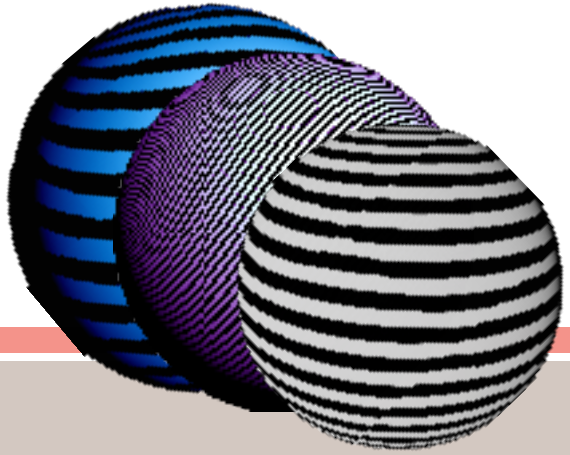
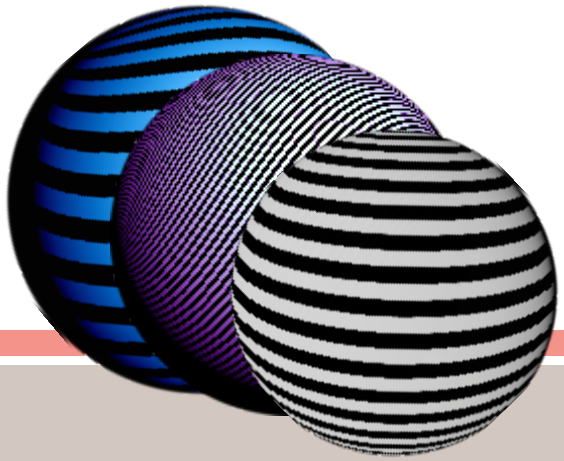
De empresa en crisis a empresa cooperativa



Guía para la transformación de empresas mercantiles en cooperativas de trabajo

De empresa en crisis a empresa cooperativa



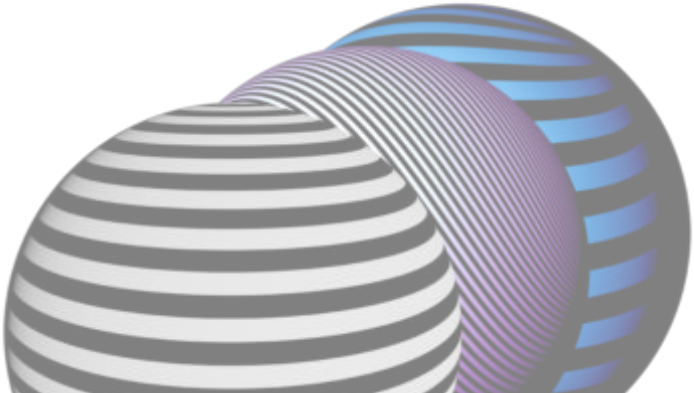
Guía para la transformación de empresas mercantiles en cooperativas de trabajo

Agrupación de Empresas Laborales
y Economía Social de Cantabria

Edita:
ACEL, Agrupación de Empresas Laborales y Economía Social de Cantabria.

Presentación y objetivos de la Guía

La transformación de empresas, con una estructura basada en el capital, en empresas cooperativas de trabajo asociado es una práctica que se lleva a cabo con cierta frecuencia. Estos procesos de transformación suelen tener su origen en diferentes causas, como son: la jubilación del empresario propietario de una empresa saneada y viable económicamente, pero que no cuenta con relevo generacional; las derivadas de la coyuntura económica que atraviesa la empresa por mala gestión de los propietarios o por causas ajenas a ellos. La recuperación de empresas puede estar ocasionada por las crisis económicas que, de forma cíclica, va soportando un país o las que se ceban con determinados sectores de actividad. Todo ello trasluce, en definitiva, una falta de previsión y anticipación a los cambios, por parte de las personas responsables, que provocan, año tras año, de forma irremediable el cierre de empresas y que, al mismo tiempo, pueden sin embargo, constituir una oportunidad para las personas que desean llevar a cabo su propio proyecto empresarial; ya que, a partir de las situaciones descritas es cuando surgen las posibilidades de actuación por parte



de las personas con aspiración y espíritu emprendedor y que a veces, suponen la única oportunidad para poder continuar en el mercado, dadas las condiciones del colectivo trabajador.

En estos escenarios, es donde se sitúa esta publicación: **en los procesos de transformación de empresas mercantiles en cooperativas.**

La opción de la transformación, cuya efectividad está sobradamente probada, debe darse a conocer y fomentarse.

La presente Guía pretende, sobre todo, dejar constancia de que muchas personas, con su esfuerzo y trabajo personal, han conseguido reconducir las situaciones adversas; de forma que allí donde había precariedad, crisis y desempleo, finalmente han logrado crear empresas saneadas que, poco a poco han encontrado su lugar en el mercado y han sobrevivido a un cierre que a todas luces parecía irremediable.

Esta Guía que ACEL presenta, en la línea de otras publicaciones que quieren dinamizar la transformación de empresas bajo esta fórmula cooperativa, como la editada por ARA_COOP, que ha

servido de inspiración y fuente de información, quiere recoger una metodología lo más ajustada posible a la realidad, basándose en la experiencia de las múltiples empresas cooperativas existentes actualmente y cuyo origen se debe a una transformación.

ACEL describe en esta Guía los pasos más importantes a dar y orienta a futuros promotores sobre el procedimiento a seguir.

Lógicamente, este proceso no puede hacerse de forma pormenorizada, porque cada empresa se encuentra en un punto de partida diferente, y por lo tanto único en sí mismo. En esta Guía se recogen los aspectos imprescindibles a valorar, las decisiones más importantes a adoptar. En ella se ha intentado plasmar la realidad, sin plantear situaciones idílicas, utópicas, sino todo lo contrario.

Debe entenderse que estos procesos son difíciles, trabajosos y complejos, pero también ilusionantes y sobre todo ***posibles.***

…Unas aclaraciones preliminares…

La presente Guía se estructura en diferentes capítulos en los cuales se abordan aspectos como: el diagnóstico de la situación previa en la empresa de origen, los problemas que provocan el inicio del proceso del cambio, esto es, el punto de partida de la nueva empresa, para a continuación, recoger una descripción del proceso a seguir hasta llegar a la transformación real y el inicio de la nueva etapa empresarial.

Con la finalidad de prestar un apoyo real y no sólo teórico a los emprendedores, a las personas que van a liderar estos procesos, la Guía también recoge una serie de herramientas y utilidades en las que apoyarse. Se trata de una relación de entidades, instituciones públicas y privadas que ofrecen soporte directo y están especializadas en prestar ayuda y colaboración a las personas que así lo solicitan.

Por último, se recogen ayudas en forma de subvenciones públicas y de asistencia técnica.

Antes de avanzar en los contenidos de la Guía, el lector debe saber que una cooperativa de trabajo asociado[1] es una empresa basada en las personas, que persigue la generación de trabajo y la creación de riqueza, para las personas que trabajan en ella y para el entorno en el que actúan. Su base democrática, en la que toda persona cuenta y no en función del capital que haya depositado en la misma, sino por su valor en sí; su participación, equidad, respeto con el entorno, son algunas de las características de la cooperativa de trabajo, que desde el punto de vista empresarial se gestiona como cualquier otra empresa, si bien, se rige por una normativa especial

Cuando la Guía hace referencia a "la Ley de Cooperativas" debe señalarse que se refiere a la Ley 27/1999, de cooperativas, de ámbito estatal; no obstante, las competencias en materia cooperativa están transferidas a las CCAA, y por ello éstas han legislado al respecto, existiendo una Ley de

[1] *Aunque la denominación legal es cooperativa de trabajo asociado, a lo largo de la Guía y de forma más coloquial se utiliza el término "cooperativa de trabajo".*

Cooperativas por, prácticamente, cada una de las Comunidades. Por eso, la referencia de las cooperativas de trabajo que tengan ámbito de actuación autonómico (la mayoría de ellas) será la Ley de cooperativas de dicha Comunidad Autónoma. La Ley estatal está reservada a las cooperativas de ámbito estatal, a las establecidas en una Comunidad autónoma que no tenga su propia Ley y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. Esto no significa que la Guía sólo tenga validez en estos últimos casos, ya que siempre servirá de orientación y referencia, sea cual sea la normativa finalmente aplicable.

A lo largo de la Guía se hace referencia a las "empresas mercantiles", con esta expresión se alude a las sociedades anónimas y las sociedades limitadas, reguladas por el Código de Comercio (véase artículo 122). Todas las empresas operan en el tráfico mercantil y por lo tanto muchos de sus aspectos son comunes y no exclusivos de una u otra forma societaria.

1. Diagnóstico de la situación previa al proceso de transformación 10

2. Los primeros pasos en un proceso de transformación:
Principales elementos y recomendaciones 24

2.1. Liderazgo del proceso de transformación: principales actores y características 24

- El modelo de equipo cooperativo 25
- Caracterización del liderazgo colectivo 26

2.2. Disposición de una estrategia para la nueva empresa 28

2.3. Definición del plan de trabajo y de sus medios 30

2.4. Definición de los recursos necesarios 32

2.5. Identificación de los principales grupos de interés y de su participación en el proceso 36

2.6. Comunicación y sensibilización: proceso de transformación 40

3. La transformación de la empresa en cooperativa de trabajo 42

3.1. Transformación de la fórmula jurídica 45

3.2. Transformación organizacional 53

- Ámbito social 54
- Ámbito económico 63

4. Entidades de apoyo y ayudas específicas para la transformación de empresas 74

1. Diagnóstico de la situación previa al proceso de transformación

Situación de partida y objetivo de los trabajadores que integran el grupo promotor.

