (A.3.2.1). Frecuencia anual.	Línea Base (Demanda): Adquisición de maquinaria y equipamiento modernos es el ámbito de innovación más señalado (63,0%).	Tecnólogos Alimentarios e Ingenieros Agrónomos (I+D+i).
Implementación Tecnológica	Reportes técnicos de Transferencia de Conocimiento (A.3.2.2) y verificación de la adopción de nuevas técnicas de producción avanzada. Frecuencia bienal.	Línea Base (Relevancia): Técnicas de producción avanzada relevantes para el 52,2% de las entidades.	Centros Tecnológicos y Universidades (UCA).

Eje 4. Resiliencia Climática y Bioeconomía (PEA 4)

Indicador Clave (KPI)	Instrumento de Medición	Fuente de Datos / Línea Base	Responsable de la Medición
Reducción de la Demanda Hídrica	Informes técnicos y mediciones de las Auditorías de Eficiencia Hídrica y Energética (A.4.1.1). Frecuencia bianual.	Línea Base (Riesgo): La demanda de agua para uso agrario es del 68,9% del total en las demarcaciones hidrográficas relevantes de la provincia.	Audidores Ambientales y Técnicos de Bioeconomía.
Tasa de	Registro de	Línea Base	Técnicos

Implementación Circular	Proyectos Incubados y Evaluación de la Viabilidad de los proyectos de valorización de subproductos (A.4.2.1). Frecuencia anual.	(Interés): Dos tercios de las EES (67,3%) manifiestan interés explícito en implementar soluciones circulares.	Especializados en Biomasa/Compostaje y soporte de la Incubadora.
Tasa de Certificación	Registro de la Asistencia para la obtención de Certificaciones y Sellos (A.4.2.3), verificando la concesión del sello/certificado. Frecuencia anual.	Línea Base (Barrera): 43,5% de las entidades cita la falta de recursos económicos como impedimento para implementar certificaciones.	Asesores Especializados en Estándares de Certificación (Jurídicos/Técnicos).
Superficie Ecológica	Consulta de registros de superficie agrícola útil (SAU) bajo Producción Ecológica y registros de la PAC (A.4.1.2). Frecuencia bienal.	Línea Base (Oportunidad) : Meta de la UE de alcanzar el 25% de la superficie agrícola bajo agricultura ecológica para 2030.	Administraciones Públicas (Junta de Andalucía) y técnicos de desarrollo rural.
Adopción de Tecnologías de Eficiencia	Verificación de la implementación de sistemas de riego eficiente o energías renovables (A.4.1.1), mediante informes de campo. Frecuencia anual.	Línea Base (Relevancia): 34,8% de las entidades considera relevante la inversión en energías renovables.	Audidores Energéticos e I+D+i (Transferencia Tecnológica).

La medición de estos indicadores debe realizarse con la frecuencia establecida para garantizar la capacidad de la

Dirección del Plan de realizar los ajustes necesarios en la ejecución de las acciones y cumplir con las obligaciones de justificación ante los fondos estructurales, conforme a la normativa POCTEP.

A modo de analogía, si el Plan Integral es un motor de transformación diseñado para el desarrollo territorial, las **Metodologías de Medición** funcionan como el **tablero de instrumentos** del vehículo: no solo registran la velocidad y el kilometraje (la capacidad instalada), sino que también monitorizan constantemente el nivel de combustible (Fondos Captados) y el estado crítico del motor (la Brecha de Género o el Relevamiento Generacional), asegurando que el conductor (el IEDT) pueda tomar decisiones informadas en tiempo real para alcanzar el destino (la Visión Estratégica).

6.3. Frecuencia de Evaluaciones

El Plan Integral requiere un esquema de seguimiento y evaluación (M&E) periódico, con diferentes frecuencias de corte, para garantizar la **coherencia con los objetivos del proyecto AGROSOCIAL**, el cumplimiento de los **plazos de acción** (Corto: 1 año; Medio: 2-4 años; Largo: 3-5 años), y la **justificación técnica y administrativa** ante el IEDT y el programa INTERREG POCTEP.

La frecuencia de las evaluaciones se adapta a la naturaleza de los indicadores y al tipo de decisión estratégica que se debe tomar, desde el ajuste operativo de las herramientas (corte trimestral/semestral) hasta la validación de las Metas Estratégicas (corte anual/bienal).

Corte Trimestral: Ajuste Operativo y Control de Recursos

Los cortes trimestrales están enfocados en el control de la ejecución presupuestaria, la movilización de recursos y la gestión de las herramientas esenciales, que se encuentran en fase de implementación inmediata.

Objetivo Principal	Indicadores Clave a Revisar	Decisión Asociada	Estratégica
Control Presupuestario y Financiero	Volumen de Fondos Captados para Especialización Técnica (PEA 1). Progreso en el Mapeo de Fondos (Mecanismo de Acceso, A.3.3.1).	Evaluar el desempeño del Servicio de Asistencia para la Captación de Fondos Estratégicos y reorientar la asistencia técnica hacia las convocatorias más operativas (PERTE, PIMESA, POCTEP).	
Gestión y Seguimiento de	Cobertura de la Escuela de Gestores	Ajustar la oferta formativa	(Escuela de

Actividades	(PEA 1). Tasa de Ejecución de las Acciones de Corto Plazo (ej. Plan de Difusión A.1.1.3).	Gestores, A.1.1.2) si la tasa de participación en temas críticos (Relevo 72,9%, Digitalización 68,8%) no alcanza el nivel esperado. Monitorear la respuesta inicial a la contratación compartida (A.1.3.2).
Monitoreo de Mercado	Exposición a la Volatilidad (PEA 2). Acceso a Información del Observatorio (A.2.1.3).	Evaluar la información generada por el Observatorio de Precios y Competitividad (A.2.1.3), que opera con una frecuencia trimestral, para informar a las EES sobre la volatilidad de precios en origen y habilitar decisiones comerciales inmediatas.

Corte Semestral: Evaluación de la Adopción de Herramientas

La evaluación semestral se centra en la adopción temprana de las herramientas e infraestructuras, especialmente aquellas de digitalización y cooperación, que tienen una prioridad de Corto/Medio Plazo (1-3 años).

Objetivo Principal	Indicadores Clave a Revisar	Decisión Estratégica Asociada
Adopción Digital y Comercial	Penetración de Venta Digital (PEA 3). Adopción de Tecnologías de Gestión (PEA 3).	Determinar si el Programa de Adopción de Canales de Venta Online (A.3.1.1) está logrando revertir la base del 63,3% sin canales <i>online</i> . Se decide sobre la necesidad de intensificar la asistencia técnica en digitalización.
Avance en Resiliencia	Tasa de Implementación Circular (PEA 4). Tasa de Certificación (PEA 4).	Evaluar el progreso de los proyectos de Bioeconomía Circular (A.4.2.1) y la eficacia de la Asistencia para Certificaciones y Sellos (A.4.2.3) en superar la barrera de costes (43,5%).
Cooperación Formalizada	Número de Acuerdos de Personal Compartido (PEA 1). Sinergias Circulares Creadas (PEA 4).	Valorar la capacidad de los Gestores de Acuerdos de Cooperación para formalizar la intercooperación horizontal y vertical, lo cual es esencial para superar la atomización empresarial

(63,6% micro/pequeñas).

Corte Anual/Bienal: Medición del Impacto Estratégico y Reajuste de Políticas

El corte Anual y Bienal es fundamental para medir los avances en las **Metas Estratégicas** (PEA 1-4) y los resultados a Largo Plazo, ya que muchos indicadores estructurales requieren tiempo para manifestarse (ej. inversión en infraestructura, Brecha de Género).

Objetivo Principal	Indicadores Clave a Revisar	Decisión Asociada	Estratégica
Evaluación de Género y Relevo	Brecha de Género en Gobernanza (PEA 1). Identificación de Relevo Generacional (PEA 1).	Si la baja presencia femenina en los consejos rectores (77,3% en el tramo 0-25%) o la ausencia de relevo (63,3% sin identificar) no muestran avances, se requiere reajustar el foco del Servicio de Asesoría Legal (A.1.2.1) o intensificar los incentivos para la incorporación de jóvenes (PAC).	
Análisis de Competitividad y Mercado	Penetración en Exportación (PEA 2). Representación de la Transformación (PEA 2).	Evaluación de la eficacia de las Misiones Comerciales POCTEP (A.2.1.2) en reducir el 75,5% de entidades que no exportan. Se decide sobre la necesidad de rediseñar los incentivos de inversión (A.2.3.1) si el porcentaje de actividad en transformación (base: 7,7%) no se incrementa.	
Resiliencia Estructural	Reducción de la Demanda Hídrica (PEA 4). Superficie Ecológica (PEA 4).	Decidir sobre la continuidad o ampliación de los programas de Auditoría Hídrica (A.4.1.1) y los incentivos para la conversión a la agricultura ecológica (A.4.1.2), dada la vulnerabilidad hídrica crítica de la provincia (68,9% de demanda agraria).	
Justificación de Fondos Estructurales	Participación en I+D+i (GOI) (PEA 3). Inversión en Infraestructura (PEA 2).	El IEDT utiliza estos cortes para compilar las evidencias y justificar el uso de los fondos FEADER/PDR y POCTEP ,	

		reportando el cumplimiento de las metas a los órganos de gestión correspondientes. La evaluación bienal valida si las inversiones están superando el déficit estructural de inversión (demandado por el 33,3%).
--	--	---

En resumen, la evaluación **trimestral** asegura la eficiencia financiera y operativa; la **semestral** verifica la adopción y el uso de las nuevas herramientas (digitales y de cooperación); y la **anual/bienal** mide el impacto estructural del Plan en las grandes Metas Estratégicas (demografía, gobernanza, exportación y resiliencia climática).

6.4. Participación de Actores Clave

La coherencia y legitimidad del Plan Integral radican en su estructura de gobernanza, la cual asegura que los resultados sean validados por el socio líder y que exista una retroalimentación constante del ecosistema de Empresas de Economía Social (EES) y los agentes institucionales. Esta dinámica es indispensable para mantener la alineación con los principios de **gestión democrática y participativa** de la Economía Social, así como con los objetivos de cooperación del programa INTERREG POCTEP.

Marco Institucional de la Validación de Resultados

La validación de los resultados y contenidos del Plan se establece a través de mecanismos formales que involucran al socio líder del proyecto AGROSOCIAL y a los órganos de consulta y asesoramiento.

Validación Formal y Funcional (IEDT)

El proceso de validación final recae directamente en la entidad promotora del Plan, garantizando la articulación institucional en el territorio:

- **Conformidad del IEDT:** Los contenidos finales y el Plan Integral en su totalidad requieren la **conformidad de la persona responsable del contrato en el IEDT de la Diputación Provincial de Cádiz** para ser considerados finalizados.
- **Asistencia Técnica en la Validación:** El IEDT tiene la potestad de ser asistido por **invitados expertos en la materia** durante las reuniones de trabajo necesarias para alcanzar la versión final.

- **Gestión y Justificación de Fondos:** El IEDT, como beneficiario (socio) del proyecto AGROSOCIAL y cofinanciador del 25%, es el responsable último de la justificación técnica y administrativa de los resultados ante el programa POCTEP, lo que obliga a que los Indicadores Clave (KPIs) y las Metas Estratégicas se validen en función de su elegibilidad y contribución a los objetivos de cohesión y empleo del programa.

