

Notas de análisis de [Fundación Repoblación](#)

Tendencias de innovación #2

Con la colaboración de [Compañía Maximalista S.Coop.](#)

Cómo implementar en el ámbito rural la solución estratégica recomendada por la UE a la crisis de sucesión

Cómo implementar en el ámbito rural la solución estratégica recomendada por la UE a la crisis de sucesión

Resumen Ejecutivo

1. El Imperativo Inaplazable: La Crisis Estructural de la Sucesión Empresarial en Europa

1.1. El «Tsunami Plateado»: Una Realidad Demográfica y Económica

1.2. El Agotamiento de los Modelos de Sucesión Tradicionales

1.2.1. La Sucesión Familiar: Un Paradigma en Declive

1.2.2. El Capital Foráneo: Una Solución con Costes Ocultos

2. La Adquisición por los Trabajadores (WBO): Una Alternativa Robusta y Probada

2.1. Definición y Delimitación del Modelo

2.2. Dos Vías, un Mismo Fin: Los Modelos Prevalcientes

2.2.1. El Modelo Cooperativo: La Vía de Europa Continental

2.2.2. El Modelo de Fideicomiso (EOT/ESOP): El Éxito Escalable del Mundo Anglosajón

3. El Respaldo Institucional y la Evidencia Empírica: Por Qué la WBO es la Opción Estratégica para la UE

3.1. Fundamentos Políticos y Sociales: Hacia un Crecimiento Inclusivo y Sostenible

3.2. La Evidencia Económica: Un Modelo que Supera a la Gobernanza Tradicional

3.3. El Consenso Transversal: Una Política para la Estabilidad en Tiempos de Polarización

4. El Diseño de Políticas Públicas: De la Teoría a la Práctica

4.1. Un Instrumento Probado: El Fondo Rotatorio WBO de Campania

4.2. La Frontera de la Innovación Financiera: El Arrendamiento de Activos Fijos

5. La Propuesta Central: Una Estrategia WBO para el Entorno Rural y de Nanoempresas

5.1. El Diagnóstico: La Inaplicabilidad Directa del Modelo Estándar

5.2. El Enfoque Secuencial: «Escalar para Transferir»

Fase 1: Inducción a la Escalabilidad Agregada mediante Cooperativas

Fase 2: Activación de los Mecanismos de Sucesión WBO

6. Conclusión y Recomendaciones de Política Pública

Referencias

Resumen Ejecutivo

Europa se enfrenta a una crisis silenciosa pero de profundas consecuencias económicas y sociales: la jubilación masiva de los propietarios de pequeñas y medianas empresas (PYMES) del *baby boom* sin un relevo generacional claro. Este «Tsunami Plateado» amenaza con la destrucción de cientos de miles de empresas viables y millones de empleos cada año. Los mecanismos tradicionales —la sucesión familiar y la adquisición por capital externo— se han revelado insuficientes y, en ocasiones, contraproducentes.

Este informe postula que la Adquisición por los Trabajadores (WBO, por sus siglas en inglés), un modelo en el que los empleados adquieren la empresa para la que trabajan, representa la solución más robusta, eficiente y socialmente beneficiosa a esta crisis. Lejos de ser un modelo experimental, las WBO cuentan con un historial de éxito probado y una escala masiva en economías avanzadas como Estados Unidos y el Reino Unido, donde gozan de un amplio y bipartidista apoyo legislativo. Instituciones como la Comisión Europea y el Fondo Social Europeo (FSE+) ya la señalan como la vía preferente, basándose en una sólida evidencia empírica que demuestra su superioridad en términos de resiliencia económica, productividad, estabilidad laboral y cohesión territorial.

El principal obstáculo para su implementación radica en su desconocimiento y en la falta de un ecosistema de apoyo adecuado. Para el entorno rural, caracterizado por un tejido de autónomos y nanoempresas, el desafío es aún mayor debido a la falta de escala.