	SI	NO	LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA HA TENIDO SU ORIGEN EN:
El punto de partida ha sido:			La crisis económica/financiera
			Una empresa saneada, cuyo propietario no tiene sucesor
			La nueva empresa es una SPIN OFF
			Una fusión
			Un proyecto que ha surgido en empresas activas ya existentes
			La apuesta por el autoempleo de un grupo de trabajadores en situación de desempleo
			La creación o desarrollo de filiales controladas
			La asunción de responsabilidad y de tomar las riendas de la empresa por parte de los trabajadores de la misma

	SI	NO	MOTIVOS QUE ABOCARON A LA ANTIGUA EMPRESA AL CIERRE:
Cuando el motivo o punto de partida es el cierre de la antigua empresa			La creación de un grupo de empresas (por ejemplo dos o más empresas -cooperativas o no- se unen para anticiparse al cambio y fortalecerse ante los retos del mercado)
			Mala gestión/mala estrategia empresarial
			Problemas en el sector de actividad
			No tener la empresa un sucesor
			Cambios en su entorno
			Cambios legislativos
			Otros (Especificar cuáles) ...

Autodiagnóstico antes de abordar el proceso de transformación

Antes de iniciar el proceso de transformación deben analizarse una serie de variables que van a incidir de forma determinante en la resolución del mismo y, en su caso, en el éxito de la nueva empresa. Estas variables y los aspectos mínimos a analizar en cada una de ellas se recogen en las siguientes tablas[2]. Debe advertirse que cuando la estructura empresarial es muy pequeña, probablemente no existirán algunos de los aspectos o circunstancias que a continuación se relacionan. De este modo, debe señalarse que su inexistencia no es un síntoma de que el proyecto no vaya a tener éxito. Sí es una relación de todos aquellos aspectos que de alguna manera pueden influir y que en un futuro podrán ir configurándose para mejorar y perfeccionar la estructura empresarial de cara a mayores proyectos:

[2] *Los símbolos tienen el siguiente significado:*

+ / positivo/sí	*± / regular/ni sí, ni no*	*- / negativo/no*

1. LA GESTIÓN

En nuestra estructura actual, en relación con...

	+	±	-
1. Disponemos de un gerente que gestiona de forma global la empresa			
2. Contamos con personas responsables que gestionan los objetivos, el personal y los recursos de las principales áreas de la empresa: - Comercial - Producción - Administración y finanzas			
3. Tenemos definidos los procesos de forma escrita e incorporamos parámetros de calidad e indicadores para su seguimiento			
4. Tenemos definidas, en función de cada área, las funciones que deben llevarse a cabo, las responsabilidades, la formación y la experiencia necesaria para desarrollar los diferentes ámbitos de trabajo			
5. Contamos con un plan estratégico documentado e impulsado por el conjunto de personas de la nueva cooperativa (como mínimo las más relevantes)			
6. Disponemos de un plan de gestión, presupuesto y hacemos un seguimiento periódico de las ventas y los costes, así como de los indicadores de cada área, de los márgenes y, en general de la situación económico-financiera de la empresa			

2. LAS PERSONAS[3]

En nuestra estructura actual, en relación con...	+	±	-
1. Se acompaña a las personas en su crecimiento personal			
2. Para las personas trabajadoras la relación con la empresa tiene sentido más allá de un mero intercambio de trabajo por salario			
3. Disponemos de espacios y promovemos aquellos donde las personas pueden participar en asuntos vinculados con la empresa, su área,...			
4. Transmitimos de forma habitual información a las personas en relación con la evolución económica de la empresa, los objetivos perseguidos y los planes de futuro			
5. Disponemos de actuaciones concretas para favorecer la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida laboral y personal			
6. Tenemos una cultura y valores propios que son asumidos por el conjunto de la empresa. Se podrían recoger por escrito e incorporar ejemplos de su materialización			
7. Todas las personas que actualmente forman parte de la empresa de origen van a formar parte de la futura cooperativa			
8. Contamos con el mismo equipo y grupo de trabajo			
9. No todas las personas quieren formar parte del nuevo proyecto			
10. Existe un plan alternativo para las personas que se desvinculan del nuevo proyecto cooperativo			

[3] *La cumplimentación de esta tabla no procede en caso de que la transformación tenga origen en el cierre de la anterior empresa.*

3.

3. EL LIDERAZGO DEL PROCESO

En nuestra estructura actual, en relación con...	+	±	-
1. El empresario está dispuesto a buscar alternativas que faciliten un proceso de transformación, independientemente del cambio cultural necesario y de la misma complejidad que puede presentar un desarrollo de este tipo			
2. Disponemos de personas con capacidad de liderazgo, comunicación y conocimientos suficientes para continuar y consolidar el nuevo proyecto empresarial (debe hacerse un análisis individual sobre las personas que se consideran relevantes en la empresa)			
3. Estas personas están bastante motivadas e implicadas con la nueva y futura empresa cooperativa			
4. El resto de personas confían en el grupo líder y están dispuestas a seguir las líneas que marcan el proceso de transformación			
5. Disponemos de personas que podrían y querrían llevar a cabo un proceso de transformación			

4. LOS CLIENTES

En nuestra estructura actual, en relación con...	+	±	-
1. Observamos un incremento anual de los clientes de forma habitual			
2. Observamos una pérdida de clientes importante y diferente a la que es habitual en el sector. Si esta afirmación se acerca a la realidad rellenar la casilla negativa, en caso contrario, la positiva			
3. Los clientes valoran aspectos diferentes del precio en los productos y servicios			
4. Tenemos clientes fieles			
5. Tenemos claro a qué clientes (potenciales) nos queremos dirigir y disponemos de la capacidad de generar nuevos clientes a partir de una actividad comercial dirigida			
6. La relación con el cliente y las actividades comerciales se controlan de forma directa con recursos propios			

5. EL PRODUCTO O SERVICIO

En nuestra estructura actual, en relación con...	+	±	-
1. Generamos nuevos productos o servicios de forma habitual (un nuevo producto en 1-2 años)			
2. Tenemos productos con crecimientos de facturación que superan considerablemente tasas como el IPC			
3. Los productos o servicios de la empresa se diferencian en algún aspecto concreto de los de la competencia			
4. Nuestro producto o servicio tiene más de un elemento diferenciador y habitualmente el precio no es la única variable que el cliente tiene en consideración a la hora de comprar			
5. Los productos o servicios generan márgenes suficientes para llegar a tener beneficios (valorar esto de forma global)			
6. Debemos abordar la necesidad de innovar en nuestros productos porque han quedado fuera de mercado			

6. LOS ASPECTOS ECONÓMICOS

En nuestra empresa actual, en relación con...	+	±	-
1. Considerando el proceso de transformación, el empresario está en posición de llevar a término un alquiler o venta de su propiedad y sus activos a la empresa transformada			
2. Durante los últimos tres años la facturación ha presentado una evolución positiva que supera o está en línea con la del sector			
3. Al igual que con la facturación, hemos observado una evolución positiva de los beneficios de la nueva cooperativa que permite confirmar la sostenibilidad de la empresa			
4. La evolución de los diferentes márgenes (contribución, explotación y actividades ordinarias) es buena			
5. La empresa tiene la capacidad de asumir sus obligaciones a corto plazo			

7. EL ENTORNO

En nuestra empresa actual, en relación con…	+	±	-
1. Tenemos claro cuáles son las tendencias del mercado y estamos preparándonos para asumir los retos que plantee			
2. La evolución actual del sector observa una situación positiva, con importantes incrementos de la demanda (superiores al IPC)			
3. El mercado actual presenta un incremento importante de la competencia y/o la aparición de productos similares con mejores condiciones comerciales. Si esta afirmación se acerca a la realidad rellenar la casilla negativa, en caso contrario, la positiva.			
4. La nueva cooperativa está ampliando la participación en su mercado objetivo (puede ser una entre el mercado local, estatal e internacional)			
5. La nueva cooperativa dispone de proveedores que facilitan su actividad empresarial y que, por lo tanto, cumplen los diferentes acuerdos establecidos			

8. LOS GRUPOS DE INTERÉS

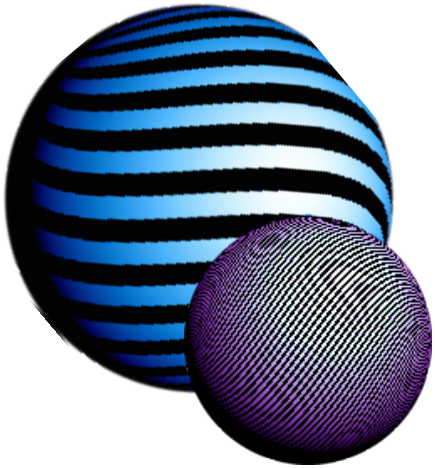
En nuestra empresa actual, en relación con...	+	±	-
1. La empresa sabe (y está documentado) con qué entidades debe relacionarse, cuál es la importancia de esta relación y lo que se espera de ella			
2. Está claro quiénes son los responsables (internos) de cada una de las relaciones (nueva cooperativa: empresa, entidades, personas...) y se ha definido claramente una política para dialogar con los diferentes grupos de interés			
3. Tenemos relación con las empresas idóneas para llevar a cabo procesos de colaboración, con el objetivo de desarrollar nuevos proyectos/productos, mejorar los costes, incrementar la actividad comercial...			
4. En los últimos tres años, se ha llevado a cabo algún proceso de colaboración con alguna otra empresa/entidad			

9.

9. LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

En nuestra estructura actual, en relación con…	+	±	-
1. Pone a nuestra disposición los datos económicos necesarios para abordar el plan de negocio			
2. Pone a nuestra disposición los datos relativos a la producción, que permitirán determinar la capacidad productiva de la empresa y la carga de trabajo que soporta			
3. ,…			

La cumplimentación de estas tablas va a permitir a los nuevos cooperativistas establecer un diagnóstico bastante aproximado en relación con el punto de partida en el que se encuentran. Asimismo, permitirán conocer cuáles son las carencias y los aspectos que la nueva entidad cooperativa debe trabajar más a fondo y desarrollar, adecuadamente, a fin de garantizar el éxito de la actuación transformadora.



