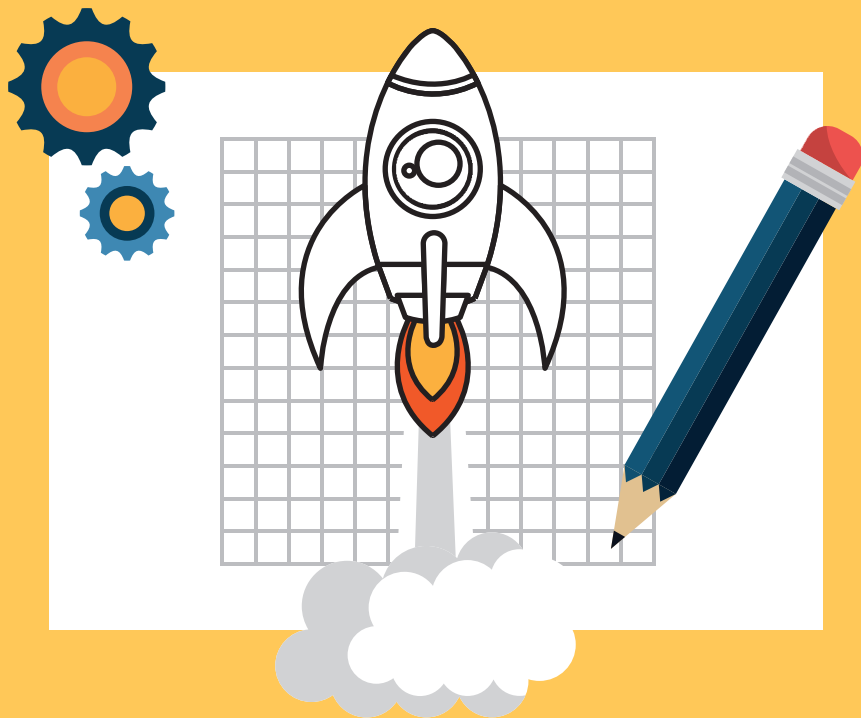


# TOMA EL RELEVO ASUME EL RETO



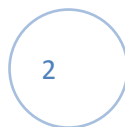
**Manual para PERSONAS TRABAJADORAS**  
**Relevo y recuperación de empresas**  
**a través de las cooperativas de trabajo**



FEDERACIÓN ANDALUZA DE EMPRESAS  
COOPERATIVAS DE TRABAJO



JUNTA DE ANDALUCÍA  
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y CONOCIMIENTO



# TOMA EL RELEVO ASUME EL RETO

*Manual de sensibilización para el  
relevo y recuperación de empresas  
por las personas trabajadoras a través  
de la fórmula cooperativa.*



## ÍNDICE (interactivo):

1. Introducción.....	7
2. ¿Qué está ocurriendo en la empresa? .....	13
3. Consecuencias del cierre de la empresa .....	21
4. ¿Cómo mantener mi empleo?.....	27
4.1. ¿Dispuestos para el cambio? .....	27
4.2. Cualidades del emprendedor .....	30
4.3. Emprendimiento colectivo.....	34
5. Transformación en cooperativa de trabajo: .....	39
5.1. ¿Qué es una cooperativa de trabajo?.....	40
5.2. Ventajas del modelo .....	43
5.3. De trabajador/a a cooperativista.....	58
6. Proceso de transformación .....	61
7. Programas de ayudas .....	71
8. Buenas prácticas y factores de éxito .....	77
9. ¿Qué labor realiza FAECTA? .....	85
10. Referencias .....	89



***“Si quieres llegar rápido, camina solo, pero si  
quieres llegar lejos, ve acompañado”  
(Proverbio Africano)***

# 1

## INTRODUCCIÓN

¿La empresa para la que trabajas tiene un futuro incierto? ¿Crees que tu empresa no soportará la actual situación económica? Si la respuesta a estas preguntas es SÍ, estás leyendo la guía adecuada.

Existen varios motivos por lo que una empresa puede dejar de funcionar:

- ★ **La jubilación del dueño o dueña de la empresa que no tienen herederos o herederas para continuar su legado es uno de ellos.**

Teniendo en cuenta esto, la Comisión Europea ha estimado que alrededor de 150.000 empresas que emplean a cerca de 600.000 personas se pueden perder en los próximos años debido a la falta de relevo generacional.