La propuesta central de este informe es una estrategia de política pública en dos fases denominada «Escalar para Transferir»:

1. Fase 1 - Inducción a la Escalabilidad: Fomentar activamente, mediante incentivos fiscales y apoyo técnico, la agrupación de autónomos y nanoempresas en entidades de mayor tamaño, preferentemente bajo la forma jurídica de cooperativas de trabajo.
2. Fase 2 - Facilitación de la Sucesión: Una vez alcanzada una masa crítica, aplicar a estas nuevas entidades los instrumentos financieros y legales de la WBO para gestionar la sucesión de sus socios fundadores de manera ordenada y sostenible.

El programa actuaría como catalizador de la modernización, digitalización y competitividad del tejido empresarial rural, anclando el capital y el empleo en el territorio y contribuyendo a los objetivos estratégicos de la UE en materia de crecimiento inclusivo y soberanía económica.

1. El Imperativo Inaplazable: La Crisis Estructural de la Sucesión Empresarial en Europa

1.1. El «Tsunami Plateado»: Una Realidad Demográfica y Económica

La estructura demográfica de Europa ha generado una situación sin precedentes en la historia de su economía de mercado. La generación del *baby boom*, fundadora de gran parte del tejido de PYMEs que hoy sustenta el empleo y la actividad económica, está alcanzando la edad de jubilación de forma masiva. Este fenómeno, acuñado en Japón hace dos décadas, ha llegado a Europa con una fuerza formidable.

Según datos de la Comisión Europea, cada año aproximadamente 450.000 empresas, que en conjunto emplean a cerca de 2 millones de personas, se enfrentan a un proceso de transferencia de propiedad¹. La ausencia de un sucesor viable conduce, en un número alarmante de casos, al cierre de empresas perfectamente rentables. La dimensión del desafío se hace más palpable al analizar economías específicas. En Alemania, motor industrial de la Unión, las cifras son elocuentes: entre el 1 de enero de 2025 y el 31 de diciembre de 2026, más de 560.000 empresas de entre 50 y 250 empleados deberán resolver su sucesión. Sin embargo, el mercado para estas transferencias está profundamente desequilibrado. Una encuesta de 2023 realizada por las 79 cámaras de comercio e industria alemanas reveló una cruda realidad: por cada potencial comprador interesado, hay tres empresarios buscando vender para poder jubilarse. Este desajuste estructural entre oferta y demanda condena a miles de empresas a la liquidación.

No se trata de una conjetura futura, sino de una crisis presente que erosiona la base económica, especialmente en las zonas rurales y las ciudades de tamaño medio, donde estas empresas son a menudo el principal motor de empleo y cohesión social.

1.2. El Agotamiento de los Modelos de Sucesión Tradicionales

La gravedad de la situación se ve exacerbada por la creciente ineficacia de las dos vías de sucesión que han predominado históricamente.

1.2.1. La Sucesión Familiar: Un Paradigma en Declive

La transferencia de la empresa a hijos u otros familiares ha sido el mecanismo por defecto durante generaciones. Sin embargo, este modelo se enfrenta a una doble crisis. Por un lado, los cambios sociológicos y educativos han alterado las aspiraciones de las nuevas generaciones. Una mayor movilidad

geográfica y un abanico más amplio de oportunidades profesionales hacen que la perspectiva de tomar el relevo del negocio familiar sea menos atractiva.

Por otro lado, la evidencia empírica cuestiona su eficacia. Un informe fundamental del Fondo Social Europeo Plus (FSE+), publicado en abril de 2025, señala que la sucesión familiar no solo está disminuyendo en frecuencia, sino que presenta una tasa de éxito cada vez menor, especialmente en las transiciones a la tercera y cuarta generación, donde la fragilidad estructural se hace más evidente². La continuidad de la empresa se ve amenazada por una combinación de falta de vocación, formación inadecuada o conflictos familiares, resultando en una pérdida de valor o el cierre definitivo.