Aspectos societarios que deberán decidir y definir los nuevos socios trabajadores

Tras la determinación del grupo promotor, es decir las personas que van a integrar la nueva cooperativa de trabajo, éstas deberán analizar y definir antes de iniciar el proceso de transformación los siguientes puntos que, posteriormente, serán recogidos en los Estatutos Sociales:

- 1. las aportaciones que debe realizar cada persona que se integre en la nueva cooperativa de trabajo en calidad de socio trabajador
- 2. la responsabilidad que asume al convertirse en socio trabajador
- 3. la retribución que van a percibir mensualmente, con independencia de su participación en los excedentes o e la imputación de pérdidas
- 4. la horquilla retributiva de los socios trabajadores (quien más y quien menos va a percibir en función del trabajo que va a desempeñar en la empresa)

- 5. el régimen de la seguridad social por el que van a cotizar (todos los socios trabajadores deben estar en el mismo régimen, sea el general o el de autónomos, y deberán mantenerse en el mismo, sin opción a cambios, durante el tiempo mínimo establecido por la Seguridad Social)

- 6. necesidades formativas en materia cooperativa, para asumir en las mejores condiciones y con los mejores conocimientos las nuevas responsabilidades que van a adoptar como socios trabajadores de la cooperativa de trabajo.

- 7. la necesidad de consensuar las materias que los nuevos socios deben autorregular como son las relacionadas con la prestación del trabajo, así como otros aspectos que deben recogerse en los estatutos, pero que la legislación no determina, sino que, al contrario, deja su concreción en manos de los propios socios trabajadores.

- 8. la gestión democrática. Los nuevos socios deben entender el alcance y significado que este concepto tiene, deberán asimismo, determinar qué personas son las más idóneas para representar al conjunto a través de los órganos sociales de la cooperativa (quién será el presidente, las personas que van a formar parte del consejo rector, si este órgano se constituyese, etc....)

2. Los primeros pasos en un proceso de transformación: principales elementos y recomendaciones

2.1. Liderazgo del proceso de transformación: principales actores y características

El liderazgo es una de las claves más importantes de éxito del proceso. Debe considerarse igualmente, que este liderazgo está conformado por el equipo de personas que han de gestionar este proceso y que previsiblemente tendrán cargos de responsabilidad en la cooperativa transformada. (ver apartado anterior)

Igualmente, resulta importante resaltar que este equipo puede ser constituido por personas que ya están en la antigua empresa, por un equipo de gestión externo con habilidades y capacidades concretas o por una combinación de estas dos alternativas. En este último caso, habitualmente, el equipo interno dispone de un asesoramiento externo para desarrollar tanto las actividades necesarias para culminar el proceso de transformación, como las de acompañamiento en la gestión de la cooperativa y su estrategia organizacional.

El modelo de equipo cooperativo

De acuerdo con la descripción anterior, el equipo que configura la cooperativa de trabajo se basa en un desarrollo profundo de un modelo de equipo llamado MBO[4] de manera que algunas personas que trabajan en la empresa de origen (directivos y no directivos) se incorporan a un proyecto en el que determinadas personas asumen el liderazgo.

El proceso se caracteriza por la existencia de diferentes liderazgos compartidos. No obstante, hay personas en las que confluyen liderazgos de ámbito social o societario con otras que desempeñan exclusivamente, un liderazgo en un área empresarial concreta (comercial, técnica, financiera, etc) se inicia entonces un camino de liderazgos colectivos que requiere la adquisición de nuevas habilidades de gestión promovidas por la nueva cooperativa.

El proceso de transformación de la empresa, que pasa de una propiedad basada en el poder del capital, a una propiedad basada en el poder de las personas, requiere la implantación de modelos participativos en la gestión.

---

[4] *Dirección MBO: consiste en la adquisición de la sociedad, de una parte de ésta o de sus activos por parte de un grupo de directivos que trabaja en la empresa. Habitualmente se dispone del soporte de una entidad financiera o una empresa de capital de inversión.*

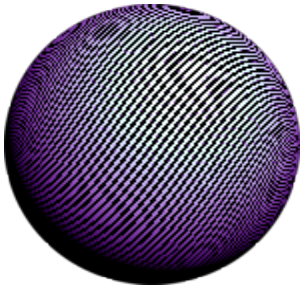
Caracterización del liderazgo colectivo

Una vez asumida la forma de gestión colectiva, debe realizarse un esfuerzo para designar a las personas que van a liderar el proceso y que incorporarán en su forma de trabajar una serie de características, que han de servir para facilitar tanto el proceso de transformación como la propia gestión de la nueva cooperativa.

Estas personas tienen las siguientes características:

- Son referentes (formales o informales) en la nueva cooperativa (sólo respecto del equipo interno). Tienen capacidad de influencia
- Tienen una visión global (sobre la nueva cooperativa, área de trabajo concreta, tendencias,...) con capacidad de priorizar y con visión de futuro
- Son suficientemente serias, íntegras, constantes e ilusionantes
- Tienen pasión y curiosidad, voluntad de crecer y de ser mejores
- Tienen un alto grado de compromiso con la nueva cooperativa y sus personas

- Están habituadas a trabajar en equipo, y a formar parte en procesos de toma de decisiones participativos. Son personas pacientes e integradoras
- Tienen capacidad de comunicar, saben escuchar y motivar a su equipo de trabajo
- Son flexibles y tienen capacidad para gestionar el cambio, tanto individualmente como en el ámbito organizacional y del equipo de trabajo
- Tienen los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar correctamente sus funciones actuales y futuras en la nueva cooperativa



En la mayoría de los casos, la consecución de estas competencias consiste en un proceso de mejora continua, que implica un camino de aprendizaje durante toda la vida. No obstante, es importante que las personas que participan en el equipo de transformación y gestión dispongan, en mayor o menor medida, de estas características con la finalidad de que, así, se facilite el éxito en el proceso de transformación y también en la actividad empresarial futura de la nueva cooperativa.

2.2. Disposición de una estrategia para la nueva empresa

Para iniciar un proceso de transformación se ha de contar con una estrategia para la nueva cooperativa, basada en una profunda reflexión compartida y asumida por el conjunto de personas implicadas que, como mínimo, contemple:

- La razón de ser de la nueva empresa
- Sus objetivos de futuro (deben tenerse en cuenta y prestar especial atención a los objetivos vinculados con la actividad comercial, el proceso productivo y las personas)
- La definición de los responsables de dichos objetivos, los calendarios de ejecución y los recursos necesarios
- En el ámbito de las personas, se ha de tener un planteamiento claro sobre cómo se ha de desarrollar el factor humano en la nueva cooperativa, considerando los procesos de comunicación, participación y toma de decisiones, observando igualmente aspectos tan relevantes como la formación y la conciliación de la vida laboral y personal

- En el ámbito productivo, disponer de un análisis sobre la productividad y la eficiencia de los procesos y, en su caso, sobre la maquinaria, contar con una valoración sobre la capacidad de producción presente y futura, así como sobre la identificación de recursos productivos adicionales (esta acción tiene una relación directa con las decisiones comerciales)

- En el ámbito comercial, debe tenerse claro el posicionamiento de la nueva cooperativa, su situación en el mercado, las tendencias y la identificación de necesidades de modificación del producto o servicio, mercado, clientes,...

En definitiva, debe establecerse el camino para desarrollar el conjunto de valores propios de la nueva entidad que condicionarán la manera de actuar, las relaciones e incluso su manera de pensar como empresa. Los valores señalan las formas de hacer de la nueva cooperativa y al tiempo, determinan cuáles son positivas y cuáles no.

Por otra parte, en relación con el proceso de transformación, se ha de disponer de una idea clara de lo que se espera del proceso (objetivos principales) así como del tiempo máximo asumible para su despliegue. Este capítulo ha de facilitar la visión de este aspecto.

2.3. Definición del plan de trabajo y de sus medios

A la hora de definir el plan de trabajo, deben estar presentes todas las personas que conforman el grupo promotor a fin de comenzar un proceso de reflexión que considere las diferentes actividades que deben llevarse a cabo para la ejecución del proceso de transformación.

En este sentido recomendamos el siguiente esquema:

- Definir la metodología de trabajo, las personas participantes y la persona coordinadora del proceso, la frecuencia de las reuniones de seguimiento, definición de los indicadores (sólo cuando se hayan definido las actividades que hay que llevar a cabo), seguimiento del ambiente de la nueva cooperativa...
- Observar las acciones que deben llevarse a cabo con los diferentes grupos de interés de la empresa de origen (ver el apartado "identificación de los principales grupos de interés y de su participación en el proceso de transformación")
- Definir las acciones que deben llevarse a cabo en el ámbito legal (recomendamos en este punto un asesoramiento externo que tenga en cuenta las características específicas de cada nueva cooperativa)

- Identificar la información y sus fuentes, necesarias para llevar a cabo este proceso de transformación

- Definir los impactos que se podrían producir. También deben tenerse en cuenta las acciones a realizar para minimizar estos impactos o resaltarlos, según sean negativos o positivos

- Definir el calendario de actividades. Debe concretarse el responsable de cada actividad, la fecha esperada de inicio y final, así como la identificación de las relaciones entre las diferentes actividades (independientes, dependientes, paralelas,...) con el calendario ya definido. Así será posible la identificación del periodo global necesario para el desarrollo del proceso de transformación

- Definir el mensaje y los contenidos que se han de transmitir tanto a las personas de la nueva cooperativa como a los diferentes grupos de interés (este punto se desarrolla en profundidad en el apartado 2.5)

2.4. Definición de los recursos necesarios

La definición de los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de transformación está vinculada de forma natural con las actividades definidas en el plan de trabajo. En este sentido, deben tenerse en cuenta las personas que han de participar en el conjunto del proceso, los recursos materiales necesarios y la identificación de las fuentes de financiación de las que se servirán para cubrir la operación.