Partenariado Estratégico y Técnico

Los resultados, especialmente en áreas de innovación y cooperación, son validados por el partenariado especializado:

- **Validación de Metodologías Técnicas:** La colaboración con el **Ecosistema de I+D+i** (Universidad de Cádiz, CTAQUA, IFAPA) es crucial para la validación de resultados técnicos, como los del **Observatorio de Precios y Competitividad** (A.2.1.3), que requieren acuerdos formales para la gestión y análisis de datos.
- **Coherencia POCTEP:** El **Partenariado Transfronterizo** (socios portugueses como ODIANA y CONFAGRI) valida la coherencia de las acciones de comercialización y logística con la lógica INTERREG POCTEP (A.2.1.2), capitalizando el alto interés del 76,1% en esta cooperación.

Mecanismos de Retroalimentación del Plan

La retroalimentación es un proceso continuo que asegura que la ejecución de las acciones se adapte a la realidad de las EES y a los cambios en el entorno normativo o de mercado.

Gobernanza Participativa y Consenso Social

La retroalimentación de los actores clave garantiza la legitimidad social y la viabilidad de las políticas de fomento:

- **Mesas de Trabajo y Órganos de Consulta:** Las **Comisiones o Mesas de Trabajo** creadas en el marco del proyecto AGROSOCIAL, que integran a universidades, cooperativas y administraciones públicas, sirven como órgano principal de **consulta y contraste de las acciones**. Estas mesas aseguran el **consenso** y la legitimidad de las políticas propuestas, además de ser cruciales para formalizar acuerdos de cooperación, como los modelos de contratación compartida.
- **Presentación Pública (AGROSOCIAL LAB):** La celebración de la jornada AGROSOCIAL LAB es un hito de retroalimentación crítica. Su objetivo principal es **sentar las bases del plan de acción conjunto a acometer** para solucionar los problemas del sector, convocando a los agentes económicos y a los integrantes de las mesas de trabajo. El programa

del evento y su formato se definen en función de los resultados obtenidos en el análisis, asegurando que el *feedback* oriente las actividades posteriores.

- **Canales Internos de la ES:** El Plan se retroalimenta del principio de **gestión democrática**, que se apoya en que el 89,8% de las EES disponen de medios para que la voz de los socios sea escuchada en la toma de decisiones.

Ajuste Operativo Basado en la Medición

La retroalimentación de los datos de desempeño es esencial para la gestión de proyectos y la reasignación de recursos:

- **Cortes de Evaluación (Trimestrales/Semestrales):** La medición de los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) en los cortes trimestrales y semestrales proporciona la información necesaria para el **ajuste operativo** y el control de la ejecución presupuestaria. Estos cortes permiten, por ejemplo, **reorientar la asistencia técnica** del Servicio de Captación de Fondos (A.1.3.1) o ajustar la oferta de la Escuela de Gestores (A.1.1.2).
- **Auditoría de Impacto Bienal/Anual:** Los resultados anuales y bienales de los indicadores estructurales (ej. Penetración en Exportación, Brecha de Género en Gobernanza, Reducción de la Demanda Hídrica) retroalimentan al Plan para determinar si las **Metas Estratégicas** se están cumpliendo. Si el avance es insuficiente, se decide sobre la **necesidad de reajustar los incentivos de inversión** o intensificar el foco de las acciones (ej. si la baja presencia femenina persiste, se reajusta el apoyo a la asesoría legal).
- **Observatorio de Precios:** El **Observatorio de Precios y Competitividad** (A.2.1.3) provee retroalimentación del mercado con frecuencia trimestral para que las EES tomen decisiones comerciales informadas inmediatamente, contrarrestando la volatilidad del mercado.

6.5. Resultados Esperados

Los Resultados Esperados del Plan Integral se definen mediante la consecución de las **Metas Estratégicas** y se materializan en una transformación cualitativa del ecosistema de Empresas de Economía Social (EES) en la provincia de Cádiz. Estos resultados están diseñados para revertir las debilidades estructurales identificadas en el diagnóstico (Reto Demográfico, baja digitalización, debilidad comercial) y alinear al sector con los principios de desarrollo sostenible y cohesión territorial promovidos por el proyecto AGROSOCIAL y el programa POCTEP.

Metas Estratégicas Cuantificadas

Las siguientes metas definen el horizonte de logro del Plan Integral, traduciendo los objetivos de las Prioridades Estratégicas de Acción (PEA) en valores medibles para el seguimiento y la evaluación de impacto:

Meta Estratégica	Objetivo Cuantificado	Horizonte Temporal	Base Diagnóstico a Revertir
Meta 1: Capital Humano y Gobernanza Inclusiva	Reducir en un 30% el número de entidades sin relevo generacional identificado y duplicar el porcentaje de mujeres en los consejos rectores para alcanzar una media del 25% en el ecosistema.	2030	63,3% de entidades sin relevo identificado y 77,3% con presencia femenina en consejo rector en tramo 0-25%.
Meta 2: Competitividad y Posicionamiento en el Mercado	Incrementar en un 25% el número de entidades que exportan regularmente y lograr que al menos el 40% de las entidades participe en estructuras de comercialización conjunta o de segundo grado.	2032	75,5% de entidades no exporta actualmente y 63,6% de entidades son micro/pequeñas.
Meta 3: Transformación Digital e Innovación	Lograr que el 50% de las entidades opere en un nivel de digitalización "bastante" o "muy" digitalizado y que el 60% disponga de canales de venta <i>online</i> funcionales.	2029	64,6% de entidades en niveles bajos o intermedios de digitalización y 63,3% sin canales de venta <i>online</i> .
Meta 4: Sostenibilidad y Resiliencia	Impulsar que el 75% de las entidades haya	2032	La vulnerabilidad hídrica es

Climática	implementado al menos una práctica certificada de sostenibilidad o de economía circular, con especial foco en la eficiencia hídrica.		crítica (68,9% de la demanda de agua para uso agrario) y el 47,9% no aplica prácticas de sostenibilidad o certificaciones.
Meta 5: Profesionalización y Capacidad de Inversión	Aumentar en un 50% el número de entidades con personal técnico especializado en plantilla, movilizándolo recursos a través del acceso a programas de financiación estratégica (PERTE, PDR).	2030	66,7% de las entidades citan la falta de recursos económicos como principal motivo para no contratar personal técnico especializado.

Resultados Cualitativos Esperados

La consecución de las metas cuantificadas se traducirá en una **transformación estructural del ecosistema** de la Economía Social agroalimentaria de Cádiz, consolidando los siguientes resultados cualitativos:

Transformación del Capital Humano y Gobernanza

Se espera que la intervención corrija la **debilidad más estructural** del sector, el Reto Demográfico:

- **Ecosistema Rejuvenecido y Dinámico:** El sector asegurará su continuidad mediante la **transferencia de conocimiento** intergeneracional (Acción A.1.1.1), revirtiendo la tendencia crítica de la ausencia de sucesión. Se habrá generado una **nueva cohorte de gestores y gestoras profesionales** formados en la Escuela de Gestores (A.1.1.2).
- **Liderazgo Inclusivo:** La gobernanza se convertirá en un modelo de **liderazgo equitativo**, donde las mujeres y los jóvenes serán protagonistas activos en la toma de decisiones (A.1.2.2). Esto no solo corregirá la baja presencia femenina en los consejos rectores, sino que reforzará la **función clave de la mujer en la fijación de población** en las zonas rurales.

- **Superación de la Restricción Financiera:** El apoyo técnico para la captación de fondos (A.1.3.1) y el modelo de **Contratación Compartida** (A.1.3.2) habrán mitigado la restricción financiera del 66,7% de las entidades, permitiendo la **profesionalización gerencial y técnica**.

Competitividad, Valor Añadido y Posicionamiento en el Mercado

Los resultados deben reflejar una mayor capacidad de escala, negociación y diferenciación, fortaleciendo la posición de la EES en el mercado global:

- **Integración Vertical y Escala:** La atomización empresarial (63,6% micro/pequeñas) será superada mediante la consolidación de **estructuras de cooperación de segundo grado o plataformas ad hoc** (A.2.1.1). Esto habrá permitido a las entidades **ganar volumen y poder de negociación**.
- **Acceso a Mercados Diversificados:** Se habrá **revertido la situación de no exportación** (75,5% no exporta) a través de la capitalización de la lógica POCTEP y el desarrollo de **misiones comerciales transfronterizas** (A.2.1.2), diversificando destinos y reduciendo la dependencia del mercado local.
- **Diferenciación y Valor Social:** El producto de la Economía Social se habrá posicionado con éxito en el **"modelo de sociedad"** (A.2.2.1), donde los consumidores priorizan la **identidad del alimento** y los valores culturales y ambientales. El **Distintivo de Economía Social y Proximidad** (A.2.2.1) actuará como un sello de valor social y arraigo territorial.
- **Ascenso en la Cadena de Valor:** La inversión en **infraestructuras de transformación** (A.2.3.1), junto con los talleres de innovación en producto (A.2.3.2), habrá reducido significativamente la concentración en la producción primaria (65,4%), permitiendo a las EES **capturar mayor valor añadido** y mejorar la rentabilidad para sus socios.

Modernización e Inclusión Tecnológica

Se espera que la brecha digital se cierre, impulsando la eficiencia y la competitividad de las EES:

- **Digitalización Operativa Generalizada:** La mayoría de las EES operarán con **canales de venta online funcionales** (A.3.1.1) y habrán adoptado **soluciones de gestión empresarial y gobernanza digital** (A.3.1.2), como sistemas de trazabilidad y sensores IoT.

- **Innovación Constante:** La **colaboración con el ecosistema de I+D+i** (67,3% de colaboración) se consolidará a través de los Grupos Operativos de Innovación (A.3.2.1), impulsando la modernización en maquinaria y la **transferencia de técnicas de producción avanzada** (A.3.2.2).
- **Inversión Compartida Eficiente:** Se habrán formalizado acuerdos de **inversión compartida** en infraestructuras digitales y logísticas (A.3.3.2), aprovechando el alto interés en el uso compartido de recursos (70,2% ofrece servicios compartidos) para reducir el coste individual de la digitalización.

Resiliencia y Bioeconomía Circular

El sector habrá avanzado en la adaptación al cambio climático y en la consolidación de un modelo productivo más sostenible:

- **Mitigación de la Vulnerabilidad Hídrica:** Se habrá logrado una **reducción cuantificable de la demanda hídrica y energética** por unidad de producción, gracias a la implementación generalizada de sistemas de riego eficiente y energías renovables (A.4.1.1), lo cual es crítico dada la alta demanda de agua para uso agrario.
- **Modelo de Bioeconomía Consolidado:** Se habrán incubado y puesto en funcionamiento **proyectos de valorización de subproductos** (A.4.2.1), aprovechando el marco de la Ley de Economía Circular de Andalucía. Las EES habrán integrado la circularidad como una **ventaja competitiva**.
- **Diferenciación Sostenible:** La obtención de **Certificaciones y Sellos de Sostenibilidad** (A.4.2.3) será accesible para un mayor número de entidades, permitiendo posicionar la producción integrada y los sistemas de alto valor natural (Dehesa) como activos estratégicos que generan **servicios ecosistémicos** clave.

6.6. Sostenibilidad del Impacto

La sostenibilidad del impacto del Plan Integral no depende de la continuidad de la financiación del proyecto AGROSOCIAL (POCTEP), sino de la capacidad para **instalar capacidades, estructuras, cultura y mecanismos de financiación recurrentes** en el ecosistema de Empresas de Economía Social (EES) en la provincia de Cádiz.

El objetivo es asegurar que las soluciones implementadas persistan en el tiempo, revirtiendo las debilidades estructurales diagnosticadas (como el Reto Demográfico y la

atomización empresarial) y consolidando los principios de la Economía Social como motor de desarrollo territorial sostenible.