★ **La actual situación económica que está arrastrando a muchas de ellas a la quiebra, viéndose inmersas en largos procesos de concursos de acreedores, ERES, etc. es la otra.**

Los investigadores del Foro Económico Mundial han elaborado un informe que han publicado en enero de 2016 denominado **“LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL”** donde recogen datos sobre el estado del actual mercado laboral y estiman que en sólo cinco años: se perderán 5 millones de puestos de trabajo para siempre.

Esto va a suponer que muchas personas serán despedidas e incluso, que muchas empresas tendrán que cerrar sus puertas por dedicarse a negocios poco adaptados a las actuales necesidades tecnológicas, etc.

Si en tu empresa empieza a haber síntomas de un posible cierre, **ADELÁNTATE** y no dejes que su muerte sea la tuya como trabajador o trabajadora, **TOMA LAS RIENDAS** e intenta hacer algo por asegurarte tu futuro laboral.

Como es sabido, el cierre de una organización no es agradable para ninguna persona que trabaja en



ella ya que el mercado laboral está saturado y encontrar un nuevo empleo es uno de los retos más difíciles de conseguir. En esta guía te vamos a dar pautas para que la iniciativa de ASEGURAR TU EMPLEO tenga éxito y no tengas que llegar a la dura situación de muchas personas en la actualidad, **“verte engrosando las eternas listas de desempleo”**.

FAECTA, conocedora de las dificultades en las que se encuentran algunas empresas y las incertidumbre que están sufriendo muchísimos empleados y empleadas, ha puesto en marcha, gracias a la ayuda de la Consejería de Economía y Conocimiento de la Junta de Andalucía, un programa llamado “Asesoramiento técnico a trabajadores y trabajadoras y empresarios y empresarias de empresas sin relevo generacional. Recuperación de empresas por parte de los trabajadores y trabajadoras a través de la fórmula cooperativa”, dirigido a apoyar a los propietarios y propietarias de un negocio, que por falta de relevo generacional u otro tipo de contratiempo le impidan continuar con el mismo, y deseen que éste prevalezca en manos de los empleados y empleadas bajo el modelo de cooperativa de trabajo.

Si ves interesante esta propuesta y sigues leyendo, te enseñaremos qué factores alertan de un posible cierre, qué puedes hacer tú para conservar tu empleo y como conseguirlo siguiendo unos sencillos pasos que te ayudarán a que esa EMPRESA PARA LA QUE LO HAS DADO TODO te recompense por el esfuerzo que has invertido en ella convirtiéndote en su propietario o propietaria.

En este contexto, este proyecto en concreto, tiene un objetivo principal que es **potenciar y consolidar la actividad económica de empresas**, apostando por los negocios que tienen futuro pero también fecha de caducidad por circunstancias ajenas muchas veces a su modelo de negocio, como la jubilación de su propietario o propietaria u otras razones.

Si intuyes que la empresa para la que trabajas ves que funciona pero con cierta dificultad y tiene riesgo de desaparecer...

**...BUSCA OTRAS OPCIONES,  
¡¡ESTÁS A TIEMPO!!**



Esta sencilla guía, complemento del proyecto, pretende dar una visión que te permita, a ti trabajador o trabajadora, conocer una forma de mantener tu empleo, ya que eres una persona que posees la capacidad necesaria para tomar las riendas e iniciarte en la aventura de emprender.

Para facilitar este paso recogemos en esta guía las **situaciones ante las que pensar en iniciar tu propio negocio**, motivamos el cambio de pensamiento que necesitas para dar el paso y te dejamos herramientas de análisis personales que te ayuden a saber si estás preparado o preparada para emprender.

Así mismo **te acercamos el modelo cooperativo y sus ventajas**, en el caso de que estés interesado o interesada en participar en él.

Además te explicamos los **pasos que tendrías que dar en caso de querer montar tu empresa** en modelo cooperativo con las **posibles ayudas** que podemos encontrar en la actualidad.

Para finalizar te ofrecemos **casos de buenas prácticas** que existen en Andalucía gracias a la intervención de FAECTA y como ésta participa y apoya el proceso de transformación.

Esperamos dar respuesta a tus necesidades como futuro emprendedor o emprendedora como poco, darte una **NUEVA OPCIÓN** ante situaciones de dificultad que puedan ser una oportunidad de trabajo, ya que hoy en día...