1.2.2. El Capital Foráneo: Una Solución con Costes Ocultos

La venta a un competidor, a un fondo de inversión o a otro actor externo es la segunda vía tradicional. En épocas pasadas, como la expansión del mercado único en los años 80 y 90, la llegada de capital foráneo a países como España y Portugal supuso a menudo una inyección de capital y *know-how* que modernizó sectores enteros.

Sin embargo, el contexto actual es radicalmente distinto. Los análisis de la Comisión Europea advierten que las adquisiciones de PYMEs por parte de entidades externas a menudo resultan en un rezago en la inversión estratégica, sobre todo en áreas críticas para la competitividad futura como son la digitalización y la innovación¹. El objetivo del comprador suele ser la consolidación del mercado o la extracción de valor a corto plazo, no el desarrollo a largo plazo de la empresa adquirida y su comunidad.

A esta preocupación se suma la advertencia del Banco Central Europeo (BCE), que ha calculado que la propiedad extranjera tiende a aumentar la volatilidad del empleo en aproximadamente un 10%. Las decisiones de reestructuración o deslocalización se toman desde una lógica global que no tiene en cuenta el impacto local, debilitando el tejido social y económico del territorio. La venta a un tercero, por tanto, puede asegurar la supervivencia de la marca, pero a menudo a costa de la estabilidad del empleo y el anclaje territorial de la empresa.

2. La Adquisición por los Trabajadores (WBO): Una Alternativa Robusta y Probada

2.1. Definición y Delimitación del Modelo

Ante el fracaso de los modelos convencionales, emerge con fuerza una tercera vía: la Adquisición por los Trabajadores o *Worker Buyout* (WBO). Este modelo consiste en la transferencia de la propiedad de la empresa a sus propios empleados, asegurando la continuidad del negocio, el mantenimiento de los puestos de trabajo y el arraigo en la comunidad.

Es crucial diferenciar la WBO de otros esquemas de participación de los empleados. Como indica el informe del FSE+, los planes de compra de acciones (ESPP) «no son sistemas válidos para la sucesión empresarial» porque «rara vez llevan a volúmenes de compra sustanciales» que impliquen un cambio en el control de la compañía². Por tanto, la WBO se centra en dos mecanismos efectivos de transferencia de la propiedad y el control:

1. La Cooperativa de Trabajo: Los empleados se organizan en una cooperativa para comprar la empresa.
2. El Fideicomiso de Propiedad de los Trabajadores: Una figura jurídica (el fideicomiso) compra la empresa en nombre de todos los empleados, utilizando los futuros beneficios para pagar la adquisición.

2.2. Dos Vías, un Mismo Fin: Los Modelos Prevalcientes

Ambos modelos han demostrado su eficacia a gran escala en diferentes contextos geográficos y culturales.

2.2.1. El Modelo Cooperativo: La Vía de Europa Continental

La transformación en cooperativa de trabajo está profundamente arraigada en el tejido empresarial de países como Francia, Italia y España. Lejos de ser una solución marginal, representa una vía consolidada. En Francia, el 16% de las nuevas cooperativas de trabajo (conocidas como SCOP) nacen de la transferencia de una empresa sana, a menudo por la jubilación de su fundador³. Casos emblemáticos como el del fabricante de vidrio Duralex o el de Ceramiche Noi en Italia, recuperada por sus trabajadores y destacada por la Comisión Europea y Forbes, demuestran la viabilidad de este modelo para salvar y relanzar empresas industriales y de servicios.

2.2.2. El Modelo de Fideicomiso (EOT/ESOP): El Éxito Escalable del Mundo Anglosajón

Es en Estados Unidos y el Reino Unido donde el modelo de fideicomiso ha alcanzado una escala que lo convierte en una herramienta macroeconómica de primer orden.