Estructuras y Mecanismos de Cooperación Instalados

La principal debilidad del ecosistema es la **atomización empresarial** (el 63,6% de las entidades son micro o pequeñas),. La sostenibilidad se fundamenta en estructuras de cooperación que permitan ganar escala y poder de negociación de manera autónoma.

Estructuras de Cooperación Formalizadas

- **Estructuras de Segundo Grado y Plataformas Ad Hoc:** El Plan impulsa el apoyo legal y financiero para la **constitución formal de estructuras de comercialización de segundo grado o plataformas ad hoc** (Acción A.2.1.1), que permiten a las EES atomizadas acceder a mercados con mayor volumen y capturar mayor valor añadido. Estas nuevas figuras jurídicas (cooperativas de segundo grado, SAT) quedarán constituidas y operativas más allá del plazo del Plan.
- **Acuerdos de Uso Compartido:** El **Modelo de Contratación Compartida de Personal Técnico** (Acción A.1.3.2) y la promoción de **inversiones compartidas en infraestructuras digitales y logísticas** (Acción A.3.3.2) son metodologías y acuerdos formalizados que utilizan la fortaleza operativa existente de uso compartido de infraestructuras (ofrecida por el 70,2% de las EES) para mitigar la restricción financiera individual. Estos modelos de *benchmarking* y documentación de éxito quedan instalados como **cultura de cooperación y gestión de costes**.
- **Alianzas Transfronterizas (POCTEP):** La alta voluntad de cooperación transfronteriza (**76,1%** de interés) se materializa en **acuerdos bilaterales o multilaterales** con socios portugueses (ODIANA, CONFAGRI), que sientan las bases para la continuidad de las misiones comerciales y el uso de **plataformas logísticas transfronterizas** (Acción A.2.1.2) para la diversificación de mercados.

Plataformas Digitales e Infraestructura Compartida

- **Infraestructura Digital Compartida:** Las **inversiones compartidas en infraestructuras digitales y logísticas** (Acción A.3.3.2), como *hubs* logísticos digitales o plataformas de *e-commerce* B2B, perduran para reducir el coste individual de la digitalización, cerrando la brecha tecnológica (64,6% en niveles bajos o intermedios) y permitiendo el acceso permanente a canales de venta *online*.

- **Observatorio de Precios:** La creación del **Observatorio de Precios y Competitividad** (Acción A.2.1.3) deja instalada una **plataforma de datos y un mecanismo de colaboración con I+D+i** (67,3% ya colabora) para proveer información analítica continua, contrarrestando la exposición a la volatilidad de precios en origen. Este es un recurso de inteligencia de mercado recurrente.

Capacidades Técnicas y Gobernanza Instaladas

El Plan busca incrustar el capital humano y la profesionalización en la estructura de las EES, combatiendo la falta de personal técnico (66,7% citan la falta de recursos como impedimento) y asegurando el relevo generacional (63,3% sin identificar).

Profesionalización del Capital Humano

- **Escuela de Gestores y Contenidos Curriculares:** La **Escuela de Gestores en Economía Social Agroalimentaria** (Acción A.1.1.2) no solo ofrece formación, sino que deja instalado un **programa curricular y plataformas virtuales permanentes** para cubrir la alta demanda de formación en temas críticos como relevo generacional (72,9%), digitalización (68,8%) y comercialización (64,6%).
- **Metodología de Mentorización:** Los **programas de mentorización intergeneracional y coaching** (Acción A.1.1.1) instalan la metodología necesaria para la **transferencia de conocimiento** entre la base social envejecida (56,9% de 46 a 60 años) y las nuevas generaciones, asegurando la continuidad empresarial.
- **Liderazgo Inclusivo:** El desarrollo de **Planes de Igualdad y Liderazgo Femenino** (A.1.2.1) deja instalados los mecanismos normativos y de capacitación para revertir la baja presencia femenina en los consejos rectores (77,3% en el tramo 0-25%), **institucionalizando la igualdad de género** en la gobernanza.

Cultura de Innovación y Sostenibilidad

- **Vínculo Consolidado con I+D+i:** La formalización de la colaboración a través de **Grupos Operativos de Innovación (GOI)** (Acción A.3.2.1) asegura que la transferencia tecnológica y la inversión en maquinaria moderna (prioridad del 63,0%) sean procesos continuos, **estructurando la relación con centros tecnológicos y universidades** (67,3% ya colabora).
- **Metodologías Circulares:** La **Incubadora de Bioeconomía Circular** (Acción A.4.2.1) y el **Mapeo de Subproductos**

(Acción A.4.2.2) instalan la **metodología, know-how técnico y las sinergias intersectoriales** necesarias para la valorización de recursos biomásicos, lo que permite a las EES seguir desarrollando proyectos circulares de manera autónoma, aprovechando la Ley 3/2023 de Economía Circular de Andalucía.

Financiación Recurrente y Herramientas de Apalancamiento

La sostenibilidad económica exige superar la dependencia de los fondos puntuales mediante la instalación de mecanismos que faciliten la movilización constante de recursos.

- **Servicio de Captación de Fondos:** La Creación de un Servicio de Asistencia para la Captación de Fondos Estratégicos (A.1.3.1) y el Mecanismo de Acceso a Fondos Estructurados para la Innovación (A.3.3.1) son herramientas de asesoramiento y *matchmaking* financiero que persisten para orientar a las EES hacia líneas de financiación operativa multinivel (PERTE, PIMESA, PDR Andalucía, POCTEP). Esto minimiza la restricción financiera como barrera para la inversión.
- **Distintivo de Valor:** La implementación de un Distintivo de Economía Social y Proximidad (Marca Colectiva Territorial) (A.2.2.1) se convierte en un activo intangible. Este sello, basado en el valor social y territorial de las EES, permite generar una **prima de precio y diferenciación** sostenida en el mercado (Modelo de Saciedad), reduciendo la exposición a la volatilidad de los *commodities*.
- **Infraestructura de Inversión (PDR):** El Programa de Apoyo Técnico-Financiero para la Inversión en Infraestructuras de Transformación (A.2.3.1) deja instalado el conocimiento y los canales de acceso (FEADER/PDR) para continuar invirtiendo en plantas de envasado y tecnología, asegurando el ascenso en la cadena de valor (actualmente solo el 7,7% se dedica a transformación).

7. PLAN DE ACCIÓN

7.1. Fases del Plan

La implementación del Plan Integral se estructura en cuatro fases interdependientes, diseñadas para transformar progresivamente las debilidades estructurales identificadas (Reto Demográfico, baja digitalización, debilidad comercial) en fortalezas, logrando la **Visión Estratégica definida para 2032**. La temporalidad de estas fases está alineada con los plazos de ejecución de las acciones y con los ciclos de justificación de los fondos estructurales (POCTEP, FEADER).

Fase 0: Arranque Y Planificación Operativa (Corto Plazo: 1 Año)

Esta fase inicial se centra en el establecimiento de las bases institucionales, técnicas y financieras que permiten el inicio formal de las Prioridades Estratégicas de Acción (PEA).

Objetivo Estratégico	Foco de la Acción	PEA Asociada
Puesta en Marcha Institucional	Activación del Servicio de Asistencia para la Captación de Fondos Estratégicos (A.1.3.1), herramienta clave para superar la restricción financiera.	PEA 1
Movilización y Concienciación	Desarrollo del Plan de Difusión de Oportunidades para jóvenes (A.1.1.3) para abordar la ausencia de relevo generacional identificado (63,3%).	PEA 1
Inteligencia de Mercado y Gobernanza	Puesta en funcionamiento del Observatorio de Precios y Competitividad (A.2.1.3) y la formalización de las Comisiones o Mesas de Trabajo del proyecto AGROSOCIAL.	PEA 2
Inicio de la Resiliencia	Arranque del Programa de Auditoría y Optimización de la Eficiencia Hídrica y Energética (A.4.1.1) para mitigar la vulnerabilidad hídrica estructural.	PEA 4

La culminación de esta fase se valida mediante la **evaluación trimestral** de la ejecución presupuestaria y la capacidad para **reorientar la asistencia técnica** hacia las convocatorias más operativas (PERTE, PIMESA, POCTEP).

Fase 1: Pilotos Y Adopción de Herramientas (Medio Plazo: 1-3 Años)

Esta fase se enfoca en la implementación de las herramientas de capacitación, digitalización y cooperación diseñadas para atacar las debilidades internas más urgentes (Reto Demográfico, baja digitalización y atomización). El objetivo es probar la eficacia de los nuevos modelos de gestión a pequeña escala.

Objetivo Estratégico	Foco de la Acción	PEA Asociada
Desarrollo de Capacidades	Lanzamiento de la Escuela de Gestores (A.1.1.2) para cubrir la alta demanda formativa (72,9% Relevo; 68,8% Digitalización). Implementación de la Mentorización Intergeneracional (A.1.1.1).	PEA 1
Digitalización de la Venta y Gestión	Implementación del Programa de Adopción de Canales de Venta Online (A.3.1.1) para reducir el 63,3% de entidades sin canales <i>online</i> . Adopción de Soluciones de Gobernanza Digital (A.3.1.2).	PEA 3
Cooperación y Escala	Impulso inicial de Estructuras de comercialización de segundo grado o plataformas <i>ad hoc</i> (A.2.1.1) para la base atomizada (63,6% micro/pequeñas).	PEA 2
Inclusión y Género	Implementación de Planes de Igualdad (A.1.2.1) y programas de capacitación en habilidades directivas para mujeres socias (A.1.2.2).	PEA 1

Esta fase se evalúa con cortes **semestrales**, verificando la **adopción temprana** de las herramientas (Penetración de Venta Digital, Tasa de Implementación Circular) y la formalización de la **cooperación horizontal y vertical**.

Fase 2: Escalado Y Consolidación De Mercado (Medio/Largo Plazo: 2-5 Años)

Esta fase se caracteriza por la **inversión estructural** y la expansión de los modelos de éxito probados en la Fase 1, buscando la integración vertical y la penetración en mercados internacionales, en alineación con la lógica POCTEP.

Objetivo Estratégico	Foco de la Acción	PEA Asociada
Integración y Exportación	Desarrollo de Misiones Comerciales y plataformas logísticas transfronterizas (A.2.1.2) para	PEA 2

	revertir la no exportación (75,5%).	
Inversión Productiva	Canalización de fondos (FEADER/PDR) a través del Programa de apoyo técnico-financiero para la inversión en infraestructuras de transformación (A.2.3.1), buscando aumentar la baja representación de la transformación (7,7%).	PEA 2
Diferenciación de Valor	Implementación del Distintivo de Economía Social y Proximidad (Marca Colectiva Territorial) (A.2.2.1).	PEA 2
Innovación y Modernización	Operatividad plena de los Grupos Operativos de Innovación (GOI) (A.3.2.1) y Transferencia tecnológica (A.3.2.2).	PEA 3
Bioeconomía Escala	Incubación y soporte a proyectos de valorización de subproductos (Bioeconomía Circular) (A.4.2.1).	PEA 4

La medición clave en esta fase ocurre en cortes **anuales/bienales**, donde se evalúa el **Impacto Estratégico** (Penetración en Exportación, Representación de la Transformación y Reducción de la Demanda Hídrica). Estos cortes sirven para justificar el uso de los fondos estructurales (FEADER/PDR y POCTEP).

Fase 3: Consolidación Y Transferencia Sostenible (Largo Plazo: 5-10 Años)

Esta fase final asegura la **institucionalización** de los resultados y la **sostenibilidad del impacto** más allá del plazo de ejecución del proyecto. El enfoque pasa de la inversión a la gestión estratégica.