Personas

En el ámbito de las personas implicadas, resulta importante comentar que el equipo de transformación ha de tener la visión global del proceso y la responsabilidad sobre las diferentes actividades que deben llevarse a cabo. También es quien mejor ha de poder definir la idoneidad de incorporar, de forma puntual, a determinadas personas de la nueva cooperativa que pueden hacer aportaciones en un aspecto concreto para facilitar el despliegue del plan de trabajo.

Recursos materiales

Debe determinarse la definición de los recursos materiales a partir de los objetivos planteados. Por ejemplo, en el caso de inversiones de consideración, resulta aconsejable disponer, como mínimo, de 3 presupuestos, de manera que se haga una selección del mejor producto o servicio, igual que del mejor proveedor. Algunos de los elementos que debe observar la oferta son:

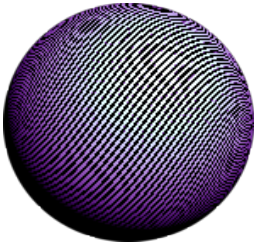
- El precio y las condiciones de pago
- La disponibilidad de fondos de financiación propios o de terceros
- Las especificaciones técnicas del producto o servicio
- Las garantías vinculadas al producto o servicio
- Los gastos complementarios (mantenimiento, coste de los recambios,...)

Fuentes de financiación

Una vez cuantificados los recursos e inversiones necesarios, debe identificarse la forma en que se han de financiar las diferentes operaciones. Es recomendable que, para esta tarea, se pueda contar con un soporte y asesoramiento especializado. Se puede pedir asesoramiento en este sentido a las diferentes federaciones de cooperativas y otras instituciones vinculadas a la economía cooperativa. Estas organizaciones pueden aconsejar sobre las mejores fórmulas y entidades de financiación, en función de las necesidades de inversión de la propia cooperativa. De igual modo, pueden asesorar sobre las ayudas específicas disponibles para la tipología de la inversión.

En lo que respecta a las fuentes de financiación, pueden ser propias o externas. Las fuentes propias, habitualmente se vinculan a la capacidad que tiene la nueva cooperativa de financiar operaciones de inversión, con sus recursos o a través de nuevos recursos aportados por los propios socios.

En cambio las fuentes externas, aunque deben tenerse en cuenta todo tipo de entidades que pueden avalar operaciones de adquisición de activos, están en su mayor parte vinculadas a los bancos y cajas.



Para establecer un procedimiento de negociación con estas últimas entidades, resulta importante disponer de:

Activos que puedan avalar las operaciones de inversión, en la medida de lo posible (esta recomendación se refiere principalmente a los préstamos otorgados por bancos y cajas)

Un plan de negocio, que presente de forma clara los objetivos y la orientación, ha de mostrar un buen planteamiento sobre las estrategias comerciales, el mercado, los productos y servicios que ofrece y la viabilidad técnica y económica del proyecto. Igualmente, ha de incorporar una proyección sobre el desarrollo económico esperado de la empresa para un periodo de 3 a 5 años.

Una relación del currículum de las personas (internas y externas, en su caso) que llevarán a cabo la gestión de la nueva empresa y se encargarán de implementar la estrategia empresarial.

Estos elementos servirán para contar con una mejor posición de negociación ante las entidades financieras.

2.5. Identificación de los principales grupos de interés y de su participación en el proceso

Los grupos de interés son las personas, entidades y organizaciones que influyen o que se ven afectados por las actividades de la nueva cooperativa.

Sin el soporte de los grupos de interés la nueva cooperativa difícilmente tendrá éxito. Escuchar y tener en cuenta las preocupaciones y los comentarios de estos grupos es una forma eficiente de potenciar la nueva cooperativa y de alcanzar los objetivos planteados en el proceso de transformación y en la misma actividad de la cooperativa.

Para identificar correctamente a los grupos de interés, antes que nada deben observarse los siguientes aspectos:

- **Responsabilidad:** incluye a los grupos vinculados a la nueva cooperativa en virtud de normativas, contratos, etc. (administración pública, proveedores, clientes, ...)
- **Influencia:** grupos que tienen la capacidad de influir en la consecución de los objetivos de la nueva cooperativa (personas propietarias-familia, responsables y directivos)

- **Proximidad:** son los grupos de los que depende la nueva cooperativa para su funcionamiento diario (trabajadores, clientes, proveedores)
- **Dependencia:** los grupos que dependen de la nueva cooperativa y de sus productos y servicios, como son: clientes, comunidad local,...
- **Representación:** son los grupos que representan instituciones clave, que interactúan con la nueva cooperativa (asociaciones, federaciones, patronales, sindicatos...)

Una vez tengamos la lista de grupos de interés, de acuerdo con algunos de estos aspectos, debe establecerse la relevancia de los mismos evaluando su nivel de impacto en la nueva cooperativa. Por esta razón, ha de realizarse una valoración de cada grupo de interés a partir de los diferentes ámbitos que determinan la actividad de la nueva cooperativa (económico, social y ambiental, ..) y dar una puntuación que pueda ir del 1 al 5 considerando que 5 es la puntuación máxima.

La siguiente tabla permite la identificación de los grupos de interés de mayor a menor importancia, considerando que la nueva cooperativa, entidad y persona que reciba la mayor puntuación es la que tiene más influencia e impacto en la nueva cooperativa de forma continuada.

CUADRO A[5]

Grupo de interés	Ejerce este grupo una gran influencia en el desarrollo....			Este grupo se ve afectado en gran medida por el desarrollo			Este grupo ejercerá mucha influencia o se verá muy afectado en el futuro	SUMA TOTAL DE PUNTOS
	Económico?	Social?	Ambiental?	Económico?	Social?	Ambiental?		
Grupo A[6]	Puntuar de 1-5	Puntuar de 1-5	Puntuar de 1-5	Puntuar de 1-5	Puntuar de 1-5	Puntuar de 1-5	Puntuar de 1-5	TOTAL

[5] *Deberá cumplimentarse un cuadro por cada grupo de interés detectado por la nueva cooperativa*

[6] *Indicar el nombre del grupo de interés*

Una vez que se han valorado los grupos de interés, deben definirse las acciones que se han de realizar con cada uno de ellos para facilitar el proceso de transformación. Con este objetivo, se tendrán en cuenta:

CUADRO B

Grupo de interés[7]	Persona de contacto	Persona responsable del contacto (en el ámbito interno)	Información que debe presentar sobre el proceso de transformación	Actividades concretas que deben llevarse a término[8]

[7] *Los grupos de interés deben colocarse por orden de importancia, en función de la puntuación total obtenida en el cuadro A.*

[8] *Debe incorporarse la fecha de inicio y de finalización*

2.6. Comunicación y sensibilización: proceso de transformación

La comunicación es una actividad fundamental para transmitir los diferentes aspectos del proceso de transformación. De esta manera, las personas de la empresa así como los grupos de interés pueden disponer de la información suficiente, siempre considerando los diferentes niveles de información y su alcance. Para entender y visualizar el proceso, debe identificarse qué se espera de cada uno y conocer que, en cada momento, se dispone de un canal donde se genera una comunicación y una escucha fluida entre la nueva cooperativa, las personas y los grupos de interés.

La generación de esta dinámica facilita la participación, de la misma manera que ayuda a eliminar los temores que puede generar un proceso de cambio (transformación). De este modo, contribuye a la disminución de resistencias y, en definitiva, posibilita la apertura de un espacio que tenga como objetivo sensibilizar sobre el proceso de transformación.

Para facilitar todo esto, el grupo promotor debe:

- Definir claramente el mensaje y la información que se transmite (la información siempre debe ser coherente y consistente), teniendo en cuenta que el nivel y el acceso dependen de cada tipo de receptor.
- Identificar a los receptores de la información, contando con los grupos de interés establecidos previamente
- Tener en cuenta el canal idóneo (esto depende principalmente del receptor de la información) en que se ha de transmitir la información. Aquí hay que tener presente la necesidad de presentaciones, reuniones, talleres, correos electrónicos y documentación específica, utilización de la web...

Con la realización de los diferentes pasos presentados en este capítulo, la nueva cooperativa se encontrará en condiciones de iniciar un proceso que tendrá como objetivo **la transformación de forma estructurada y ordenada de una sociedad mercantil en una cooperativa de trabajo.**

3. La transformación de la empresa en cooperativa de trabajo

Debe tenerse en cuenta que este proceso no implica en todos los supuestos una transformación literal de la forma jurídica de la empresa, ya que también puede utilizarse el término "transformación" para referirse a la consecuencia de diferentes procesos que no necesariamente pasan por una transformación legal de la empresa. Puede tratarse de la creación exnovo de una cooperativa de trabajo, que "hereda" ciertos aspectos de una antigua empresa que por diferentes causas ha dejado de existir. En función de la causa y de las actuaciones que han de llevarse a cabo hasta completar el proceso se ha elaborado la siguiente tabla, en la que, asimismo, se indica cuál es la normativa de referencia.