- En Estados Unidos, el modelo ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*) es una historia de éxito rotundo. Actualmente, existen más de 6.500 empresas ESOP, con activos que superan los 1,6 billones de dólares y que emplean a 14,7 millones de trabajadores. Esto representa aproximadamente el 10% de toda la fuerza laboral del sector privado del país⁴. El modelo es tan aceptado que se ha convertido en una de las principales herramientas de planificación de la sucesión para empresarios.
- En el Reino Unido, la introducción en 2014 de una legislación fiscal favorable a los EOT (*Employee Ownership Trust*) provocó una auténtica explosión del modelo. Solo en 2022, 332 empresas se transfirieron a sus empleados. A principios de 2025, ya había más de 2.000 empresas EOT en el país. El *Financial Times* ha destacado cómo esta vía se ha convertido en la segunda opción de salida más popular para los empresarios, gracias a incentivos como la exención del impuesto sobre las ganancias de capital para el vendedor⁵. Marcas reconocidas y empresas de tamaño medio están adoptando este modelo para garantizar su legado y su independencia⁶.

Este éxito no ha pasado desapercibido. Canadá aprobó una legislación similar en el verano de 2024 para incentivar fiscalmente la venta a los trabajadores⁷, demostrando que se trata de una tendencia internacional consolidada entre las economías avanzadas.

3. El Respaldo Institucional y la Evidencia Empírica: Por Qué la WBO es la Opción Estratégica para la UE

3.1. Fundamentos Políticos y Sociales: Hacia un Crecimiento Inclusivo y Sostenible

La preferencia de las instituciones europeas por el modelo WBO no es ideológica, sino pragmática. Se basa en un cuerpo creciente de evidencia que demuestra su superioridad para alcanzar objetivos políticos y económicos clave para el futuro de la Unión.

El ya citado informe del FSE+ articula de manera exhaustiva las razones por las que los responsables políticos deberían promover activamente las WBO. Estas se pueden agrupar en tres grandes áreas estratégicas:

- Resiliencia Macroeconómica y Estabilidad: Las empresas propiedad de sus trabajadores han demostrado ser extraordinariamente resilientes durante las crisis económicas. Al no estar presionadas por la necesidad

de maximizar el beneficio para accionistas externos, pueden priorizar la estabilidad del empleo, moderando los salarios si es necesario para evitar despidos. Esto las convierte en un poderoso estabilizador automático a nivel local y regional.

- **Cohesión Social y Territorial:** Las WBO son la antítesis de la deslocalización. Anclan el capital y los centros de decisión en el territorio, combatiendo el vaciamiento de las zonas rurales e industriales. Al ampliar la propiedad del capital, actúan como un mecanismo de «predistribución», reduciendo la desigualdad de riqueza en su origen y fortaleciendo a las clases medias. Esto no solo promueve un crecimiento más justo, sino que también estabiliza la demanda agregada al poner más poder adquisitivo en manos de la mayoría.
- **Soberanía Económica y Gobernanza Responsable:** En un contexto de competencia global, mantener la propiedad local de las empresas estratégicas es fundamental. Las WBO aseguran que la propiedad permanezca en la comunidad, alineando los intereses de la empresa con los de su entorno social y medioambiental. Ofrecen una salida socialmente responsable a los fundadores, que pueden asegurar que su legado será gestionado por quienes mejor conocen la empresa: sus propios empleados.

3.2. La Evidencia Económica: Un Modelo que Supera a la Gobernanza Tradicional

Cualquier duda sobre la eficiencia económica de los modelos de propiedad de los trabajadores queda disipada por los datos. Un influyente estudio realizado por Amundi, la mayor gestora de activos de Europa, y el *think tank* The European House - Ambrosetti sobre las WBO en Italia, ofrece resultados contundentes⁸:

- **Aumento del Valor de la Producción:** Las empresas analizadas experimentaron un incremento medio del +28% en su valor de producción tras la transición.
- **Espectacular Mejora de la Rentabilidad:** El Retorno sobre la Inversión (ROI) pasó de un promedio de -0,7% a un saludable +2,8%. Aún más impresionante, el Retorno sobre el Capital (ROE) se disparó desde un -5,3% a un +6,9%.

Estas cifras demuestran que una gobernanza democrática y centrada en el largo plazo no solo es viable, sino que puede ser más rentable y productiva que los modelos tradicionales.