# 2

## **¿QUÉ ESTÁ OCURRIENDO EN LA EMPRESA?**

Antes de iniciar esta andadura como emprendedor o emprendedora que te proponemos, es necesario que verdaderamente verifiques que la empresa para la que trabajas tiene cierto riesgo de desaparecer, es por esto que te dejamos aquí un pequeño test de diagnóstico de la situación actual del negocio.

Debes contestar con toda sinceridad, aunque a lo mejor hay alguna pregunta que no sabes, no importa, lo que hay que obtener es una imagen global del momento que te ayude a darte cuenta de algunos signos de posible alarma.

## **¿ESTÁS PREPARADO O PREPARADA PARA AFRONTAR LA REALIDAD?**

PREGUNTAS	SI/NO
¿El dueño de la empresa no cuenta con herederos que quieran continuar con su cargo de Dirección en caso de jubilación o incapacidad?	
Si los tuviera, ¿estos herederos no conocen el negocio y no están preparados para asumir su gestión?	
¿Se ha reducido la facturación de la empresa?	
¿El balance económico general no es tan bueno como antes?	
¿Algunos de los proveedores han dejado de servirnos?	
¿El negocio ha perdido clientes en comparación con otros años?	
¿Harían falta inversores y/o financiación para continuar la actividad de la empresa?	
¿Se ha prescindido de algunos empleados o empleadas?	
¿Hay absentismo por parte de los trabajadores o compañeros?	
¿El negocio está estancado y no ves que progrese?	
¿Tu actitud ha cambiado y no sientes ilusión por trabajar en esa empresa como antes?	
¿Han disminuido las ventas?	
¿Cuándo hay que arrimar el hombro en una situación inesperada el personal se escaquea?	
¿Se cometen muchos errores en los procesos?	
¿Se reciben más reclamaciones por un mal	

servicio que en años anteriores?	
¿Ha bajado tu rendimiento o el de los compañeros y compañeras?	
¿Notas mal ambiente de trabajo entre los trabajadores y trabajadoras?	

### **Si el mayor número de contestaciones es NO**

Estas de enhorabuena porque parece que las cosas no van mal, de todas formas nunca dejes de estar alerta, estamos en un momento delicado y cualquier tropezón pone en peligro la empresa y con ella los puestos de trabajo.

### **Si hay igualdad entre los SI y los NO**

Deberían cambiar algunas cosas en la empresa ya que atraviesa cierto periodo de inestabilidad, es solo cuestión de tiempo que si no se plantean soluciones a los actuales problemas, estos se engrandezcan y la situación vaya a peor.

### **Si el mayor número de contestaciones es SI**

Seguro que sientes en tu interior que algo no va muy bien y que la empresa va a cerrar tarde o temprano, en este caso creemos que debes empezar a tomar conciencia de que necesitas replantearte tu futuro profesional y que mejor manera de hacerlo que creando tu propio negocio

con otros compañeros de trabajo, en este caso, te aconsejamos que tengas en cuenta el **MODELO COOPERATIVO DE TRABAJO**.

FAECTA, durante el transcurso de este proyecto, ha consultado a negocios de diferentes sectores de toda Andalucía buscando las causas más probables de cierre de una empresa y si tenemos en cuenta estos datos junto a otros estudios recientes sobre el tema llegamos a las siguientes conclusiones:


El mayor número de empresas que cierran es por dos motivos principales.


- ★ La quiebra de la empresa o la sección de parte del negocio por falta de rentabilidad de la misma.
- ★ Pérdida de la cabeza visible por jubilación, incapacitación o muerte y carencia de un heredero preparado y con motivación para continuar con el negocio.


Aquí os dejamos algunos testimonios de casos reales de posible cierre encontrados durante el estudio cualitativo SOBRE ASESORAMIENTO TÉCNICO A TRABAJADORES Y TRABAJADORAS Y EMPRESARIOS Y EMPRESARIAS DE EMPRESAS SIN RELEVO GENERACIONAL EN EL AMBITO DE LA




## RECUPERACIÓN DE EMPRESAS POR PARTE DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS A TRAVÉS DE LA FÓRMULA COOPERATIVA

 *Parte de las dificultades en la gestión que hemos tenido provienen del escaso desarrollo del área comercial de la empresa. Actualmente contamos con comerciales externos que por la falta de recursos económicos tampoco se puede contar con ellos de continuo.*