CAUSA	ACCIÓN PRINCIPAL	NORMATIVA DE REFERENCIA
Por acuerdo de los propietarios la empresa se transforma "de sociedad de capital en sociedad cooperativa"	Sin disolver la empresa, ésta pasa de ser una sociedad de capital a una sociedad cooperativa. Es la transformación propiamente dicha	- **Ley 3/2009, de 3 de abril,** sobre modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles - **Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio,** por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital - **Código de Comercio** - **Ley 27/1999, de cooperativas** *(leyes de cooperativas autonómicas, en su caso)* - **Real Decreto 1784/1996,** Reglamento del Registro Mercantil

Creación de una cooperativa por parte de los trabajadores de una empresa cuando el empresario se jubila	Constitución de una cooperativa de trabajo ex novo o de nueva creación	- **Ley 27/1999, de cooperativas** *(leyes de cooperativas autonómicas, en su caso)*
Creación de una cooperativa heredando[9] los bienes y activos de una sociedad de capital	Constitución de una cooperativa de trabajo ex novo	- **Ley 27/1999, de cooperativas** *(leyes de cooperativas autonómicas, en su caso)*
Creación de una cooperativa por trabajadores de una empresa que deciden de forma voluntaria dejarla y formar la suya propia bajo la fórmula cooperativa	Constitución de una cooperativa de trabajo ex novo	- **Ley 27/1999, de cooperativas** *(leyes de cooperativas autonómicas, en su caso)*
Creación de una cooperativa por parte de los trabajadores despedidos de una empresa	Constitución de una cooperativa de trabajo ex novo	- **Ley 27/1999, de cooperativas** *(leyes de cooperativas autonómicas, en su caso)*

[9] *Estos activos pueden traspasarse a la nueva sociedad cooperativa mediante la compra por parte de los antiguos trabajadores; también mediante el arrendamiento al antiguo propietario y pueden traspasarse mediante la cesión del antiguo propietario a los trabajadores a cambio de deudas salariales, cuando la empresa está declarada en situación de concurso.*

3.1. Transformación de la fórmula jurídica

Deben seguirse una serie de pasos de carácter legal para poder llevar a cabo un proceso de transformación de una sociedad anónima o limitada en sociedad cooperativa, pero antes de abordarlos hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los pasos que se describen en este apartado se han delinido a partir de la legislación mercantil y cooperativa de ámbito estatal, vigentes desde septiembre de 2010[10]. Es previsible que en años posteriores se puedan generar modificaciones que impliquen algún cambio en los pasos e información que se detalla a continuación

- Igualmente, y considerando la importancia y complejidad de un procedimiento como éste, se recomienda que la empresa solicite asesoramiento profesional por parte de un especialista en la materia

[10] *El Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital entró en vigor el día 1 de septiembre de 2010*

La Ley 3/2009, de 3 de abril, sobre Modificaciones Estructurales de las Sociedades Mercantiles, ha venido a recoger y unificar el régimen jurídico de las llamadas modificaciones estructurales, entendidas como aquellas alteraciones de la sociedad que van más allá de las simples modificaciones estatutarias para afectar a la estructura patrimonial o personal de la sociedad y que, por tanto, incluyen la transformación, la fusión, la escisión y la cesión global de activo y pasivo. El artículo 4 recoge los diferentes supuestos de transformación de empresas y concretamente el punto 4 señala que "Una sociedad cooperativa podrá transformarse en sociedad mercantil, y una sociedad mercantil inscrita en sociedad cooperativa".

De igual modo, el artículo 7 de la misma Ley recoge cómo sigue el supuesto concreto de transformación de sociedad cooperativa "Transformación de sociedad cooperativa. 1. La transformación de una sociedad cooperativa en otro tipo social o de éste en aquélla, se regirá en lo referente a los requisitos y efectos de la transformación de la sociedad cooperativa por la legislación que le sea aplicable".

El procedimiento a seguir, de forma esquemática, es:

Información a los socios

Adopción del acuerdo de transformación por parte de los socios. Con los requisitos y formalidades establecidos en el régimen de la sociedad que se transforma
(en este caso, los señalados a continuación de acuerdo con la Ley de Cooperativas)

Publicación del acuerdo de transformación.

El acuerdo de transformación se publicará una vez en el «Boletín Oficial del Registro Mercantil» y en uno de los diarios de gran circulación de la provincia en que la sociedad tenga su domicilio.

La publicación no será necesaria cuando el acuerdo se comunique individualmente por escrito a todos los socios y, en su caso, a los titulares de derechos especiales distintos de las acciones, participaciones o cuotas que no puedan mantenerse después de la transformación, a través de un procedimiento que asegure la recepción de aquél en el domicilio que figure en la documentación de la sociedad, así como a todos los acreedores en los domicilios que hayan puesto en conocimiento de la sociedad o, en su defecto, en sus domicilios legales.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que los socios que no hubieran votado a favor del acuerdo podrán separarse de la sociedad que se transforma, conforme a lo dispuesto para las sociedades de responsabilidad limitada.

Los socios que por efecto de la transformación hubieran de asumir una responsabilidad personal por las deudas sociales y no hubieran votado a favor del acuerdo de transformación quedarán automáticamente separados de la sociedad, si no se adhieren fehacientemente a él dentro del plazo de un mes a contar desde la fecha de su adopción cuando hubieren asistido a la junta de socios, o desde la comunicación de ese acuerdo cuando no hubieran asistido. La valoración de las partes sociales correspondientes a los socios que se separen se hará conforme a lo dispuesto para las sociedades de responsabilidad limitada.

Modificaciones adicionales a la transformación. La transformación de la sociedad podrá ir acompañada de la incorporación de nuevos socios.

Cuando la transformación vaya acompañada de la **modificación del objeto, el domicilio, el capital social u otros extremos de la escritura o de los estatutos,** habrán de observarse los requisitos específicos para éstos conforme a la legislación cooperativa.

La inscripción de la transformación se hará mediante escritura pública. Según señala el artículo 18 de la Ley 3/2009, sobre Modificaciones Estructurales de las Sociedades Mercantiles:

- La escritura pública de transformación habrá de ser otorgada por la sociedad y por todos los socios que pasen a responder personalmente de las deudas sociales.

- Además de las menciones exigidas para la constitución de la sociedad cuyo tipo se adopte, la escritura pública de transformación habrá de contener la relación de socios que hubieran hecho uso del derecho de separación y el capital que representen, así como la cuota, las acciones o las participaciones que se atribuyan a cada socio en la sociedad transformada.

- Si las normas sobre la constitución de la sociedad cuyo tipo se adopte así lo exigieran, se incorporará a la escritura el informe de los expertos independientes sobre el patrimonio social.

Respecto a los requisitos y formalidades que la Ley 27/1999, de cooperativas, recoge en relación con el procedimiento de transformación, debe indicarse que los mismos se encuentran expresamente señalados en su artículo 69, el cual se dedica íntegramente a regular la transformación, indicando que "cualquier asociación o sociedad que no tenga carácter cooperativo y las agrupaciones de interés económico podrán transformarse en una sociedad cooperativa siempre que, en su caso, se cumplan los requisitos de la legislación sectorial y que los respectivos miembros de aquéllas puedan asumir la posición de cooperadores en relación con el objeto social previsto para la entidad resultante de la transformación. (…)

La Ley 27/1999, también señala que el acuerdo de transformación en cooperativa de cualquier otra sociedad debe formalizarse en escritura pública que, además de los puntos señalados en su artículo 10, para la escritura de constitución de cualquier cooperativa, recogerá:

- *el balance de la entidad transformada cerrado el día anterior a la adopción del acuerdo,*
- *la relación de socios que se integran en la cooperativa y su participación en el capital social,*

Todo ello, sin perjuicio de que, si la normativa por la que se regía la entidad transformada establezca otros requisitos estos también sean cumplidos.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que si la sociedad que se transforma estuviera inscrita en el Registro Mercantil, para la inscripción en el Registro de Sociedades Cooperativas de la escritura de transformación, deberá constar en la misma nota de aquel la inexistencia de obstáculos para la transformación y de haberse extendido diligencia de cierre provisional de su hoja, acompañándose certificación en la que conste la transcripción literal de los asientos que deban quedar vigentes

Efectos de la transformación sobre la responsabilidad de los socios

Según la normativa mercantil, los socios que en virtud de la transformación asuman responsabilidad personal e ilimitada por las deudas sociales responderán en la misma forma de las deudas anteriores a la transformación.

Salvo que los acreedores sociales hayan consentido expresamente la transformación, subsistirá la responsabilidad de los socios que respondían personalmente de las deudas de la sociedad transformada por las deudas sociales contraídas con anterioridad a la transformación de la sociedad. Esta responsabilidad prescribirá a los cinco años a contar desde la publicación de la transformación en el «Boletín Oficial del Registro Mercantil».

En estos mismos términos se expresa la Ley 27/1999 de cooperativas, ya que también indica respecto a la responsabilidad de los nuevos socios trabajadores por las deudas contraídas con anterioridad al acuerdo de transformación, que éstos no quedan liberados, salvo consentimiento expreso a la transformación por los acreedores.

De este modo, los socios que como consecuencia de la transformación pasen a responder personalmente de las deudas sociales, responderán de igual forma de las deudas anteriores de la sociedad cooperativa.

3.2. Transformación organizacional

Este apartado tiene como objetivo presentar una relación de aspectos y recomendaciones que son propios de los ámbitos social y económico de las cooperativas, que se rigen bajo los principios cooperativos aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y que pueden ayudar en el proceso de transformación de una sociedad mercantil en una cooperativa. Se tratarán los siguientes aspectos:

Ámbito social

- Derechos y obligaciones del socio
- Procesos de participación y comunicación
- Formación
- Condiciones sociolaborales
- Grupos de interés
- Organigrama de la cooperativa

Ámbito económico

- Planificación estratégica
- Control presupuestario
- Gestión del capital social
- Plan comercial
- Sistema de gestión anual
- Sistema de gestión de la calidad
- Uso de los recursos locales
- Innovación

ÁMBITO SOCIAL

Derechos y obligaciones del socio

Los requisitos para ser socio así como los derechos y las obligaciones de los socios deben establecerse mediante los estatutos sociales, documento del que debe disponer toda cooperativa. Como referencia, indicar que la Ley 27/1999, de Cooperativas indica cuáles son estos derechos y las principales obligaciones de los socios de una cooperativa, que, necesariamente, se reflejarán en dichos estatutos sociales. De modo orientativo, la Ley de Cooperativas en su Artículo 11. señala el Contenido de los Estatutos.

Artículo 11. 1. En los Estatutos se hará constar, al menos:

j. Las clases de socios, requisitos para su admisión y baja voluntaria u obligatoria y régimen aplicable.

k. Derechos y deberes de los socios.

l. Derecho de reembolso de las aportaciones de los socios, así como el régimen de transmisión de las mismas.

m. Normas de disciplina social, tipificación de las faltas y sanciones, procedimiento sancionador, y pérdida de la condición de socio.

n. Composición del Consejo Rector, número de consejeros y período de duración en el respectivo cargo. Asimismo, determinación del número y período de actuación de los interventores y, en su caso, de los miembros del Comité de Recursos.