Sin embargo, el mismo estudio identifica con precisión el principal desafío: la «trampa de la deuda». La empresa debe financiar simultáneamente la compra a los antiguos propietarios y las inversiones necesarias para modernizarse. Esto provoca un aumento del apalancamiento (la relación entre deuda y fondos propios pasó de 2,6 a 3,9 en los casos estudiados), lo que requiere de instrumentos financieros específicos para superar esta fase crítica.

3.3. El Consenso Transversal: Una Política para la Estabilidad en Tiempos de Polarización

Quizás el argumento más poderoso para un decisor político es que la promoción de la propiedad de los trabajadores no es una política de izquierdas o de derechas; es una política pragmática para la estabilidad y la prosperidad de la clase media. La evidencia más clara proviene de Estados Unidos, un país a menudo polarizado.

En julio de 2025, los congresistas Tom Suozzi (Demócrata) y Mike Kelly (Republicano) presentaron un proyecto de ley bipartidista para expandir aún más los beneficios fiscales de los ESOP. Su objetivo declarado: «reconstruir la clase media estadounidense»⁹. Este consenso es posible porque el modelo WBO responde a las preocupaciones de todo el espectro político: fomenta la libre empresa y la propiedad privada (atractivo para la derecha) al tiempo que reduce la desigualdad y empodera a los trabajadores (atractivo para la izquierda).

Este movimiento ha alcanzado tal madurez que las grandes firmas de servicios financieros y de consultoría lo han integrado en su estrategia. Deloitte, una de las «Big Four», colabora con la iniciativa *Ownership Works* con el objetivo de transferir 20.000 millones de dólares en propiedad de empresas a sus trabajadores antes de 2030¹⁰. Los grandes bancos, como se informa en la prensa financiera especializada, están desarrollando líneas de crédito específicas para facilitar estas operaciones¹¹. La propiedad de los trabajadores ha dejado de ser una curiosidad académica para convertirse en una poderosa tendencia del capitalismo del siglo XXI^{12 13}.

4. El Diseño de Políticas Públicas: De la Teoría a la Práctica

4.1. Un Instrumento Probado: El Fondo Rotatorio WBO de Campania

Para que el potencial de las WBO se materialice, se requiere un ecosistema de apoyo proactivo por parte de las administraciones públicas. La experiencia internacional ofrece una hoja de ruta clara.

La región de Campania, en Italia, ofrece un modelo replicable de intervención financiera. En 2016, con cofinanciación del Fondo Social Europeo, se creó un fondo rotatorio de 1 millón de euros gestionado por la entidad financiera Confeserfidi. Este fondo ofrece préstamos blandos (hasta 225.000 euros por operación, al 0% de interés y con un año de carencia) específicamente diseñados para que los empleados puedan financiar la compra de su empresa¹⁴. Es un ejemplo de cómo una inversión pública relativamente modesta puede movilizar capital y salvar empleos, creando un efecto multiplicador.

4.2. La Frontera de la Innovación Financiera: El Arrendamiento de Activos Fijos

Para superar la «trampa de la deuda», el informe de Ambrosetti sugiere una idea aún más innovadora: la creación de un fondo de inversión público-privado cuyo objetivo no sea prestar dinero, sino adquirir los activos fijos de la empresa (inmuebles, maquinaria pesada) y arrendárselos a largo plazo a la nueva cooperativa o sociedad laboral. Esto liberaría a la WBO de la carga de financiar el inmovilizado, permitiéndole concentrar sus recursos en el capital circulante y la inversión en innovación.

5. La Propuesta Central: Una Estrategia WBO para el Entorno Rural y de Nanoempresas

5.1. El Diagnóstico: La Inaplicabilidad Directa del Modelo Estándar

El principal desafío para la aplicación de este modelo en el entorno rural español y europeo es la estructura de su tejido productivo: una constelación de autónomos y nanoempresas (menos de 10 trabajadores). Estas unidades, individualmente, carecen de la escala necesaria para un proceso de WBO.