 *Con respecto a la falta de inversión y/o financiación proviene de la falta de créditos o cuando los otorgan las excesivas exigencias de las entidades que terminan poniendo condiciones que nos asfixian.*

 *El dueño tiene unos 90 años y no se puede hacer ya cargo de la explotación del negocio, se hacen cargo del negocio en un 50% - 50% los hijos del dueño, uno de ellos no parece tener interés en recuperar ni realizar ninguna inversión y el otro muestra algo de interés pero no quiere invertir tiempo ni esfuerzo. Solo le interesa sacarle rendimiento al negocio sin invertir nada.*

 *Existe una línea del negocio para la que se necesitaría habilitar espacios y crear infraestructuras para lo que se necesita una gran inversión.*

Según las conclusiones de dicho estudio tanto en las experiencias de éxito como en las empresas encontradas en el transcurso de la investigación, normalmente, tanto la falta de relevo como la falta de recursos financieros son los que determinan principalmente que la empresa está en peligro. Son los primeros síntomas.

También concluimos que los principales motivos del porque un trabajador o trabajadora se decide a emprender suele ser para evitar el desempleo, por dar utilidad a los años de trabajo y experiencia adquirida y cuando el mercado demanda el producto o servicio que se vende, lo que hace aún al negocio rentable y susceptible de ser recuperado.



La experiencia nos muestra que en un proceso de transferencia de una empresa a sus trabajadores y trabajadoras es menos traumático, tanto para la persona propietaria, como para el conjunto de trabajadores y trabajadoras, cuando ésta se realiza antes de un cierre. El cambio será exitoso si éste se prepara y se prevé con tiempo suficiente. De ahí la importancia de anticiparse a la situación de posibles cierres y detectar a tiempo sus causas.

Si detectas alguna de ellas en tu empresa debes prestar atención y poner los medios necesarios para que esto no te ocurra o si sucede se pueda resolver de la mejor forma posible.

Índice

20



# 3

## CONSECUENCIAS DEL CIERRE DE LA EMPRESA

Cuando se decide cerrar una empresa o iniciar un proceso de reducción de plantilla de manera masiva, los diversos cambios que se van a suceder tienen un fuerte impacto en el entorno que rodea ese negocio y sobre todo tiene un fuerte impacto en todas las personas que forman parte de ese proceso.

Las influencias negativas más notables son:



Vamos a centrarnos en las consecuencias para ti como empleado o empleada, aquí recogemos algunas de las razones por las que tienes que **LUCHAR POR CONSERVAR TU EMPLEO** y hacer frente a los contratiempos.

De manera general destacamos las consecuencias siguientes:

### CONSECUENCIAS SOCIALES

- Desubicación en la sociedad.
- Aislamiento
- Falta de rol social laboral
- Disminución de contactos
- Sentimiento de vergüenza

### CONSECUENCIAS FAMILIARES

- Disminución de ingresos
- Cambio de estilo de vida
- Tensión y desestabilización
- Sensación de fracaso

### CONSECUENCIAS PERSONALES

- Se encierran en sí mismos
- Se sienten inseguros y desvalorizados
- Disminución de la autoestima
- Depresión, ansiedad.
- Sentimiento de culpa.
- Problemas de salud.

Pues bien, si tú eres una de esas personas que puede estar dentro de las listas de los despedidos o despedidas, olvídate de sentirte mal contigo mismo o con los demás, **NO LO DUDES**, ponte manos a la obra y empieza un ...

**... PLAN DE ACCIÓN  
QUE TE PERMITA SENTIR QUE  
DOMINAS LA SITUACIÓN  
SIN DEJAR QUE LA SITUACIÓN  
TE DOMINE A TI.**

Cuando una empresa quiebra no significa necesariamente que el producto o servicio no sea rentable, sino que no es rentable para ciertas personas. Lo que para algunos empresarios o empresarias no es ganancia suficiente, para los operarios u operarias, puede ser su razón de ser.

Si te toca enfrentar una situación de cierre, prepárate y estarás más fuerte para afrontar el problema.

Aquí te dejamos unos consejos que te pueden ser de utilidad.

### **1 ACEPTA LO QUE NO ESTÁ EN TUS MANOS PODER CAMBIAR:**

Es importante que seas capaz de aceptar lo que suceda, sin desesperarte, sin dejar que la mente te llene de miedo y preocupación. El aceptar te pondrá en alerta, preparándote para actuar de una mejor manera.