Se incluirán también las exigencias impuestas por esta Ley para la clase de cooperativas de que se trate, debiendo remitirse en este caso a la normativa específica para las cooperativas de trabajo asociado.

La cooperativa puede desarrollar el contenido de sus estatutos a través de un Reglamento de Régimen Interno, de modo que la relación de derechos y obligaciones puede ser tan extensa como se quiera, teniendo en cuenta, no obstante, que deberá estar recogida en su totalidad, así como las sanciones estipuladas en el mismo documento. A modo de ejemplo se podrán recoger en el reglamento de régimen interno aspectos como:

- Elementos de conciliación de la vida personal y laboral y de impulso de la igualdad de oportunidades
- Elaboración de una memoria de sostenibilidad (RSE)
- Complementos económicos en caso de incapacidad temporal
- Acceso a sistemas de previsión de carácter privado, seguros médicos y/o revisiones médicas periódicas
- Aplicación de un porcentaje de los excedentes a acciones solidarias
- Compromisos relacionados con la formación de los socios
- Otros complementos económicos (seguros de vida, planes de jubilación…)

Procesos de participación y comunicación

La estructura organizacional de las cooperativas, regidas por los principios cooperativos, se basa en la gestión participativa de sus socios. Esta forma de funcionamiento interno facilita la aparición de un amplio abanico de espacios de participación y de comunicación.

Si bien formalmente las cooperativas cuentan con dos espacios legales, la asamblea y el consejo rector, es recomendable que se puedan generar más espacios que ayuden a dinamizar la participación y la comunicación societaria. Por ejemplo, la formación de equipos multidisciplinares conformados para la mejora de los procesos organizacionales o para la generación de nuevos productos puede contribuir decididamente a aumentar la participación y la comunicación dentro de la cooperativa. Además, los equipos que surgen para participar activamente en el ciclo natural del trabajo, también resultan un buen ejemplo de fomento de la participación y la comunicación.

Es evidente que el impulso de la participación permite conseguir más innovación, más oportunidades de negocio, más ventas, más crecimiento, más satisfacción de las personas…

Con todo ello, es recomendable que estos espacios físicos de encuentro estén estructurados de manera que permitan la participación efectiva de un grupo multidisciplinar y se favorezca que las personas de diferentes áreas de la cooperativa conozcan y puedan formar parte activa de una misma actividad de la nueva cooperativa y, cuando así se considere, en la toma de decisiones.

Formación

El impulso de la formación es un aspecto capital para cualquier empresa, y una forma eficiente de acompañar a las personas en la consecución de su crecimiento personal que, al tiempo, puede repercutir positivamente en el crecimiento de la misma. No obstante, la empresa debe ofrecer esta formación de forma estructurada, y el Plan de Formación es una herramienta idónea para conseguirlo. A través de este Plan se evalúan las necesidades de las personas que trabajan en la cooperativa con el objetivo de mejorar sus conocimientos y las capacidades técnicas y de autogestión.

Todas las cooperativas deberían disponer de esta herramienta o de alguna similar, para facilitar el crecimiento profesional de los socios trabajadores y socias trabajadoras. Se recomienda que el Plan de Formación aborde las siguientes tareas:

- Diseñar los caminos de mejora individuales de cada una de las personas que trabajan en la cooperativa.
- Vincular el crecimiento profesional individual a la mejora profesional del equipo en que se ubica la persona y la consecución de metas globales por parte de la cooperativa

- Dotar de los recursos necesarios a la formación planificada con periodicidad anual
- Definir las herramientas de seguimiento de las acciones formativas y de medida del grado de aprovechamiento de la formación recibida

Evidentemente, todas estas premisas hacen que la valoración que se realice de la formación, debidamente estructurada y planificada, sea en términos de inversión y no de costes.

Debe tenerse en cuenta que las cooperativas disponen de un recurso propio dentro de su estructura financiera descrito por la Ley de cooperativas. Se trata del Fondo de Educación y Promoción cooperativa. Este fondo se nutre de la dotación que anualmente se realiza al mismo de un porcentaje sobre los beneficios obtenidos por la empresa

Condiciones sociolaborales

Las condiciones sociolaborales que ofrece la cooperativa son un aspecto capital a valorar. De hecho la existencia de unas buenas condiciones sociolaborales puede ayudar a la empresa, por un lado, a conseguir una estabilidad a largo plazo en relación a la continuidad de las personas y, por otro lado, puede hacer más competitiva a la cooperativa, en relación con sus competidores. La naturaleza de las cooperativas puede facilitar el despliegue de una serie de medidas que ponen de relieve la posición y la condición de las personas en el ámbito de la nueva cooperativa. De todas ellas, destacan las medidas encaminadas a favorecer y asegurar la igualdad de oportunidades y las que permiten llevar a cabo una efectiva conciliación de la vida personal y laboral.

El Plan de Igualdad de Oportunidades es un conjunto ordenado de medidas tendentes a conseguir dentro de la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y eliminar la discriminación por razones de género. Este plan permite fijar los objetivos concretos que cabe conseguir y las estrategias y prácticas que se han de adoptar para su consecución. Recomendamos, al tiempo, el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.

En lo relativo a la conciliación de la vida personal y laboral, hay numerosas medidas que la nueva cooperativa puede adoptar. No obstante, si bien cada cooperativa ha de estudiar la forma de conjugar eficientemente las necesidades de sus personas y sus intereses organizacionales, podemos reseñar algunas prácticas bastante extendidas hoy en día:

- Flexibilidad horaria
- Jornada intensiva durante el mes de agosto
- Reducción de la jornada laboral
- Flexibilidad del período de vacaciones fuera de las fechas ente el 15 de julio y el 15 de septiembre

Se recomienda que, tanto las medidas encaminadas para favorecer la igualdad de oportunidades como las que quieren otorgar la posibilidad de conciliación de la vida personal y laboral, encuentren en todo momento el soporte de un eficiente sistema de seguimiento y análisis de la satisfacción de las personas de la nueva cooperativa. Ya sea a través de encuestas periódicas o bien a partir de otras herramientas como es el caso de las entrevistas.
Es recomendable que la cooperativa disponga de un sistema que permita captar y ofrecer medidas encaminadas a potenciar la satisfacción de sus personas. Asímismo, la nueva cooperativa debería de realizar este seguimiento, como mínimo de forma anual.

Grupos de interés

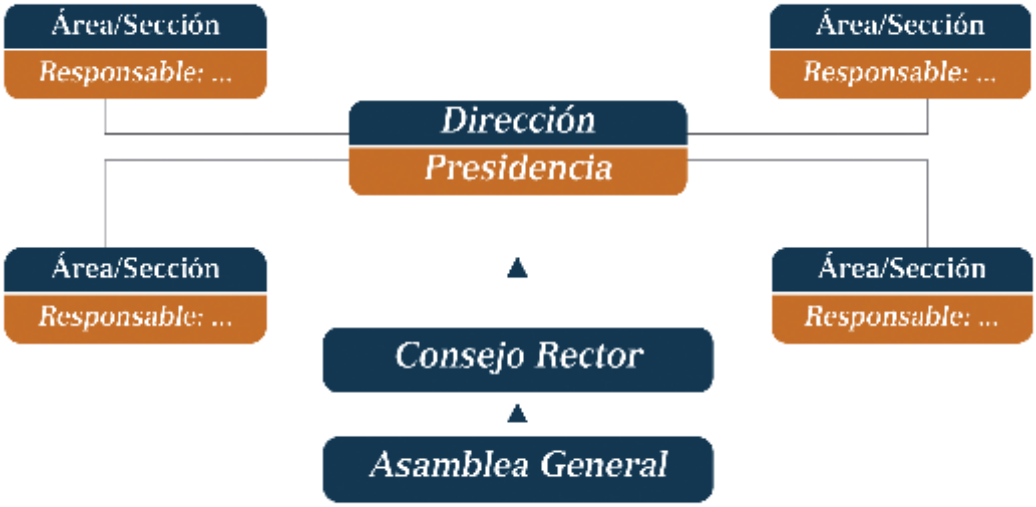
Es preciso recordar que los grupos de interés son las personas, entidades y organizaciones que influyen o que se ven afectadas por las actividades de la nueva cooperativa.

El compromiso con los grupos de interés es, hoy en día, un requisito fundamental para el buen desarrollo empresarial de cualquier empresa. Como se ha señalado en el punto 2.5, sin el soporte de los grupos de interés, difícilmente se tendrá éxito. Escuchar y tener en cuenta las preocupaciones y comentarios de los grupos de interés es una forma eficiente de potenciar a la nueva cooperativa y de alcanzar los objetivos planteados en el proceso de transformación y en la misma actividad de la empresa. Y este compromiso puede que se traduzca inevitablemente en acciones que faciliten la comunicación y el feed back entre ambas partes.

Algunas buenas prácticas que se pueden destacar y que están encaminadas a potenciar las relaciones con los grupos de interés, son el establecimiento de redes de cooperación a las colaboraciones puntuales en la realización de proyectos comunes. Sea como sea, no obstante, cabe recordar en todo momento que la comunicación es el elemento fundamental que la empresa ha de trabajar para fortalecer los vínculos con sus grupos de interés, de manera que se generen relaciones de sostenibilidad a largo plazo.

Organigrama

El organigrama es una herramienta que permite visualizar de forma clara la estructura y la jerarquía existentes en la nueva cooperativa. Si bien cada cooperativa dispone de un organigrama único (en respuesta a las necesidades organizacionales, el tamaño y la actividad desarrollada) es posible identificar ciertos elementos que habrían de estar presentes para una gestión y una gobernanza correcta.



ÁMBITO ECONÓMICO

Planificación estratégica

Esta planificación permite que la empresa defina su horizonte durante un período de tiempo determinado. De esta manera, es posible focalizar sus recursos en la consecución de unos objetivos establecidos y evitar que se produzca un despilfarro de tiempo y de energías. En este sentido el plan estratégico es una herramienta básica para el crecimiento sostenible de la cooperativa. La definición del plan debe producirse a partir del trabajo de un grupo reducido y multidisciplinar de personas que representen todas las áreas de la nueva cooperativa y a los diferentes niveles de responsabilidad presentes en la misma.