Objetivo Estratégico	Foco de la Acción	PEA Asociada
Logro de Metas Estructurales	Cumplimiento de las Metas Estratégicas 2030/2032 (ej. reducción del 30% en entidades sin relevo generacional; 75% de adopción de prácticas de sostenibilidad).	PEA 1, 4
Institucionalización Permanente	La Escuela de Gestores y el Servicio de Captación de Fondos se consolidan como plataformas y mecanismos recurrentes, dejando instalados el <i>know-how</i> y las capacidades necesarias.	PEA 1, 3
Cultura de Cooperación	El Modelo de Contratación Compartida (A.1.3.2) y las Estructuras de Segundo Grado	PEA 1, 2

	(A.2.1.1) se integran como la cultura empresarial dominante para superar la atomización.	
Resiliencia Autónoma	El sector mantiene la reducción de la demanda hídrica y la operatividad de los proyectos de Bioeconomía Circular , demostrando la resiliencia productiva ante el riesgo climático.	PEA 4

La evaluación de esta fase se centra en la **Auditoría de Impacto Bienal/Anual** (corte estructural) para verificar la **persistencia de las capacidades y la financiación recurrente**.

7.2. Cronograma General

El Cronograma General del Plan Integral se extiende hasta el horizonte 2032, en coherencia con la Visión Estratégica de transformación del ecosistema de Empresas de Economía Social (EES) en Cádiz. La ejecución se articula en las cuatro fases definidas (Arranque, Pilotos, Escalado y Consolidación), priorizando las acciones más urgentes, como la lucha contra el Reto Demográfico y la restricción financiera, en el Corto Plazo.

A continuación, se presenta la tabla de calendario que asocia las fases con los grandes hitos y la ventana de ejecución de las Prioridades Estratégicas de Acción (PEA 1 a PEA 4).

Calendario por Fases y Grandes Hitos (Horizonte 2032)

Fase	Duración Estimada	PEA Foco	Grandes Hitos e Indicadores de Progreso
Fase 0: Arranque	Año 1 (Corto Plazo)	PEA 1, PEA 2, PEA 4	Validación Institucional: Conformidad y Aprobación del Plan Integral por el IEDT. Lanzamiento de Servicios: Creación del Servicio de Captación de Fondos (A.1.3.1). Transparencia y Mercados: Puesta en marcha del Observatorio de Precios y Competitividad (A.2.1.3). Capital Humano: Inicio del Plan de Difusión de Oportunidades para jóvenes (A.1.1.3). Sostenibilidad: Inicio del Programa de Auditoría de Eficiencia Hídrica (A.4.1.1). Difusión: Celebración del acto AGROSOCIAL LAB.

Fase Pilotos	1:	Años 1-3 (Corto/Medio Plazo)	PEA 1, PEA 2, PEA 3, PEA 4	Adopción de Herramientas: Implementación de los Programas de Mentorización (A.1.1.1) y la Contratación de Personal Compartido (A.1.3.2). Gobernanza: Desarrollo y presentación de los primeros Planes de Igualdad (A.1.2.1). Estructuración Comercial: Impulso de las primeras estructuras de comercialización de segundo grado (A.2.1.1). Transformación Digital: Inicio del Programa de Adopción de Canales de Venta Online (A.3.1.1) para reducir el 63,3% de entidades sin canales online. Bioeconomía: Mapeo de Subproductos (A.4.2.2) e inicio de la Asistencia para Certificaciones (A.4.2.3).
Fase Escalado	2:	Años 2-5 (Medio Plazo)	PEA 2, PEA 3, PEA 4	Inversión Estructural: Canalización de fondos (FEADER/PDR) para Inversión en Infraestructura de Transformación (A.2.3.1). Innovación Formalizada: Creación y activación de los Grupos Operativos de Innovación (GOI) (A.3.2.1) para la modernización de maquinaria (prioridad del 63,0%). Mercado POCTEP: Desarrollo de las primeras Misiones Comerciales Transfronterizas (A.2.1.2). Marca y Valor: Definición e implementación del Distintivo de Economía Social y Proximidad (A.2.2.1). Capital Humano: Operatividad plena de la Escuela de Gestores (A.1.1.2). Hito Estratégico: Logro de la Meta 3 (Digitalización) en el horizonte 2029.
Fase	3:	Años 5-10	PEA	Logro de la Meta 1:

Consolidación	(Largo Plazo)	1, PEA 2, PEA 4	Cumplimiento de la reducción del déficit de Relevos Generacional y duplicación de la presencia femenina en consejos rectores (Horizonte 2030). Logro de las Metas 2 y 4: Cumplimiento de los objetivos de Penetración en Exportación y Resiliencia Climática (Horizonte 2032). Sostenibilidad del Impacto: Transferencia de las herramientas instaladas (Escuela, Servicio de Captación de Fondos) a mecanismos recurrentes del IEDT/Ecosistema. Evaluación Final: Auditoría de impacto estructural para verificar la persistencia de las estructuras de cooperación y la financiación recurrente.
---------------	---------------	--------------------	---

Resumen de Prioridades por Plazos

El Plan prioriza la corrección de las debilidades más críticas del ecosistema en el Corto y Medio Plazo, utilizando la temporalidad establecida en los pliegos:

- Acciones de Corto Plazo (1 año):** Se enfocan en la preparación del terreno (*soft actions*) y la movilización inmediata de recursos humanos y financieros, atacando la restricción económica y la falta de relevos.
 - Ejemplos: Servicio de Captación de Fondos (A.1.3.1), Plan de Difusión a Jóvenes (A.1.1.3), y el inicio del Observatorio de Precios (A.2.1.3).
- Acciones de Corto/Medio Plazo (1-3 años):** Buscan la adopción de nuevas metodologías de gestión y los primeros resultados en cooperación e inclusión.
 - Ejemplos: Mentorización Intergeneracional (A.1.1.1), Estructuras de Segundo Grado (A.2.1.1), Auditoría Hídrica (A.4.1.1) y Adopción de Venta *Online* (A.3.1.1).
- Acciones de Medio/Largo Plazo (2-5 años en adelante):** Concentran las inversiones estructurales de alto impacto económico y ambiental, que requieren la canalización de fondos europeos (FEADER/POCTEP) y son esenciales para el Escalado.

- Ejemplos: Inversión en Infraestructura de Transformación (A.2.3.1), Misiones Comerciales Transfronterizas (A.2.1.2), Creación de la Escuela de Gestores (A.1.1.2) y la Incubadora de Bioeconomía Circular (A.4.2.1).

7.3. Recursos por Fase

El Plan Integral articula la movilización de recursos humanos, técnicos y financieros de manera secuencial, adaptando la intensidad del gasto y el perfil del equipo a los objetivos de cada fase. El presupuesto del Plan se basa fundamentalmente en la capacidad del IEDT y las Empresas de Economía Social (EES) para **apalancar y canalizar recursos externos** procedentes de los fondos estructurales y programas específicos (POCTEP, PERTE, PDR Andalucía), revirtiendo la restricción financiera que afecta al 66,7% de las entidades para la contratación técnica.

A continuación, se detalla la asignación de recursos humanos clave (perfiles) y el enfoque de movilización presupuestaria por fase:

Fase	Duración Estimada	Asignación Presupuestaria (Fuentes Clave)	Perfiles Clave del Equipo (Recursos Humanos)
Fase 0: Arranque y Planificación Operativa	Año 1 (Corto Plazo)	Fondo Operativo y Activación de la Captación: Financiamiento asegurado por el IEDT (cofinanciación 25% del proyecto AGROSOCIAL) para el diseño del Plan y las herramientas iniciales. Movilización: Primeros fondos captados a través del Servicio de Asistencia (A.1.3.1) desde el PERTE de Economía Social y PIMESA para financiar personal	Gestión y Finanzas: Consultores expertos en financiación estratégica (A.1.3.1). Técnicos de Mercado: Analistas de mercado y especialistas en <i>big data</i> agrario (A.2.1.3). Dinamización: Técnicos de comunicación y difusión en el medio rural (A.1.1.3). Soporte Transversal: Auditores ambientales e hídricos (A.4.1.1) y personal de M&E.

		técnico inicial y la asistencia técnica urgente.	
Fase 1: Pilotos y Adopción de Herramientas	Años 1-3 (Corto/Medio Plazo)	Inversión en Capital Humano y Digitalización: Alta dependencia de Fondos Sociales Europeos (FSE+) canalizados a través del PIMESA (ej. P17, P19) para la financiación del diseño curricular, la impartición de la Escuela de Gestores (A.1.1.2) y los programas de mentorización (A.1.1.1). Financiación de Activos: Uso de líneas del PERTE Digitalización y PIMESA para la implantación de plataformas de <i>e-commerce</i> y soluciones de gestión (A.3.1.1).	Formación y Liderazgo: Formadores y Gestores Académicos (Escuela de Gestores),. Mediodores Intergeneracionales y <i>Coaches</i> empresariales (A.1.1.1). Legal y Género: Asesoría legal y especializada en Planes de Igualdad (A.1.2.1). Cooperación Técnica: Intermediarios y gestores de acuerdos de cooperación (A.1.3.2). Tecnología: Especialistas en TICs y Logística Digital (A.3.1.1).
Fase 2: Escalado y Consolidación de Mercado	Años 2-5 (Medio Plazo)	Inversión Estructural y POCTEP: Mayor volumen de inversión en esta fase, centrado en fondos FEADER (vía PDR Andalucía) para inversiones productivas (A.2.3.1) y	Especialistas en Mercado: Expertos en Comercio Exterior y Relaciones Institucionales. Legal y Finanzas Estructurales: Asesores legales y financieros para la constitución de estructuras de segundo grado

		modernización de maquinaria (A.3.2.1), debido a que la inversión en infraestructuras es el cambio estructural más demandado (33,3%). Fondos POCTEP: Recursos directos del programa INTERREG (FEDER 75%) para las Misiones Comerciales Transfronterizas y Logística (A.2.1.2). Branding: Fondos del PERTE de Economía Social para la implementación del Distintivo de Marca Colectiva (A.2.2.1).	(A.2.1.1). I+D+i: Tecnólogos Alimentarios e Ingenieros Agrónomos (para GOI y Transferencia Tecnológica). Branding: Diseñadores de Marca y Expertos en Marketing Territorial.
Fase 3: Consolidación y Transferencia Sostenible	Años 5-10 (Largo Plazo)	Financiación Recurrente y Mantenimiento: Reducción de la dependencia de fondos operativos y apalancamiento en la financiación recurrente generada por el propio ecosistema (ej. ingresos de las estructuras de segundo grado). Fondos Específicos: Fondos PAC para	Evaluación y Monitoreo: Técnicos de Gestión, Seguimiento y Evaluación (M&E) para la auditoría de impacto estructural. Expertos en Sostenibilidad: Auditores Ambientales y Técnicos de Bioeconomía para el seguimiento de la reducción de la demanda hídrica (A.4.1.1) y la valorización de subproductos.

		el mantenimiento de prácticas sostenibles y ecológicas (Eco-regímenes). Movilización Continua: El Servicio de Captación de Fondos (A.1.3.1) y el Mecanismo de Acceso (A.3.3.1) se mantienen operativos como herramientas de asesoramiento y <i>matchmaking</i> financiero permanente.	Transferencia: Gestores para la transferencia e institucionalización de la Escuela de Gestores y el Servicio de Captación de Fondos.
--	--	--	--

Enfoque en la Restricción Financiera

Es crucial destacar que el Plan aborda de manera intensiva la restricción financiera (66,7% como principal barrera para contratar personal técnico especializado) mediante la concentración de recursos en la **Fase 0 y Fase 1** para financiar la **capacidad instalada** de gestión y asistencia. El recurso humano clave para la sostenibilidad financiera del Plan en todas las fases es el **Consultor Experto en Financiación Estratégica** (A.1.3.1), cuyo rol es asegurar que el capital humano especializado esté al servicio de las EES, minimizando la dependencia de los recursos propios de las micro y pequeñas entidades.