### **2 CONSERVA LA CALMA:**

Cuando dejas que los pensamientos negativos llenen tu mente, te desequilibras emocionalmente. La mayoría de las veces esto te lleva a considerar que la situación es mucho más grave y más difícil de manejar.

### **3 ANALIZA LA SITUACIÓN CON OBJETIVIDAD:**

Antes de reaccionar, y dejarte llevar por el miedo, la preocupación, el pesimismo o la frustración tomate el tiempo necesario para analizar con objetividad la situación.



#### **4 PREGUNTÁTÉ: ¿QUÉ PUEDO HACER PARA RESOLVERLO?:**

En lugar de quedarte pegado o pegada en lo que sucedió, recordando todos los detalles para sentirnos peor, o imaginando todo lo que pudo haber sucedido de otra manera, pongámonos en acción. Pregúntate qué puedes hacer para resolver o manejar esta nueva situación de la mejor manera. Si hay algo concreto que puedas hacer, **no pierdas tiempo y hazlo.**

#### **5. SE FLEXIBLE:**

Desarrolla la capacidad de adaptarte a los cambios. Deja de resistirte y entrégate a vivir la experiencia con entusiasmo y valor, resaltando siempre todo lo positivo que suceda.

#### **6 NO TE DEJES ATRAPAR POR EL MIEDO:**

Sin importar lo grave o desconocida que sea la situación, no te dejes atrapar por el miedo, porque éste, seguramente, te paralizará y te hará ver fantasmas donde no los hay. Con confianza en tu capacidad tendrás el valor de enfrentarla y de superarla con éxito.

## **7 EVITAR PENSAR EN LO QUE PUDO SUCEDER:**

Ya no pienses en lo que pudo haber sucedido, sólo importa lo que está ocurriendo y lo que tú puedas hacer para mejorarlo.

## **8 SENTIR CONFIANZA:**

Seguro que has salido de situaciones más difíciles, apóyate en tu experiencia para que puedas ganar la confianza que necesitas para afrontar esta situación.

## **9 COLOCA LA SITUACIÓN EN PERSPECTIVA:**

Generalmente vemos las cosas más graves, desagradables y difíciles de lo que son. Intenta poner un poco de distancia entre tú y la situación, para poder observarla en su justa dimensión.

## **10 RECONOCE TODO LO BUENO:**

Quédate con el aprendizaje que te dejó la experiencia. No te sientas víctima, profundizando así la afectación que puedas sentir. Concéntrate en reconocer todo lo bueno que suceda como efecto de lo sucedido.

# 4

## ¿COMO MANTENER MI EMPLEO?

Una vez que hemos verificado que la empresa para la que trabajas tiene muchas posibilidades de cierre y no vas a quedarte de brazos cruzados esperando terminar en la cola del paro, vamos a ponernos manos a la obra.

### 4.1. ¿Dispuestos para el cambio?

Lo primero que tenemos que hacer es ser conscientes de que necesitamos un cambio y que estamos dispuestos a afrontar todo lo que la nueva situación conlleva.

#### TIENES QUE MODIFICAR TU FORMA DE PENSAR

Hasta ahora has seguido órdenes de tus jefes o jefas, has cumplido las normas que estaban impuestas y no has podido decidir qué hacer en la mayoría de las situaciones, solo escuchar y actuar

aunque supieras que no era lo mejor en ese momento.

Si decides emprender un nuevo proyecto por tu cuenta, **TODO ESTO VA A CAMBIAR, VAS A DECIDIR TÚ**

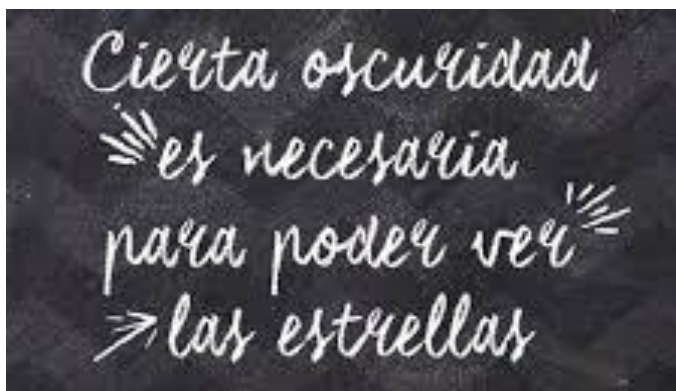
- ✓ ¿Quieres trabajar en lo que te gusta?
- ✓ ¿Te gustaría tener flexibilidad horaria?
- ✓ ¿Eres capaz de gestionar tu tiempo y tus tareas?
- ✓ ¿Puedes asumir grandes responsabilidades?
- ✓ ¿Tienes iniciativa para mejorar?
- ✓ ¿Sabes aprender de tus errores?
- ✓ ¿Tienes voluntad para cumplir un horario no obligado?
- ✓ ¿Quieres poder decidir qué hacer en cada momento?