El plan estratégico para que sea operativo debe contener objetivos ambiciosos pero no demasiado numerosos ni complejos de manera que se imposibilitaría su consecución y causaría un efecto de frustración. Estos objetivos deben ser realistas a fin de que sea posible alcanzarlos en el plazo previsto en el plan estratégico. Los indicadores de seguimiento con el soporte de un grupo de personas responsabilizadas de los objetivos definidos en el documento permiten detectar las posibles desviaciones y corregirlas en su caso.

Control presupuestario

El control presupuestario tiene cuatro propósitos específicos:

- 1) Es una herramienta de planificación para las personas que llevan la dirección o gerencia de la empresa.
- 2) Determina qué recursos son necesarios y el modo de invertirlos para lograr los mejores resultados.
- 3) Es un método que integra los esfuerzos de los componentes de cada centro presupuestario de costes.
- 4) Los responsables económicos de la cooperativa pueden adaptar sus planes respecto a los resultados y las alternativas a introducir, como factor correctivo para su obtención.

Las múltiples ocupaciones que tienen los responsables de las empresas a veces, no les permiten ver con claridad la evolución de la misma en toda su extensión. Es importante introducir unos índices de gestión que informen a la dirección o los órganos de gobierno establecidos, en su caso, de cualquier desviación sobre el plan previsto

El concepto de control presupuestario permite que las actividades en la empresa sean planificadas con antelación y referidas a un período de tiempo determinado. Estos presupuestos estarán integrados por partidas de gastos que se consideran fijos y otros que deberán ser variables; los primeros por definición se considera improbable que se vean alterados durante el período presupuestado, pero los segundos están sujetos a las fluctuaciones de los precios del mercado. Entre estos últimos estarían, por ejemplo, los precios de las materias primas, es decir, los procesos inflacionarios de costes.

En algunas industrias, por ejemplo, la elaboración de productos alimenticios, las fluctuaciones en los precios de origen de las materias primas pueden causar enormes trastornos en el control del presupuesto. Algunos de estos componentes están sujetos a las variaciones en calidad y cantidad, debido a los cambios climatológicos. Los precios pueden fluctuar al alza en porcentajes muy importantes y esto hace que sea casi imposible mantener un presupuesto válido para el departamento de producción.

Plan comercial

El plan comercial o de marketing recoge y define la planificación comercial de la cooperativa para un período determinado. Indica tanto las decisiones adoptadas como las actividades que deben llevarse a cabo en el período establecido. Expresa la voluntad comercial.

Debería recoger, al menos, los siguientes elementos:

- **PRODUCTO:** cómo es y qué calidades ofrecerá el producto o servicio que ofrece la cooperativa
- **PRECIO:** qué aspectos se han tenido en cuenta a la hora de fijar el precio del producto
- **DISTRIBUCIÓN:** canales que se utilizan para hacer llegar el producto a los clientes
- **COMUNICACIÓN:** estrategia comunicativa que se emplea para dar a conocer el producto o servicio
- **PERSONAS:** qué personas y qué herramientas tienen para impulsar la actividad comercial. Deben repartirse los objetivos entre ellas y así podrá evaluarse la marcha de esta actividad.

Al igual que se señalaba al mencionar el plan estratégico, estos objetivos deben ser realistas de manera que sea posible alcanzarlos en el plazo previsto en el plan comercial. Los indicadores de seguimiento con el soporte de un grupo de personas responsabilizadas de los objetivos definidos en el documento, permiten detectar las posibles desviaciones y corregirlas en su caso.

Plan de gestión anual

El plan de gestión anual es el nivel básico de planificación. Se trata de un documento donde se recogen los objetivos cuantitativos y cualitativos que se plantea la empresa para el ejercicio económico de que se trate.

En la práctica, también sirve para desarrollar, adecuadamente, las relaciones entre el consejo rector y la dirección, de forma que el primero puede valorar adecuadamente la labor del segundo.

El plan de gestión cumple esta misma función entre la dirección y su equipo y con las personas sobre las cuales se ha delegado alguna de las tareas o de las funciones empresariales. Es una forma de poder anticiparse ante posibles desviaciones o incumplimiento en los objetivos planteados.

Debe ser un documento práctico, de manera que su aplicación pueda ser realmente llevada a efecto y el control sobre lo planificado debe poder realizarse cómodamente.

Los apartados que debe contener el plan de gestión anual son, principalmente los siguientes, que podrán pormenorizarse y detallarse hasta el extremo, si así lo considera necesario la dirección de la cooperativa

- Áreas de actuación que se distinguen en la cooperativa
- Objetivos que debe alcanzar cada una de estas áreas
- Actividades a realizar para llevar a cabo dichos objetivos
- Personas y departamentos implicados
- Papel de cada una de estas personas y departamentos
- Responsable del seguimiento
- Seguimiento y control
- Plazo y calendario de ejecución
- Presupuesto y control presupuestario

Sistema de gestión de la calidad

El sistema de gestión de la calidad tiene como objetivo promover una mejora continuada de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la cooperativa, así como potenciar la productividad y reducir al máximo las ineficiencias que puedan producirse. En este sentido debe tenerse en cuenta que la llave para que cualquier sistema de calidad funcione es que debe ser útil para el 100% de personas que forman parte de la empresa.

Los principales aspectos que ha de asegurar un sistema de calidad son:

- Gestión documental
- La calidad en los productos o servicios
- Mejora constante en los procesos productivos
- Conocimiento del grado de satisfacción del cliente

Uso de los recursos locales[11]

La utilización de los recursos locales en el desarrollo de la actividad económica de la cooperativa es un aspecto que está fuertemente vinculado con la idiosincrasia de las cooperativas, por una parte y también con la responsabilidad social corporativa, por otro lado.

Así la cooperativa debería impulsar el desarrollo y potenciación del uso de los proveedores locales en la medida de lo posible. Todo ello repercute de forma decidida en el desarrollo local.

Favorecer la creación de redes locales también provoca la generación de proyectos comunes y puede ser altamente beneficiosa para la cooperativa.

Innovación

La innovación es una práctica empresarial que permite la aparición o la modificación de productos, servicios o procesos que al tiempo, pueden ayudar a conseguir mejoras concretas relacionadas con el funcionamiento interno de la nueva cooperativa. Naturalmente, la cooperativa que quiere ser innovadora ha de facilitar el surgimiento de ideas que provengan de las personas mediante un sistema o proceso

[11] *Este término hace referencia al espacio geográfico donde se ubica la cooperativa.*

facilitador de la innovación. En este sentido, el plan de innovación es una herramienta que permite estructurar dicho proceso.

El plan proporciona a la cooperativa una estructura para su actividad innovadora y permite introducir en el flujo de las actividades esta otra vertiente. Puede acompañarse de un órgano específico que dé forma a las ideas y que ordene su materialización con proyectos concretos.

Gestión del capital

Se diferencia en este apartado la gestión del capital durante el proceso de transformación y una vez ha culminado éste.

Gestión del capital durante el proceso de transformación

En este ámbito la gestión del capital se refiere a las posibilidades de actuación que tienen los propietarios respecto del patrimonio que han generado hasta el momento de la transformación. Los antiguos propietarios de la empresa deben definir un plan para establecer el proceso de traspaso de la propiedad y de sus activos. Las prácticas más habituales consisten en:

La venta de la empresa y de las propiedades vinculadas al proceso productivo, considerando un precio de venta que implica un proceso de negociación con los compradores y que debe tener como referencia los precios del mercado, un informe de tasación de los bienes y el precio que estaría dispuesto a pagar un tercero, también puede tenerse como referente el precio definido a

partir de sistemas de valoración de empresas. En definitiva éste es un proceso que se basa en la negociación y en el que puede influir también la responsabilidad que el antiguo empresario puede tener respecto a los compradores.

El alquiler de los activos de producción (instalaciones, maquinaria,…) para la realización de la actividad empresarial. Al igual que se señala en el párrafo anterior deberán tenerse en cuenta a la hora de fijar el precio los mismos factores indicados.

Asimismo deberá tenerse en cuenta que en este ámbito puede tener un papel muy importante la figura del socio colaborador, cuyo perfil recoge la Ley 27/1999 de Cooperativas como sigue.

Artículo 14. Socios colaboradores

Los Estatutos podrán prever la existencia de socios colaboradores en la cooperativa, personas físicas o jurídicas, que, sin poder desarrollar o participar en la actividad cooperativizada propia del objeto social de la cooperativa, pueden contribuir a su consecución.

Los socios colaboradores deberán desembolsar la aportación económica que determine la Asamblea General, la cual fijará los criterios de ponderada participación de los mismos en los derechos y obligaciones socioeconómicas de la cooperativa, en especial el régimen de su derecho de separación. Al socio colaborador no se le podrán exigir nuevas aportaciones al capital social, ni podrá desarrollar actividades cooperativizadas en el seno de dicha sociedad.

Las aportaciones realizadas por los socios colaboradores en ningún caso podrán exceder del 45 % del total de las aportaciones al capital social, ni el conjunto de los votos a ellos correspondiente, sumados entre sí, podrán superar el 30 % de los votos en los órganos sociales de la cooperativa

Podrán pasar a ostentar la condición de socios colaboradores aquellos socios que por causa justificada no realicen la actividad que motivó su ingreso en la cooperativa y no soliciten su baja.

El régimen de responsabilidad de los socios colaboradores es el que se establece para los socios en el artículo 15, puntos 3 y 4, de esta Ley.

Gestión del capital tras el proceso de transformación

Una vez culminado el proceso de transformación y ya transferidos los derechos de la propiedad y los activos, ya sea a través de la venta o el alquiler, es importante que la nueva cooperativa ordene de manera equilibrada la gestión del capital de manera que los intereses individuales de los socios no prevalezcan sobre los colectivos basados en los principios de la gestión colectiva.