7.4. Actores Involucrados: Gobernanza Operativa por Fase

La gobernanza operativa del Plan Integral se diseña para reflejar los principios de **gestión democrática y participativa** de la Economía Social, y para asegurar la **cohesión territorial y la cooperación transfronteriza** inherentes al marco INTERREG POCTEP del proyecto AGROSOCIAL. La participación de actores clave se articula en comités, grupos de trabajo y entidades tractoras diferenciadas por fase de ejecución.

Fase 0: Arranque y Planificación Operativa (Año 1)

Esta fase se centra en la movilización institucional, la recopilación de datos y la validación del marco estratégico del Plan.

Elemento de Gobernanza	Coordinación / Composición	Rol Operativo Clave
Coordinación General	IEDT de la Diputación Provincial de Cádiz (Socio Líder de AGROSOCIAL).	Responsable de asegurar la conformidad final de los contenidos del Plan Integral y su alineación con la normativa POCTEP.
Comité de Consulta y Contraste	Comisiones o Mesas de Trabajo del proyecto AGROSOCIAL.	Integran universidades, cooperativas y administraciones públicas. Su rol inicial es servir de órgano de consulta, benchmarking y contraste de las acciones propuestas.
Entidad de Ejecución (Contratista)	Asistencia técnica especializada (Consultoría Senior).	Responsable de la elaboración del Plan, la recopilación de datos de la muestra representativa de 50 EES y la activación del Servicio de Asistencia para la Captación de Fondos (A.1.3.1).
Hito de Validación	AGROSOCIAL LAB.	Presentación pública ante los agentes económicos para sentar las bases del plan de acción conjunto a acometer y garantizar la retroalimentación crítica.

Fase 1: Pilotos y Adopción de Herramientas (Años 1-3)

El foco está en la **transferencia de conocimiento** y la **adopción temprana** de los modelos de cooperación y capacitación.

Elemento de Gobernanza	Coordinación / Composición	Rol Operativo Clave
Coordinación Operativa y M&E	IEDT (Unidad de Gestión, Seguimiento y Evaluación).	Responsable de la monitorización de los cortes trimestrales y semestrales , ajustando la oferta formativa (Escuela de Gestores, A.1.1.2) y reorientando la asistencia técnica.
Grupos de Formación y Transferencia	Escuela de Gestores (Formadores y Gestores Académicos), y	Ejecutan los programas de mentorización para abordar la transferencia

	Mediadores Intergeneracionales (A.1.1.1).	de conocimiento entre la base social envejecida (56,9% de 46-60 años) y el relevo generacional.
Gestores de Cooperación	Asesores Jurídicos y Gestores de Acuerdos.	Facilitan la formalización de los acuerdos de contratación de personal compartido (A.1.3.2) y apoyan la constitución de las primeras estructuras de comercialización de segundo grado (A.2.1.1).
Entidades Tractoras	EES piloto en las acciones de Género y Contratación.	EES que implementan los Planes de Igualdad (A.1.2.1) y sirven como modelos de éxito para el programa de Contratación Compartida .

Fase 2: Escalado y Consolidación de Mercado (Años 2-5)

Esta fase se caracteriza por la **canalización de inversiones estructurales** y la expansión internacional a través de la cooperación transfronteriza (POCTEP).

Elemento de Gobernanza	Coordinación / Composición	Rol Operativo Clave
Coordinación Transfronteriza	IEDT y Parteneriado POCTEP (ODIANA y CONFAGRI).	Lideran las Misiones Comerciales Transfronterizas (A.2.1.2) y aseguran la coherencia de las inversiones con la lógica INTERREG POCTEP.
Grupos de Trabajo de Innovación	Grupos Operativos de Innovación (GOI), integrados por EES, Centros Tecnológicos y Universidades (UCA, CTAQUA, IFAPA).	Ejecutan proyectos de Transferencia Tecnológica (A.3.2.2) y canalizan Fondos PDR (FEADER) para la adquisición de maquinaria moderna (A.3.2.1).
Entidades Tractoras	EES que lideran la Integración Vertical.	Son las entidades que ejecutan la inversión en Infraestructura de Transformación (A.2.3.1) y consolidan las Estructuras de Segundo Grado (A.2.1.1), aumentando la baja representación del 7,7% en transformación.
Gobernanza del	Analistas de	Operan el Observatorio de

Dato	Mercado en colaboración con I+D+i.	Precios y Competitividad (A.2.1.3), proporcionando retroalimentación trimestral para decisiones comerciales.
-------------	---	---

Fase 3: Consolidación y Transferencia Sostenible (Años 5-10)

El objetivo es la **institucionalización de los resultados** y la sostenibilidad del impacto.

Elemento de Gobernanza	Coordinación de Composición	/ Rol Operativo Clave
Coordinación Estratégica	IEDT y la Junta de Andalucía (Direcciones Generales de Economía Social y Desarrollo Rural).	Aseguran la Institucionalización Permanente de las herramientas (293), integrando el Servicio de Captación de Fondos (A.1.3.1) y la Escuela de Gestores (A.1.1.2) en el soporte recurrente.
Órganos de Evaluación y Políticas	Mesas de Trabajo/Comisiones (transformadas en órganos permanentes de <i>stakeholders</i>).	Proporcionan retroalimentación para el reajuste de políticas , validando el cumplimiento de las Metas Estructurales (ej. Brecha de Género en Gobernanza).
Entidades Tractoras de la Sostenibilidad	Estructuras de Cooperación de Segundo Grado y Redes Circulares (Bioeconomía).	Asumen la ejecución autónoma de la comercialización, la inversión y la gestión técnica. Las EES mantienen la metodología de la Incubadora de Bioeconomía Circular (A.4.2.1).
Entidades de Control	Audidores Ambientales y de Bioeconomía.	Verifican la persistencia de las prácticas de resiliencia (ej. Reducción de la Demanda Hídrica A.4.1.1) y las certificaciones de sostenibilidad (A.4.2.3),

7.5. Indicadores de Progreso

Los Indicadores de Progreso, también denominados Indicadores de Ejecución u *Output Indicators*, miden el desempeño operativo, la eficiencia de la gestión de recursos y la consecución de los

productos y entregables planificados en cada fase. Estos indicadores son cruciales para el **Seguimiento y Evaluación (M&E)** del Plan, y son utilizados por el IEDT en los cortes **trimestrales y semestrales** para realizar el ajuste operativo y el control de la ejecución presupuestaria, en cumplimiento con las obligaciones de justificación del proyecto AGROSOCIAL (POCTEP).

Los indicadores se agrupan en las siguientes categorías de medición:

Gasto Ejecutado y Movilización de Recursos

Estos indicadores se centran en el control financiero y la capacidad del Plan para mitigar la restricción económica estructural del ecosistema de Empresas de Economía Social (EES) en Cádiz (donde el 66,7% cita la falta de recursos para contratar personal técnico especializado).

Indicador de Ejecución	Descripción y Frecuencia de Medición	de Seguimiento	PEA Asociada
Tasa de Gasto Ejecutado (Gasto FEDER/IEDT)	Porcentaje del presupuesto asignado al Plan Integral ejecutado respecto al cronograma general (Acciones A.1.1.1 - A.4.2.3), verificando el cumplimiento de la cofinanciación (UE 75%, IEDT 25%).	Trimestral (para control presupuestario) y Anual (para justificación POCTEP).	Transversal
Volumen de Fondos Captados (A.1.3.1 y A.3.3.1)	Volumen total de fondos externos (PERTE, PIMESA, PDR, líneas autonómicas) movilizados y canalizados a las EES específicamente para la contratación de personal técnico especializado (PEA 1) y para proyectos de digitalización e inversión (PEA 3).	Trimestral	PEA 1, PEA 3
Inversión Canalizada (FEADER)	Volumen total de inversión productiva (en €) canalizada a través del Programa de Apoyo Técnico-	Anual/Bienal (Corte Estratégico).	PEA 2, PEA 3

	Financiero (A.2.3.1) para infraestructuras de transformación y maquinaria moderna (A.3.2.1).		
Coste de la Asistencia Técnica Externa	Porcentaje del presupuesto total dedicado a la contratación de consultoría técnica externa, con el objetivo de monitorizar la dependencia financiera del Plan.	Semestral	Transversal

Cumplimiento de Hitos y Estructuras Instaladas

Estos indicadores se centran en la formalización de las herramientas y acuerdos que crean la nueva capacidad operativa en el ecosistema, fundamentales para la sostenibilidad del impacto a largo plazo.

Indicador de Ejecución	Descripción y Medición	Frecuencia de Seguimiento	Hito de Fase
Hito de Aprobación Institucional	Porcentaje de avance en la obtención de la Conformidad final de la persona responsable del contrato del IEDT sobre los contenidos del Plan Integral.	Final de Fase 0	Fase 0 (Arranque)
Tasa de Formalización de Acuerdos	Número de acuerdos de cooperación formalizados, incluyendo Contratación Compartida de personal técnico (A.1.3.2) y la constitución de Estructuras de Comercialización de 2º Grado (A.2.1.1).	Semestral (para valorar la capacidad de los Gestores de Acuerdos).	Fase 1
Operatividad de Servicios Clave	Verificación de la puesta en funcionamiento y accesibilidad del Servicio de Captación de Fondos	Trimestral	Fase 0/1

	(A.1.3.1), la Plataforma del Observatorio de Precios (A.2.1.3) y la Plataforma de la Escuela de Gestores (A.1.1.2).		
Proyectos Incubados	Número de proyectos de Bioeconomía Circular (A.4.2.1) que han sido incubados y han superado la fase de viabilidad técnica/financiera.	Anual/Semestral	Fase 2

Participación y Adopción

Miden el alcance social y el grado de aceptación de las herramientas ofrecidas, esenciales para abordar el Reto Demográfico (PEA 1) y la baja digitalización (PEA 3).

Indicador de Ejecución	Descripción y Medición	Frecuencia de Seguimiento	PEA Asociada
Asistencia al AGROSOCIAL LAB	Número total de asistentes a la presentación pública, verificando que se cumple la asistencia mínima de 30 personas, incluyendo al menos 10 entidades de Economía Social.	Final de Fase 0 (Hito de Validación)	Transversal
Cobertura Formativa (Escuela)	Porcentaje de entidades participantes en los módulos críticos de la Escuela de Gestores (A.1.1.2), desglosado por temática (Relevo Generacional, Digitalización y Comercialización).	Semestral	PEA 1
Participación Femenina en Capacitación	Tasa de participación de mujeres socias en el Programa de Capacitación en Liderazgo Femenino (A.1.2.2), verificando el avance en la corrección de la Brecha de Género.	Anual	PEA 1

Adopción de Planes de Igualdad	Número de Empresas de Economía Social que implementan un Plan de Igualdad adaptado (A.1.2.1).	Anual	PEA 1
Uso de Canales Digitales	Número de EES que utilizan las herramientas digitales de gestión (A.3.1.2) o las plataformas de venta <i>online</i> (A.3.1.1) tras participar en el programa de adopción.	Semestral	PEA 3

Entregables y Productos

Estos indicadores garantizan la generación de los productos de conocimiento y las metodologías necesarias para la continuidad de la gestión del Plan.