Es evidente que un proceso de adquisición por trabajadores es inviable para un negocio unipersonal o una microempresa de 2 o 3 empleados. La solución, por tanto, no puede ser la aplicación directa del modelo, sino la creación de las condiciones previas para que este sea aplicable.

5.2. El Enfoque Secuencial: «Escarlar para Transferir»

Se propone una estrategia de política pública en dos fases, diseñada específicamente para el contexto rural:

Fase 1: Inducción a la Escalabilidad Agregada mediante Cooperativas

El primer y más importante paso es incentivar la agrupación de estas unidades económicas atomizadas en entidades de mayor dimensión. La forma jurídica ideal para esta agregación es la cooperativa de trabajo. El objetivo es que, por ejemplo, varios autónomos que ofrecen servicios de cuidados a domicilio en una comarca, pequeños productores de aceite de una misma denominación de origen o varias casas rurales de un valle, se unan para formar una única empresa cooperativa más grande.

Las herramientas de política pública para inducir esta escala serían:

- Incentivos Fiscales Claros: Una reducción significativa en el impuesto de sociedades durante los primeros años para las nuevas cooperativas que surjan de la agrupación de autónomos y microempresas.
- Apoyo Técnico Especializado: Creación de agencias o «ventanillas únicas» que ofrezcan asesoramiento legal, financiero y de gestión para facilitar estos procesos de integración. Es crucial que estos agentes no sean solo las federaciones cooperativas tradicionales, sino nuevos actores ágiles y especializados.
- Acceso Preferente a Contratación Pública: Dar prioridad en los concursos públicos locales y regionales a estas nuevas cooperativas de mayor tamaño.
- Campañas de Sensibilización: Dirigidas a los empresarios y autónomos rurales, explicando las ventajas de la agregación para la competitividad y como vía para una futura sucesión. La campaña francesa «Je transmets à mes salariés» (Transmito a mis empleados) es un excelente modelo¹⁵.

Fase 2: Activación de los Mecanismos de Sucesión WBO

Una vez que estas cooperativas agregadas han alcanzado una masa crítica y un funcionamiento estable, la sucesión de sus socios fundadores (los autónomos y microempresarios originales que se jubilan) puede gestionarse de forma ordenada. Es en este momento cuando se activan los instrumentos financieros de la WBO:

- Líneas de Financiación Blanda: Fondos rotatorios, al estilo del de Campania, para que la cooperativa pueda comprar las participaciones de los socios salientes y dar entrada a nuevos trabajadores.

- Fondos de Arrendamiento de Activos: El acceso a estos fondos innovadores podría condicionarse a que la cooperativa demuestre un plan de negocio viable y un modelo de gobernanza sólido.

Este enfoque secuencial convierte a la cooperativa en el vehículo que permite, primero, ganar la escala necesaria para competir y, segundo, resolver el problema de la sucesión de una manera sostenible y colectiva.

6. Conclusión y Recomendaciones de Política Pública

El «Tsunami Plateado» no es una amenaza lejana, es una realidad que ya está desmantelando el tejido productivo de Europa. Continuar confiando en modelos de sucesión fallidos es una irresponsabilidad política y económica. La Adquisición por los Trabajadores (WBO) no es una utopía, sino una solución probada, escalable y con un abrumador respaldo empírico e, incluso, bipartidista en las economías más avanzadas. Es la herramienta más eficaz que poseemos para transformar esta crisis en una oportunidad de crear una economía más resiliente, inclusiva y arraigada en el territorio.