Se aconseja en este sentido, la definición de una política vinculada a la patrimonialización de la cooperativa dotando a los fondos irrepartibles con los excedentes o beneficios que ésta produzca, de manera que se vaya generando una consolidación en los fondos propios en el conjunto del pasivo de la cooperativa.

4. Entidades de apoyo y ayudas para la transformación de empresas

Ayudas para las cooperativas de trabajo

Los emprendedores cooperativos disponen de una serie de ayudas y subvenciones que son de gran importancia y apoyo en la difícil tarea de la puesta en marcha. Desde el Ministerio de Trabajo se coordinan las ayudas dirigidas a la creación de empleo y autoempleo, así como la línea específica para empresas de economía social. No obstante, como las competencias en esta materia están transferidas a las CCAA, son éstas las que mediante sus propias convocatorias modulan la intensidad de las ayudas y tramitan y gestionan las solicitudes de las cooperativas de sus respectivos ámbitos regionales.

De este modo:

- Las ayudas dirigidas al fomento y mantenimiento del empleo se gestionan por los servicios regionales de empleo, y a través de las direcciones provinciales en su caso.

- Las ayudas dirigidas al fomento del autoempleo y del cooperativismo, se tramitan a través de las consejerías que tengan competencia en esta materia, que por lo general están adscritas a empleo o trabajo.

Por hacerlo de un modo esquemático, a modo de resumen y sin perjuicio de posteriores reformas que desde el Gobierno del Estado se pueden introducir, las cooperativas de trabajo, actualmente, pueden acceder a ayudas y subvenciones como las que se mencionan a continuación:

Ayudas generales por fomento del empleo, a las que pueden optar todas las empresas legalmente constituidas. Son las ayudas y bonificaciones en las cuotas a la Seguridad Social, existentes para fomentar la contratación indefinida. La ley reconoce su aplicabilidad a las cooperativas a las que se incorporen trabajadores, en calidad de socios trabajadores, siempre que hayan optado por el Régimen General de la Seguridad Social. Se solicitan y tramitan ante los Servicios de Empleo y la Tesorería de la Seguridad Social.

- **La capitalización del desempleo,** opción que está destinada al fomento del autoempleo en sus diferentes modalidades (cooperativas, sociedades laborales y trabajadores autónomos). Su actual regulación elimina la barrera existente respecto al vínculo contractual previo con la cooperativa, de manera que una persona que ya haya estado vinculada mediante un contrato de trabajo con una cooperativa y que posteriormente pasa a la condición de socio trabajador en la misma, puede ejercitar esta modalidad de percepción del desempleo.

Ayudas específicas para cooperativas, reguladas por el Ministerio de Trabajo y dirigidas al fomento del empleo y mejora de la competitividad en las cooperativas y sociedades laborales, esto es: **Fomento del empleo en la economía social.** Se trata de ayudas gestionadas, bien por las Comunidades Autónomas, bien por el Servicio Público de Empleo Estatal, en aquellos casos en que aquéllas no hayan asumido competencias en la materia y en las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla.

De forma esquemática se indican los supuestos que actualmente recoge la Orden aprobada por la Secretaría General de Empleo del MTIN y que gestiona la Dirección General de Economía Social (como ya se ha indicado las CCAA pueden incluir otros)

- **Subvenciones por la incorporación de socios trabajadores o socios de trabajo a cooperativas y sociedades laborales de los siguientes colectivos[12]:**

a. Desempleados menores de 25 años que no hayan tenido antes un primer empleo fijo.

b. Desempleados mayores de 45 años.

[12] *Las cantidades que se subvencionan a través de esta línea de ayudas, varían dependiendo de la convocatoria concreta de referencia (las cantidades finales se determinan por el órgano responsable de cada CA) y también se modulan en función de la empleabilidad de los diferentes colectivos.*

c. Desempleados de larga duración que hayan estado sin trabajo e inscritos en la oficina de empleo durante al menos 12 de los anteriores 16 meses o durante 6 meses de los anteriores 8 meses si fueran menores de 25 años.

d. Desempleados a quienes se haya reconocido el abono de la prestación por desempleo en su modalidad de pago único, para su incorporación como socios a la sociedad cooperativa o sociedad laboral que solicita la subvención, siempre que el período de prestación por desempleo que tengan reconocido no sea inferior a 360 días si tienen 25 años o más y a 180 días si son menores de 25 años.

e. Mujeres desempleadas que se incorporen en los 24 meses siguientes a la fecha del parto, adopción o acogimiento.

f. Desempleados minusválidos, con un grado de discapacidad igual o superior al 33%.

g. Desempleados en situación de exclusión social pertenecientes a alguno de los colectivos contemplados en el Programa de Fomento de Empleo vigente en el momento de su incorporación.

h. Trabajadores vinculados a la empresa por contrato de trabajo temporal no superior a 24 meses, con una vigencia mínima de seis meses a la fecha de solicitud de la subvención.

En el caso en que la incorporación lo sea a tiempo parcial, la cuantía de la ayuda será proporcional a la duración de la jornada

Inversiones en inmovilizado material o inmaterial que contribuyan a la creación, consolidación o mejora de la competitividad de las cooperativas y sociedades laborales.

Las subvenciones podrán tener dos modalidades: subvenciones directas (hasta el 50% del coste de adquisición de activos, excluidos los impuestos) o bonificación de tres puntos sobre el tipo de interés del préstamo concedidos por la entidad de crédito que conceda el préstamo, pagadera de una sola vez en cuantía calculada como si la subvención se devengase cada año de duración del mismo, incluido el posible período de carencia.

En el caso de microcréditos concedidos por entidades que hayan suscrito convenio con el Ministerio de Trabajo e Inmigración o, en su caso, la Comunidad Autónoma correspondiente, la subvención podrá alcanzar el coste total de los gastos financieros, pero con un límite por sociedad.

- **Subvención para asistencia técnica.**

La cuantía de esta subvención será del 50 % del coste de los servicios prestados, con un tope que puede variar en función del organismo concedente.

- **Subvención para formación.**

La cuantía de esta subvención será de hasta 100% del coste de los cursos recibidos, con un tope que puede variar en función del organismo concedente.

Subvención para la transformación de empresas mercantiles en empresas cooperativas. Algunas comunidades autónomas han lanzado convocatorias de subvenciones dirigidas al acompañamiento y asistencia técnica, para la transformación de empresas mercantiles en empresas cooperativas.

- **Subvención financiera y para inversiones económicas.** Algunas Comunidades Autónomas, conceden subvenciones dirigidas a la capitalización de la cooperativa y al apoyo financiero cuando ésta acomete inversiones, como las siguientes:

– Para aportaciones al **Capital Social.**

– **Reestructuración Financiera.** Mediante este programa se podrá subvencionar el préstamo necesario para llevar a cabo un plan de reestructuración financiera

– **Préstamos participativos de ENISA (DGPyme),** en estos programas se contemplan ayudas consistentes en la concesión de subvenciones parciales de los intereses de los préstamos que las referidas empresas obtengan de las entidades de crédito con las que el Ministerio de Trabajo e Inmigración tenga suscrito el oportuno Convenio. Esas ayudas se tramitan a través de la correspondiente Consejería de la Comunidad Autónoma.

Entidades de apoyo y referencia para la creación de cooperativas de trabajo

La asistencia técnica y colaboración de las entidades especializadas en cooperativismo de trabajo a lo largo de estos procesos puede ser determinante para el éxito de los mismos. La tarea de tutorización debe recoger una serie de pautas que permitan definir el proceso, sus objetivos, fases y calendario de implementación. A grandes rasgos las grandes tareas que podrían encomendarse a las personas que prestan la asistencia técnica son:

- 1. Apoyar en todo lo necesario al colectivo de personas que van a incorporarse al proceso en calidad de emprendedores (el grupo promotor)
- 2. Generar entre estas personas, que van a verse involucradas en un proceso de cambio, un clima positivo en el que se enfaticen las posibilidades de mejora que ofrece, frente a las dificultades, se fomente el desarrollo del espíritu empresarial, se motive hacia un cambio de valores en el que primen la superación de la resistencia al cambio, la autogestión, la independencia, la calidad en el servicio, la vinculación con lo local, el interés por la persona y sus necesidades, etc...

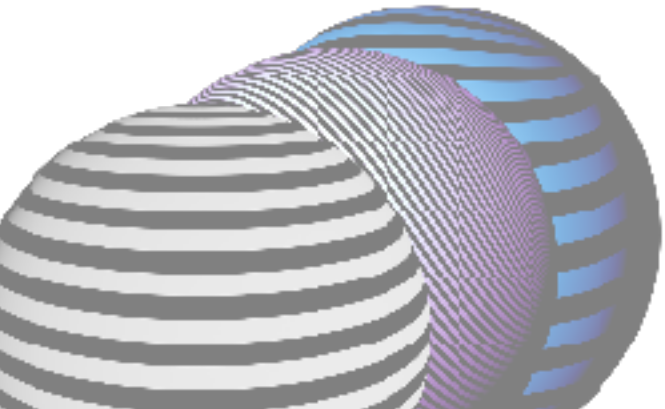
- 3. Asistir y apoyar a los emprendedores en todo el proceso de creación de la cooperativa, desde la definición y desarrollo del proyecto hasta la gestión de los diversos trámites burocráticos

- 4. Detectar las carencias y necesidades de los emprendedores en términos profesionales y de gestión y proporcionar las oportunidades de formación para que puedan superar con éxito la transformación.

- 5. Realizar un seguimiento de gerencia asistida del grupo promotor durante el primer año de vida de la iniciativa.

ACEL
Agrupación de Empresas Laborales
y Economía Social de Cantabria

GOBIERNO de CANTABRIA
Consejería de Economía, Hacienda y Empleo

ACEL
Agrupación de Empresas Laborales y Economía Social de Cantabria

UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO
El FSE invierte en tu futuro