Indicador de Ejecución	Descripción y Medición	Frecuencia de Seguimiento	PEA Asociada
Documentación Base (Fase 0)	Entrega del Catálogo de Empresas , la Muestra Representativa (mínimo 50 entidades), los Resultados de las Variables Analizadas (encuestas), y el Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).	Final de Fase 0 (Según cronograma contractual).	Transversal
Memoria de Justificación	Entrega de la Memoria final de desarrollo de la presentación AGROSOCIAL LAB, que incluye estadísticas de participación, hojas de firmas y material gráfico para la justificación de las actividades ante POCTEP.	Posterior al AGROSOCIAL LAB (Plazo máximo 15 días).	Transversal
Materiales de Transferencia	Número de contenidos curriculares diseñados para la Escuela de Gestores (A.1.1.2) y el Plan de Difusión de Oportunidades para	Semestral	PEA 1

Mapa de Flujos Circulares	jóvenes (A.1.1.3). Elaboración y entrega del Mapeo de Subproductos y el desarrollo de Cadenas de Valor Circulares Intersectoriales (A.4.2.2), documento técnico necesario para la Incubadora de Bioeconomía.	Final de Fase 1	PEA 4
---------------------------	---	-----------------	-------

7.6. Estrategias de Mitigación de Riesgos

La implementación del Plan Integral en el ecosistema de Empresas de Economía Social (EES) en el sector agroalimentario de Cádiz se enfrenta a riesgos derivados tanto de las **debilidades estructurales internas** del sector (como el Reto Demográfico y la restricción financiera) como de los **factores externos** (dependencia de marcos normativos complejos y volatilidad del mercado).

El Plan incorpora estrategias de mitigación que se apoyan en los principios de **gobernanza democrática, cooperación y profesionalización** para garantizar la viabilidad y la sostenibilidad del impacto.

Falta de Financiación y Restricción Económica

La **falta de recursos económicos** es la debilidad más crítica, citada por el 66,7% de las entidades como el principal motivo para no contratar personal técnico especializado y por el 43,5% como impedimento para obtener certificaciones de sostenibilidad.

Riesgo	Descripción	Estrategia de Mitigación y Acción
Dependencia Financiera Externa	Riesgo de que la falta de recursos económicos propios de las EES (principalmente micro y pequeñas) impida la inversión necesaria en tecnología y talento.	Creación de Servicios de Captación Estratégica: Implementar el Servicio de Asistencia para la Captación de Fondos Estratégicos (A.1.3.1) y el Mecanismo de Acceso a Fondos Estructurados (A.3.3.1). Estos servicios persistirán para mapear y orientar activamente a las EES hacia líneas de financiación operativa multinivel (PERTE,

			PIMESA, PDR Andalucía, POCTEP).
Altos Costes de Personal y Tecnología	Riesgo de que las EES de pequeña escala (el 63,6% son micro/pequeñas) no puedan asumir los costes de profesionalización gerencial y técnica.		Fomento de la Contratación Compartida: Promoción de la contratación de personal técnico compartido (A.1.3.2) y el impulso a las inversiones compartidas en infraestructuras digitales y logísticas (A.3.3.2). Esto aprovecha la fortaleza del 70,2% de las EES que ya ofrecen servicios compartidos para mitigar el coste individual.

Baja Participación y Resistencia al Cambio

El Plan aborda retos estructurales profundos como el **envejecimiento de la base social** (el 63,3% no tiene relevo generacional identificado) y el retraso en la digitalización. La falta de demanda o interés es un motivo citado para la baja participación en formación.

Riesgo	Descripción	Estrategia de Mitigación y Acción
Resistencia al Cambio Estructural (Gobernanza/Digitalización)	Inercia de las estructuras tradicionales y falta de interés en la base social, lo que reduce la participación en programas formativos o la adopción de nuevas tecnologías.	Gobernanza Participativa y Utilidad Práctica: La estructura del Plan se basa en la gestión democrática y transparente de la Economía Social, donde el 89,8% de las entidades tiene medios para que la voz de sus socios sea escuchada. Se utiliza la Escuela de Gestores (A.1.1.2) para cubrir la demanda real de formación en áreas urgentes: relevo generacional (72,9%), digitalización (68,8%) y

		comercialización (64,6%).
Baja Demanda de Relevancia Generacional	El riesgo de que los jóvenes no perciban oportunidades reales en el medio rural, a pesar de que el 85,7% de las entidades las perciben.	Visibilización Activa de Oportunidades: Implementación del Plan de Difusión de Oportunidades para jóvenes (A.1.1.3) para vincular activamente las ayudas de la PAC 2023-2027 a la incorporación de jóvenes, contrarrestando la falta de demanda.
Baja Adopción de Marca Colectiva	Riesgo de que las EES no utilicen el Distintivo de Economía Social (A.2.2.1) , ya que el 34,7% no mostró interés inicialmente en una marca colectiva territorial.	Diferenciación por Valor: El distintivo se posiciona para competir en el "modelo de sociedad", donde el consumidor prioriza la identidad y el valor social/territorial . El Plan invierte en la promoción de la RSE (A.2.2.2) para vincular el distintivo a una prima de precio.

Dependencia Normativa y Retrasos en la Ejecución

El Plan opera en un marco complejo de políticas públicas (POCTEP, PAC, Ley de Economía Circular), que, si bien ofrece oportunidades, también implica barreras burocráticas y riesgo de retrasos en los plazos.

Riesgo	Descripción	Estrategia de Mitigación y Acción
Complejidad Burocrática y Dependencia Normativa	Riesgo de que la alta complejidad burocrática en el acceso a fondos europeos (FEADER, POCTEP) o la implementación de marcos como la Ley 5/2011 (Planes de	Asistencia y Mapeo Regulatorio: El Servicio de Captación de Fondos (A.1.3.1) se enfoca en transformar el denso entramado normativo en una ventaja competitiva, facilitando el acceso a recursos. Además, se

	Igualdad) generen retrasos.	utiliza Asesoría Legal especializada (A.1.2.1) para la implementación de Planes de Igualdad adaptados a la Economía Social Agraria.
Retrasos en Plazos de Ejecución	El riesgo de que la lentitud en la inversión estructural o en la formalización de acuerdos comprometa el cumplimiento de las metas (ej. Meta 3: Digitalización 2029).	Seguimiento y Ajuste Operativo Rápido: Implementación de evaluaciones periódicas trimestrales y semestrales . Los cortes trimestrales están diseñados específicamente para el control de la ejecución presupuestaria y el ajuste operativo de actividades (ej. reorientar asistencia técnica o ajustar la oferta formativa),.

Conflicto de Intereses y Confidencialidad

El modelo de Economía Social se basa en la primacía de la persona sobre el capital, lo que minimiza los conflictos basados en el lucro. Sin embargo, la recopilación de información sensible (encuestas, datos de socios, datos de comercialización) durante el diagnóstico del Plan Integral requiere medidas específicas de protección.

Riesgo	Descripción	Estrategia de Mitigación y Acción
Conflicto de Intereses Interno	Riesgo de que el Plan beneficie a grupos particulares dentro de la cadena de valor o que los acuerdos de cooperación fallen por falta de consenso.	Gobernanza Democrática y Consenso: La estructura de la EES (primacía de las personas sobre el capital) es la mitigación fundacional. Se utilizan las Mesas de Trabajo (Comités de Consulta y Contraste) para asegurar el consenso y la legitimidad de las políticas de fomento y formalizar acuerdos de cooperación (ej. Contratación Compartida).
Vulneración de Confidencialidad	Riesgo en el tratamiento de	Cumplimiento Riguroso del RGPD: El IEDT

y Personales	Datos	datos de las EES de la muestra, que puede incluir información sensible de socios, gestión y actividad económica.	(Responsable del Tratamiento) y la empresa contratista (Encargada del Tratamiento) deben cumplir estrictamente el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) , aplicando medidas de seguridad de Nivel Medio conforme al Esquema Nacional de Seguridad (ENS). El personal no puede divulgar la información ni utilizarla para fines distintos a los del contrato, y debe mantener el deber de secreto incluso tras la finalización del contrato.
-----------------	-------	--	--

Las **Estrategias de Mitigación de Riesgos** actúan como los **sistemas de seguridad y control de calidad** en una operación quirúrgica: la **Gobernanza Democrática** y las **Mesas de Trabajo** son el consentimiento informado y la validación ética, asegurando que la comunidad está de acuerdo con el procedimiento. La **Captación de Fondos** y la **Contratación Compartida** son la transfusión de sangre y el equipo de apoyo vital, neutralizando la debilidad crítica de la restricción financiera. Finalmente, los **cortes trimestrales de M&E** son la monitorización constante de las constantes vitales del paciente, permitiendo al equipo directivo (IEDT) ajustar la dosis o cambiar el procedimiento (reorientar la acción) en tiempo real para evitar que los retrasos o las resistencias pongan en peligro el éxito estructural del Plan.

7.7. Sostenibilidad del Plan

La sostenibilidad del impacto del Plan Integral es un eje fundamental que asegura que la transformación iniciada en el ecosistema de Empresas de Economía Social (EES) persista más allá de la duración del proyecto AGROSOCIAL y su financiación asociada (POCTEP). El objetivo principal es **instalar capacidades, estructuras, cultura y mecanismos de financiación recurrentes** en la provincia de Cádiz, revirtiendo debilidades estructurales como el Reto Demográfico y la atomización empresarial.

La continuidad del Plan Integral se garantiza mediante la **institucionalización** de las herramientas creadas, la **transferencia** de metodologías a los actores locales, el **apalancamiento** de una financiación autónoma y el **mantenimiento** de un sistema de medición enfocado en el impacto estructural.

Institucionalización y Transferencia de Capacidades

La institucionalización se refiere a la integración permanente de los productos del Plan en la gestión diaria de las EES y los organismos de apoyo, como el IEDT, para asegurar la continuidad de los servicios de alta demanda:

1. **Gobernanza Institucionalizada:** El **IEDT de la Diputación Provincial de Cádiz** mantiene su rol de **coordinación y articulación institucional**, lo que permite asegurar la coherencia política y la movilización continua de recursos públicos, incluso después de la finalización del proyecto AGROSOCIAL.
2. **Escuela de Gestores como Activo Permanente (A.1.1.2):** La Escuela de Gestores en Economía Social Agroalimentaria deja instalado un **programa curricular y plataformas virtuales permanentes**. Estos recursos continúan siendo accesibles para cubrir la alta demanda de formación en temas críticos como el relevo generacional (72,9%), la digitalización (68,8%) y la comercialización 64,6%).
3. **Metodologías de Relevo (A.1.1.1 y A.1.2.1):** Los **programas de mentorización intergeneracional** instalan la metodología necesaria para la **transferencia de conocimiento** y la continuidad empresarial. Además, el desarrollo de **Planes de Igualdad** deja mecanismos normativos y de capacitación que **institucionalizan la igualdad de género en la gobernanza**.
4. **Infraestructura de Datos (A.2.1.3):** La creación del **Observatorio de Precios y Competitividad** deja instalada una **plataforma de datos** y un mecanismo de **colaboración permanente con el ecosistema I+D+i** (67,3% ya colabora). Este es un recurso de inteligencia de mercado recurrente para contrarrestar la volatilidad de precios en origen.

Financiación Recurrente y Apalancamiento (Continuidad Financiera)

La sostenibilidad financiera del Plan se logra al crear mecanismos que **superan la dependencia de los fondos operativos puntuales** del proyecto. Esto es crucial para mitigar la restricción financiera que impide al 66,7% de las entidades contratar personal técnico especializado.