Si a la mayoría de las preguntas has respondido SI, estás preparado o preparada para iniciar tu nuevo camino, un camino difícil pero muy gratificante.

**ES MOMENTO DE COMENZAR TU NUEVA VIDA,  
SÚBETE AL BARCO DEL CAMBIO QUE  
EMPEZAMOS A REMAR.**

Por donde vamos a empezar, lo primero que hay que hacer una vez que has decidido afrontar la nueva situación y quieres poner en marcha tus ideas bajo el modelo cooperativo es:

- ELEGIR A TU EQUIPO DE BATALLA (tenéis que ser mínimo tres personas).
- RODEARTE DE PROFESIONALES EXPERTOS QUE TE AYUDEN A HACER REALIDAD TU PROYECTO.
- FORMARTE EN GESTIÓN EMPRESARIAL.
- IR A POR TODAS A PESAR DE LAS ADVERSIDADES.



## 4.2. Cualidades del emprendedor y/o emprendedora

Antes de decirte que cualidades debe tener un emprendedor o emprendedora te vamos a proponer un ejercicio de autoconocimiento. Haz un cuadrante como este y reflexiona sobre ti mismo o misma:



### ¿Has terminado?

No podemos definir con exactitud las cualidades personales de un emprendedor y/o emprendedora que ha logrado llevar adelante su proyecto, pero sí podemos enumerar algunas características comunes a muchas de estas personas que han tenido éxito:

## E

1. Son personas con iniciativa a las que les gusta participar de las cosas.
2. Les gusta asumir riesgos, son personas valientes, sin miedos.
3. Suelen ser independientes.
4. Son personas innovadoras, siempre buscando algo nuevo u otra forma de hacer las cosas.
5. Son entusiastas y capaces de entusiasmar a otros con lo que hacen. Tienen pasión
6. Son líderes y motivadores.
7. Son creativos/as. Todo el tiempo están pensando qué hacer, qué cambiar, que proponer.
8. Resistentes a las frustraciones, no se frenan ante el primer obstáculo.
9. Perseverantes. Son personas trabajadoras y constantes.
10. Tienen inquietudes. Son personas no conformistas y siempre están buscando como mejorar y que nuevo hacer.

Estas cualidades que planteamos compáralas con tus fortalezas.

**¿HAN COINCIDIDO ALGUNAS?  
¿CREES QUE TENDRÍAS ALGUNAS CUALIDADES DE  
PERSONA EMPRENDEDORA?**

Los emprendedores de éxito también tienen miedos comunes.

No creer en ti mismo o ti misma

*No formar un buen equipo.*

**Carecer de experiencia en gestión  
empresarial.**

*Enfrentarse al fracaso del negocio.*

*Estar en constante inestabilidad económica.*

***Invertir dinero sin saber si  
irá bien.***

Situación de crisis y mucha  
competencia.



**Tener miedo es algo normal,  
pero no puedes permitir  
que te paralice.**



### 4.3. Emprendimiento colectivo

Cuando decides tomar las riendas de tu vida y crear tu propio puesto de trabajo puedes hacerlo de dos maneras, solo o acompañado.

Manuel Gutiérrez (Socio-trabajador de Ediciones Rodio S.Coop.And.) establece una metáfora de la situación de la siguiente manera:

**“Cuando un ÑU está a punto de cruzar el Serengeti, esto puede hacerlo solo o acompañado, si decide hacerlo solo seguro que se lo comen los cocodrilos, pero si decide hacerlo acompañado, posiblemente algunos se queden en el camino, pero la mayoría conseguirán sobrevivir”.**



Con esto, Manuel, pone de manifiesto que el emprendimiento colectivo es quizás más complejo, ya que mientras más personas formen parte del equipo más difícil será la gestión del mismo, pero es más fácil sobrevivir en el actual mercado laboral, ya que como dice el dicho: “La unión hace la fuerza” y eso es una realidad.