Resumiendo la experiencia europea y norteamericana recomendamos:

1. Reconocimiento Legislativo y Creación de un Entorno Favorable: Desarrollar un marco legal claro y favorable para las WBO, similar al del Reino Unido, que incluya incentivos fiscales significativos tanto para el empresario que vende como para la nueva empresa propiedad de los trabajadores.
2. Implementación de la Estrategia «Escarlar para Transferir» para el Medio Rural: Poner en marcha un programa piloto basado en el enfoque secuencial propuesto, con un fuerte componente de apoyo técnico y financiero para la creación de cooperativas agregadas.
3. Creación de Instrumentos Financieros Específicos: Establecer un Fondo de Sucesión Empresarial, dotado con fondos públicos y privados, que opere a través de dos ventanillas: una de préstamos blandos para WBO (modelo Campania) y otra, más innovadora, de adquisición y arrendamiento de activos fijos (modelo Amundi-Ambrosetti).
4. Lanzamiento de una Campaña Nacional de Sensibilización: Dar a conocer masivamente la opción de la WBO entre los empresarios a punto de jubilarse, asesores de empresa, y trabajadores, presentándola como una opción de salida prestigiosa, rentable y comprometida con la comunidad (como en Francia).

Actuar ahora no solo salvará cientos de miles de empresas y empleos, sino que sentará las bases de un modelo económico más robusto y equitativo para las generaciones futuras.

Referencias

- ¹ Comisión Europea. (2022). Transition Pathway for the Proximity and Social Economy.
- ² FI-Compass, Fondo Social Europeo Plus (FSE+). (2025, Abril). ESF+ Study on Workers' Buyout Report. https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/ESF%2B%20WBO%20Final%20Report_RTW.pdf
- ³ BFM TV. (2018, 2 de julio). Ces dix chiffres en disent long sur le succès discret des sociétés coopératives. https://www.bfmtv.com/economie/emploi/ces-dix-chiffres-en-disent-long-sur-le-succes-discret-des-societes-cooperatives_AN-201807020189.html
- ⁴ Deloitte. (2025). Employee Ownership and Economic Resilience. <https://www.deloitte.com/us/en/about/people/stories/employee-ownership.html>
- ⁵ Financial Times. (2025). Employee ownership trusts boom in the UK as tax advantages attract founders. <https://www.ft.com/content/5c89a678-874c-44b3-b3d2-3bbf38999323>
- ⁶ Belfast Telegraph. (2025). Why businesses are passing on ownership to their employees. <https://www.belfasttelegraph.co.uk/business/northern-ireland/it-can-help-futureproof-brands-why-businesses-are-passing-on-ownership-to-their-employees/a1889165400.html>
- ⁷ The Globe and Mail. (2025). Opinion: On employee ownership trusts, the government must hold the line on capital gains taxes. <https://www.theglobeandmail.com/business/commentary/article-employee-ownership-trust-taxes-capital-gains-canada/>
- ⁸ Amundi & The European House - Ambrosetti. (2024). I Workers Buyout come strumento di crescita e sviluppo per le PMI italiane. https://www.ambrosetti.eu/site/get-media/?type=doc&id=22036&doc_player=1
- ⁹ CNBC. (2025, 25 de julio). Bipartisan bill aims to 'rebuild the middle class' by giving employees stock in the companies they work for. <https://www.cnbc.com/2025/07/25/congress-employee-stock-grant-bill.html>
- ¹⁰ Deloitte. (2025). Ownership Works strategic plan. Recuperado de <https://www.deloitte.com/us/en/about/people/stories/employee-ownership.html>

¹¹ TLT. (2025). Tax in the financial services sector 2025. <https://www.tlt.com/insights-and-events/insight/tax-in-the-financial-services-sector-2025/>

¹² Inside Indiana Business. (2025). The power of employee ownership amid economic uncertainty. <https://www.insideindianabusiness.com/articles/the-power-of-employee-ownership-amid-economic-uncertainty>

¹³ Baltimore Business Journal. (2025, 5 de septiembre). Employee ownership is the future of work. <https://www.bizjournals.com/baltimore/news/2025/09/05/employee-ownership-future-work-alliance-material.html>

¹⁴ Comisión Europea, Programa FSE. WBO Revolving Fund, Campania Region, Italy. Documentación de caso de estudio.

¹⁵ Campaña de sensibilización francesa. Je transmets à mes salariés. <https://www.jetransmetsamesalaries.fr/>