1. **Herramientas de Apalancamiento Financiero (A.1.3.1 y A.3.3.1):** La Creación del Servicio de Asistencia para la Captación de Fondos Estratégicos y el Mecanismo de Acceso a Fondos Estructurados para la Innovación persisten como herramientas de asesoramiento y *matchmaking* financiero. Su continuidad es vital para orientar a las EES hacia líneas de financiación operativa multinivel (PERTE, PIMESA, PDR Andalucía, POCTEP).
2. **Financiación Basada en Estructuras (A.2.3.1):** El Programa de Apoyo Técnico-Financiero para la Inversión en Infraestructuras de Transformación deja instalados el conocimiento y los canales de acceso (FEADER/PDR). Este *know-how* permite a las EES continuar invirtiendo en plantas de envasado y tecnología de manera autónoma, asegurando el ascenso en la cadena de valor (actualmente solo el 7,7% en transformación).
3. **Autonomía Comercial por Valor (A.2.2.1):** El Distintivo de Economía Social y Proximidad (Marca Colectiva Territorial) se convierte en un activo intangible permanente. Este sello permite a las EES generar una prima de precio y diferenciación sostenida en el mercado (Modelo de Sacidad) al basarse en su valor social y territorial.
4. **Estructuras Cooperativas Operativas (A.2.1.1):** Las estructuras de comercialización de segundo grado o plataformas *ad hoc*, formalmente constituidas con apoyo del Plan, continuarán operativas y funcionales más allá del plazo del Plan. Esto garantiza que las EES micro y pequeñas (63,6%) puedan mantener la escala y el poder de negociación de forma autosuficiente.

Mantenimiento del Sistema de Medición

Para asegurar que la implementación se mantiene en el rumbo estratégico y que se cumplen las metas a largo plazo (Visión 2032), el sistema de Seguimiento y Evaluación (M&E) debe perdurar.

1. **Mantenimiento de la Estructura de M&E:** El IEDT conserva la responsabilidad de la Gestión, Seguimiento y Evaluación. La metodología de medición, basada en la línea base del diagnóstico y los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), debe ser coherente con los requisitos de justificación ante los fondos estructurales.
2. **Continuidad de la Evaluación Estructural (Cortes Anuales/Bienales):** El sistema de medición persiste mediante auditorías de impacto bienales/anuales. Estos cortes son esenciales para monitorear indicadores

estructurales y de largo plazo (como la **Penetración en Exportación**, la **Brecha de Género en Gobernanza** o la **Reducción de la Demanda Hídrica**).

3. **Toma de Decisiones Basada en Datos:** Si los resultados de la auditoría de impacto muestran un avance insuficiente en el cumplimiento de las Metas Estratégicas (PEA 1-4), el sistema de medición permite **retroalimentar el Plan** y decidir sobre la necesidad de **reajustar los incentivos de inversión o intensificar el foco de las acciones** (ej., si la baja presencia femenina persiste, se reajusta el apoyo a la asesoría legal). El **Observatorio de Precios** continúa proveyendo retroalimentación del mercado con frecuencia trimestral para decisiones operativas inmediatas.

La sostenibilidad del Plan es un mecanismo de **autocorrección y auto-financiación**. Al instalar estructuras de cooperación legalmente constituidas, profesionalizar el capital humano a través de plataformas permanentes (Escuela de Gestores) y garantizar el acceso a la financiación estratégica mediante servicios recurrentes (Captación de Fondos), el ecosistema de la Economía Social de Cádiz adquiere la **resiliencia necesaria para operar y crecer sin depender del impulso inicial del proyecto AGROSOCIAL**.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Resumen de los Logros Esperados. Síntesis de impacto

Esta sección final sintetiza el impacto transformador que el Plan Integral busca alcanzar en el ecosistema de la economía social agroalimentaria de la provincia de Cádiz. A continuación, se resume cómo la superación de las debilidades estructurales diagnosticadas culminará en la materialización de la Visión Estratégica para 2032: un ecosistema resiliente, innovador, inclusivo y competitivo, firmemente anclado en su territorio. El logro de las siguientes metas estratégicas representa el camino hacia dicha visión.

1. **Capital Humano y Gobernanza Inclusiva.** El Plan abordará de frente la crisis de relevo generacional, una debilidad estructural crítica donde el **63,3% de las entidades carece de una sucesión identificada**. Asimismo, se implementarán acciones directas para corregir la profunda brecha de género en la gobernanza, donde un **77,3% de los consejos rectores presenta una participación femenina mínima (0-25%)**. La meta es rejuvenecer la base social y directiva, asegurando la continuidad del modelo y promoviendo un liderazgo inclusivo como pilar de la competitividad.
2. **Competitividad y Posicionamiento en el Mercado.** Se revertirá la debilidad comercial estructural que mantiene al **75,5% de las entidades sin exportar** y que limita su crecimiento. A través de la cooperación y la creación de estructuras de segundo grado, se superará la atomización que caracteriza al tejido productivo, permitiendo ganar escala, poder de negociación y acceso a mercados de mayor valor, tanto nacionales como internacionales.
3. **Transformación Digital e Innovación.** Se cerrará la brecha tecnológica que sitúa a un **64,6% de las empresas en niveles de digitalización bajos o intermedios**. La adopción de herramientas digitales para la gestión, la producción y la comercialización no solo mejorará la eficiencia interna, sino que abrirá nuevos canales de venta y fortalecerá la capacidad de adaptación del ecosistema a un mercado global cada vez más tecnificado.
4. **Sostenibilidad y Resiliencia Climática.** El Plan fortalecerá la resiliencia del sector frente a la vulnerabilidad hídrica, un riesgo crítico en la provincia. Capitalizando el alto interés del sector en la bioeconomía (**67,3% de las entidades está interesado en soluciones de**

economía circular), se impulsarán modelos de producción que combinen la rentabilidad económica con la sostenibilidad ambiental, consolidando una ventaja competitiva basada en el valor ecológico y social.

5. **Profesionalización y Capacidad de Inversión.** Se mitigará la restricción financiera que actualmente impide al **66,7% de las entidades contratar personal técnico especializado**. Mediante la creación de mecanismos de apoyo y la captación de fondos estratégicos, se profesionalizará la gestión, se inyectará talento en áreas clave como la comercialización y la innovación, y se aumentará la capacidad de inversión para la modernización de infraestructuras y equipamiento.

Esta visión de un futuro competitivo y sostenible se fundamenta en los aprendizajes clave extraídos de un diagnóstico profundo y participativo del ecosistema.

8.2. Principales Aprendizajes del Proceso

La formulación de este Plan Integral se nutre de un diagnóstico participativo que ha permitido identificar no solo los datos, sino las verdaderas palancas y barreras que condicionan el desarrollo del ecosistema. Estas lecciones aprendidas son el fundamento sobre el que se construyen las recomendaciones estratégicas, pues revelan las dinámicas internas y las oportunidades del entorno que deben ser gestionadas para catalizar una transformación efectiva y duradera.

- **El Reto Demográfico como Debilidad Crítica:** El diagnóstico ha revelado que el envejecimiento y la falta de relevo generacional, identificado como el principal reto por el **73,3% de las entidades**, es la vulnerabilidad más urgente y estructural del ecosistema. Este aprendizaje sitúa la dimensión humana y social por encima de los factores puramente económicos, obligando a priorizar la atracción de talento y la inclusión como condición indispensable para la sostenibilidad a largo plazo.
- **La Cooperación como Fortaleza Intrínseca:** A pesar de una atomización evidente (el **63,6% de las entidades son micro o pequeñas**), el proceso ha destapado una altísima predisposición a la colaboración. El **84,4% de las empresas muestra un interés elevado en proyectos conjuntos**, convirtiendo la intercooperación en la principal palanca endógena para superar las limitaciones de escala, mejorar la posición negociadora y abordar colectivamente los desafíos de mercado.

- **La Brecha entre Potencial y Realidad Comercial:** Se ha constatado una profunda paradoja: aunque el sector posee los activos y valores para competir en mercados de alta diferenciación (el "modelo de saciedad"), sufre una debilidad comercial estructural. El hecho de que un **75,5% no exporte** y que la comercialización sea el principal ámbito de mejora para el **56,8%** de las entidades evidencia un potencial desaprovechado que debe ser activado mediante estrategias coordinadas.
- **La Restricción Financiera como Barrera Transversal:** La falta de recursos económicos actúa como un freno sistémico que impide la modernización en múltiples frentes. Es la principal barrera para contratar personal técnico (**66,7%**), para adoptar certificaciones de sostenibilidad (**43,5%**) y para invertir en tecnología. Este aprendizaje demuestra que cualquier estrategia de impulso debe ir acompañada de mecanismos que faciliten el acceso a la financiación.
- **Alineación Estratégica con el Marco de Políticas:** El principal aprendizaje estratégico es la oportunidad única que surge de la perfecta alineación entre las necesidades del ecosistema y las prioridades de los marcos de políticas multinivel. La convergencia de los objetivos del Programa POCTEP, la nueva PAC, el Pacto Verde Europeo y el PERTE de Economía Social crea un entorno de apoyo sin precedentes, ofreciendo legitimidad, dirección y recursos para las acciones propuestas.

Estos aprendizajes conducen directamente a un conjunto de recomendaciones prácticas, coherentes y priorizadas, diseñadas para transformar las debilidades en fortalezas.

8.3. Recomendaciones para la Implementación

Esta sección constituye el núcleo propositivo del Plan, articulando un programa de acción coherente diseñado para materializar la Visión Estratégica. Las siguientes recomendaciones no son ideas aisladas, sino un conjunto de intervenciones interconectadas, estructuradas en torno a las cuatro Prioridades Estratégicas de Acción (PEA) definidas en el análisis DAFO. Este enfoque garantiza una intervención focalizada y de alto impacto, capaz de generar cambios estructurales y sostenibles.

PEA 1: Impulsar el Capital Humano y el Relevo Generacional Inclusivo Para abordar la debilidad más crítica del ecosistema, se recomienda la puesta en marcha de una estrategia integral de talento. Esto incluye la creación de la "**Escuela de Gestores en Economía Social Agroalimentaria**", un centro de formación

especializada que responda a las demandas de capacitación en gestión, digitalización y comercialización. Paralelamente, se deben implementar **programas de mentorización intergeneracional** para asegurar la transferencia de conocimiento y el desarrollo de **planes de igualdad** específicos para el sector, con el fin de corregir activamente la brecha de género en la gobernanza.

PEA 2: Fortalecer la Posición en el Mercado y la Integración Vertical Para superar la atomización y la debilidad comercial, se recomienda impulsar la **creación de estructuras de comercialización de segundo grado** o plataformas conjuntas que permitan a las entidades ganar escala y poder de negociación. En el marco del programa POCTEP, se deben desarrollar **misiones comerciales transfronterizas** para explorar y consolidar el acceso a nuevos mercados. Finalmente, es clave definir e implementar un **"Distintivo de Economía Social y Proximidad"** que actúe como marca colectiva para diferenciar el producto en base a su valor social y territorial.

PEA 3: Acelerar la Transformación Digital y Tecnológica Con el objetivo de cerrar la brecha digital, se recomienda implementar un **programa de adopción de canales de venta online** adaptado a las necesidades del sector, combinando formación, asistencia técnica y soluciones tecnológicas accesibles. Se debe fomentar activamente la creación de **Grupos Operativos de Innovación (GOI)**, en colaboración con el ecosistema de I+D+i, para facilitar la modernización de maquinaria y equipamiento. Para ello, es indispensable establecer un **mecanismo de acceso a fondos estructurados** que conecte a las empresas con las líneas de financiación disponibles para la inversión tecnológica.

PEA 4: Fomentar la Resiliencia Climática y la Bioeconomía Circular Para mejorar la sostenibilidad y adaptación del sector, se recomienda desplegar un **programa de auditorías de eficiencia hídrica y energética** que ofrezca diagnósticos y soluciones personalizadas para optimizar el uso de recursos críticos. Asimismo, se debe **incubar una cartera de proyectos de valorización de subproductos** (biomasa, compostaje, biogás), alineados con las oportunidades que ofrece la Ley de Economía Circular de Andalucía, transformando un desafío ambiental en una nueva vía de ingresos y competitividad.

La implementación eficaz de estas recomendaciones requiere un enfoque que asegure su sostenibilidad a largo plazo, más allá de los ciclos de financiación de proyectos.

8.4. Sostenibilidad del Plan

La sostenibilidad de este Plan Integral no se concibe como la continuidad de una financiación específica, como la del programa

POCTEP, sino como la instalación de capacidades, estructuras y una cultura de cooperación que aseguren un impacto duradero y autónomo en el ecosistema. El objetivo es que, una vez finalizado el proyecto, el sector disponga de las herramientas y los mecanismos necesarios para seguir progresando por sí mismo. Tres pilares fundamentales garantizan este impacto sostenible.

1. **Institucionalización de Estructuras de Cooperación** El Plan promueve la creación de entidades de segundo grado (Acción A.2.1.1) y la formalización de acuerdos de contratación compartida de personal técnico (A.1.3.2) y de inversión conjunta en tecnología (A.3.3.2). Estas estructuras superan la atomización de forma permanente, creando economías de escala y sinergias que son autosostenibles. Al institucionalizar la cooperación, se pasa de colaboraciones puntuales a un modelo operativo estable que reduce costes, aumenta el poder de negociación y fortalece la resiliencia del conjunto.
2. **Instalación de Capacidades y Conocimiento** Herramientas como la "Escuela de Gestores" (A.1.1.2), los programas de mentorización (A.1.1.1) y el "Observatorio de Precios" (A.2.1.3) se convierten en activos permanentes del ecosistema. La Escuela garantiza la formación continua de líderes y técnicos, el programa de mentorización instala una cultura de transferencia de conocimiento intergeneracional, y el Observatorio proporciona una inteligencia de mercado recurrente. Estas capacidades instaladas aseguran que el capital humano del sector esté permanentemente actualizado y sea capaz de responder a los desafíos futuros.
3. **Creación de Mecanismos de Financiación Recurrente** El "Servicio de Asistencia para la Captación de Fondos Estratégicos" (A.1.3.1) se diseña para ser una estructura de apoyo permanente. Al institucionalizar el conocimiento sobre cómo acceder a fondos del PDR, PERTE y otros programas europeos, se asegura que el ecosistema pueda seguir movilizando recursos de forma autónoma para futuras inversiones en modernización, innovación y expansión. Se pasa de ser un receptor pasivo de una subvención a un actor proactivo en la captación de financiación estratégica.

La consolidación de estas capacidades no solo asegura el legado de este plan, sino que abre la puerta a nuevas iniciativas de mayor ambición en el futuro.

8.5. Propuestas para Futuras Iniciativas

Si bien este Plan Integral es exhaustivo, el proceso de diagnóstico ha revelado nuevas oportunidades y líneas de trabajo que merecen ser exploradas en el futuro para maximizar el desarrollo territorial y la competitividad del ecosistema. Estas propuestas representan una evolución lógica de las acciones actuales y consolidan a la economía social como un motor estratégico para la provincia.

- **Institucionalizar un modelo de intervención replicable a escala territorial y sectorial:** Replicar el modelo de intervención, incluyendo herramientas de éxito como la "Escuela de Gestores", en otras comarcas de la provincia de Cádiz con menor presencia inicial de la economía social o adaptarlo a otras cadenas de valor del sector agroalimentario no priorizadas, como la ganadería extensiva o la pesca de bajura.
- **Escalar la cooperación transfronteriza hacia estructuras empresariales conjuntas:** Evolucionar las misiones comerciales enmarcadas en POCTEP hacia la creación de empresas conjuntas o una marca colectiva transfronteriza hispano-portuguesa. Esta iniciativa capitalizaría el alto interés detectado en la cooperación (76,1%) y permitiría competir en mercados europeos con un mayor volumen y una identidad regional reforzada.
- **Consolidar un Hub de Bioeconomía Circular como polo de innovación territorial:** Crear una infraestructura física o un clúster especializado que agrupe a las entidades de economía social interesadas (67,3%) para desarrollar proyectos de valorización de subproductos a una escala industrial. Este hub podría generar sinergias intersectoriales, atraer inversión y posicionar a Cádiz como un referente en economía circular agroalimentaria.
- **Diseñar un ecosistema de Finanzas Sociales para la autonomía del sector:** Explorar y diseñar nuevos instrumentos de financiación adaptados a las particularidades de la Economía Social, como la creación de fondos de inversión de impacto o el desarrollo de líneas de microcrédito en colaboración con la banca ética, complementando las fuentes públicas y facilitando el acceso al capital para las entidades más pequeñas.

El éxito tanto del plan actual como de estas futuras iniciativas depende intrínsecamente de una comunicación eficaz y estratégica de sus resultados y su valor.

8.6. Comunicación de Resultados

Una estrategia de comunicación proactiva y bien estructurada es fundamental para el éxito del Plan Integral y del proyecto AGROSOCIAL. Sus objetivos son garantizar la visibilidad de las acciones y sus resultados, fomentar la participación activa de los actores clave del ecosistema, atraer nuevo talento al sector, y asegurar una rendición de cuentas transparente ante las entidades financiadoras (IEDT, Unión Europea) y la sociedad en su conjunto.

A continuación, se presenta el plan de comunicación estructurado por públicos objetivo:

Público Objetivo	Mensaje Clave	Canales de Comunicación	Frecuencia
Empresas de Economía Social (EES)	Oportunidades de financiación, herramientas prácticas para la gestión, casos de éxito y beneficios de la cooperación.	Jornadas técnicas (AGROSOCIAL LAB), boletines de la "Escuela de Gestores", redes sectoriales (cooperativas).	Continua / Trimestral
Administraciones Públicas (IEDT, Junta de Andalucía)	Cumplimiento de objetivos estratégicos (KPIs), impacto en la cohesión territorial y el reto demográfico, y correcta ejecución de los fondos públicos.	Informes de seguimiento, reuniones de las Mesas de Trabajo, presentaciones institucionales.	Trimestral / Anual
Ecosistema I+D+i y Formación (UCA, IFAPA)	Oportunidades de colaboración en proyectos, resultados de los Grupos Operativos de Innovación (GOI), y necesidades de transferencia de conocimiento.	Publicaciones conjuntas, seminarios académicos, reuniones de los GOI, plataformas de investigación.	Semestral / Anual
Público General y Jóvenes	La Economía Social como	Notas de prensa, web del IEDT,	Hitos clave del

	motor de un futuro sostenible para Cádiz: empleo de calidad, alimentos de proximidad y un medio rural vivo.	plan de difusión en medios de comunicación locales y comarcales, redes sociales.	proyecto
--	---	--	----------

9. BIBLIOGRAFÍA

AgrInfo: Contribución del Sistema Agroalimentario a la economía española (No. 30).

(2018). <https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/estudios-analisis/agrinfo>

Bardají Azcárate, I. (2022). *Indicadores de sostenibilidad en el sector agroalimentario* (Cajamar Caja Rural).

BOE-A-1994-28964 Ley 38/1994, de 30 de diciembre, reguladora de las organizaciones interprofesionales agroalimentarias. (1994).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1994-28964>

BOE-A-2011-5708 Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. (s. f.).

Recuperado 25 de octubre de 2024, de

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-5708>

Cámara de Comercio de España. (2024). *Impacto del sector agroalimentario en la economía española*.

Casanova-Pérez, L., Flores-Lara, B., García-Alonso, F., Cruz-Bautista, P., & Rosales-Martínez, V. (2022). Sistema agroalimentario localizado: Revalorización ante un contexto de pobreza y cambio climático en la Huasteca Hidalguense. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 13(3), 483-496.

<https://doi.org/10.29312/remexca.v13i3.2876>

Economía social en el mundo. (s. f.). Recuperado 7 de diciembre de 2025, de

[https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/es/sobre-economia-social/es-](https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/es/sobre-economia-social/es-mundo/index.html)

[mundo/index.html](https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/es/sobre-economia-social/es-mundo/index.html)

Economía social en Europa. (s. f.). Recuperado 7 de diciembre de 2025, de

[https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/es/sobre-economia-social/es-](https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/es/sobre-economia-social/es-europa/index.html)

[europa/index.html](https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/es/sobre-economia-social/es-europa/index.html)

El Estado de los Mercados de Productos Básicos Agrícolas. La geografía del comercio alimentario y agrícola: Enfoques de políticas para lograr el desarrollo sostenible. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). (2022).

Els Van de Velde, Daniela Kretz, Laura Lecluyse, IDEA Consult, & Kincsö Izsak. (2024). *Monitoring the twin transition of industrial ecosystems (Agri-Food).*

European Commission. (2021). *Annual Single Market Report 2021.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021SC0351>

European Environment Agency. (2025). *Europe's environment and climate: Knowledge for resilience, prosperity and sustainability* (Europe's environment 2025 - Main report).

Fonte, M. (2021). Food Systems, Consumption Models and Risk Perception in Late Modernity. *The International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 10 (1), 13-21. <https://doi.org/10.48416/ijf saf.v10i1.337>

Junta de Andalucía. (2023). *Plan Estratégico para el Impulso y la Modernización de la Economía Social en Andalucía (2023-2026).* Junta de Andalucía. <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaytrabajoautonomo/consejeria/transparencia/planificacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/452716.html>

Junta de Andalucía. (2024). *Caracterización del Sector Agrario y Pesquero de Andalucía 2024.*

Lorena Casanova-Pérez, Flores-Lara, B., García-Alonso, F., Cruz-Bautista, P., & Rosales-Martínez, V. (2022). Sistema agroalimentario localizado: Revalorización ante un contexto de pobreza y cambio climático en la Huasteca Hidalguense. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 13(3), 483-496.

- Malassis, L., & Padilla, M. (1986). *Économie agro-alimentaire. Tome III, L'économie mondiale*. Éditions Cujas; WorldCat.
- Massot, A. (2016). *Análisis para la Comisión AGRI - La agricultura de Andalucía* (Unión Europea).
- Maudos, J., & Salamanca, J. (2022). *Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo*. (Informe 2022).
- Melgajero Moreno, J., & Abadía Sánchez, R. (2019). *Financiación, internacionalización y sostenibilidad*.
- Montoriol, J. (2024). *El sector agroalimentario español se reactiva* (No. 2024). CaixaBank Research.
- Morais, L. (2020). La importancia del ecosistema emprendedor para la economía social y solidaria en la nueva era tecnológica. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 3. <http://dx.doi.org/10.33776/riesise.v3i1.3678>
- Neven, D. (2015). *Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles*. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA.
- Palau Ramírez, F., Juliá Igual, J. F., Meliá Martí, E., & Miranda Rivera, E. (2021). *Aproximación jurídica a la regulación cooperativa de los instrumentos financieros no tradicionales y su utilización en el sector agroalimentario español*.
- Rafael Chaves Ávila, Felipe Palau Ramírez, Belén Catala Estada, & Carlos Javier Correcher Mato. (2025). *Fomento de la economía social: Instrumentos fiscales y de políticas públicas La administración pública y la economía social: Aliados para una prosperidad inclusiva* (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC).

Torremocha Bouchet, E. (2024). *Libro verde para un sistema alimentario más sostenible* (Fundación Daniel y Nina Carasso).

Vañó Vañó, M.^a J., & Audivet Mendoza, Y.-D. (2025). Emprendimiento rural a través de la empresa social. En *Fomento de la economía social: Instrumentos fiscales y de políticas públicas: La administración pública y la economía social: Aliados para una prosperidad inclusiva* (pp. 685-705). CIRIEC-España, Centro Internacinal de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10009223&utm>