Según la Escuela de Economía Social, muchos valores se ponen de manifiesto cuando iniciamos un proyecto de manera colectiva, aquí dejamos lo más importantes:

## **1. Inclusión**

Para el buen funcionamiento de los equipos de emprendimiento colectivo es importante que cada integrante encuentre su rol y se sienta realizado y reconocido en su esfuerzo para el éxito colectivo. Se hace necesario incluir a todos y todas las integrantes del nuevo grupo de trabajo y asignarles un rol donde efectivamente puedan contribuir de la manera más eficiente.

## **2. Inteligencia colectiva**

Un buen equipo consigue alcanzar mayores logros que la suma de sus partes por separado. Más allá de las estrategias planificadas, los equipos

emprendedores desarrollan la capacidad de pensar y actuar como equipos, lo cual resulta en una forma propia de entender y llevar el negocio, en la cual a menudo está escondida la fórmula de su éxito.

### **3. Confianza**

Un equipo emprendedor que se adentra en un territorio tan impredecible y lleno de dificultades como es el mercado, a menudo descubre que para avanzar tiene que desandar lo andado, volver a buscar su nicho, retroceder un paso para permitir a todo el equipo alinearse.

Para hacer eso es necesaria una enorme dosis de confianza entre los y las integrantes hacia el objetivo común: en los momentos de dificultad e incertidumbre los y las compañeras que se apoyan y se respaldan permiten avanzar, aquellos que se desmarcan hunden al equipo.

### **4. Predominancia del equipo sobre el individuo**

Anteponer el proyecto empresarial a las ambiciones individuales y a las luchas de poder es uno de los ejercicios más difíciles que tienen que realizar los equipos emprendedores.

Cuando hablamos de emprendimiento colectivo en este manual, nos referimos a la fórmula de iniciar un negocio, bajo el modelo cooperativo de trabajo.

Todos estos valores de los que hemos hablado forman lo que llamamos **“VÍNCULO COOPERATIVO”**.



Las cooperativas son empresas de participación, esto es, empresas donde, teóricamente, el vínculo natural con sus socios es más intenso que en otros tipos de organización económica, pero no vamos a adelantar más sobre esto en este punto, sigue

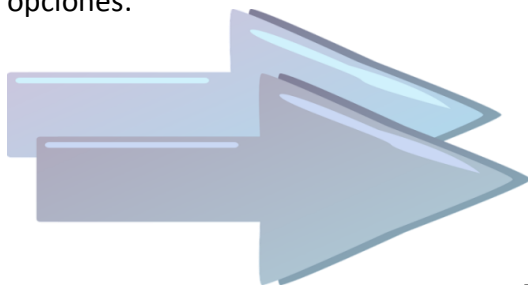
leyendo y conocerás todo lo necesario para saber si te gusta la idea de crear una cooperativa de trabajo con otras personas.

**Según un informe de MIT Technology Review en español (pág. 30) “El 72% de los emprendedores crea su empresa junto a otras personas”**

# 5 TRANSFORMACIÓN O CONSTITUCIÓN DE UNA COOPERATIVA DE TRABAJO

Este manual lo hemos comenzado haciendo una reflexión sobre el estado actual de la empresa para la que trabajas, y si por algún motivo concreto, ésta podría cerrar, en las líneas siguientes, te hemos mostrado a grandes rasgos que conlleva emprender, que cualidades debes tener o entrenar y algunos otros consejos que te pueden ayudar a sentar las bases de tu nueva vida como emprendedor o emprendedora y así mantener un puesto de trabajo, que tanpreciado es hoy en día.

Pues bien, si quieres ponerte manos a la obra tienes dos opciones:



- 1.** Proponer al actual dueño o dueña de la empresa que va a cerrar, **transformar la empresa en una cooperativa de trabajo** y asumir la gestión de la misma junto a otros compañeros y/o compañeras.
  
- 2.** Si vas a ser despedido, **constituir tu propio negocio** junto a otras personas de la misma empresa o no.

En los puntos siguientes vamos a mostrarte que es el cooperativismo, cuáles son sus principales características y qué ventajas tiene.

### **5.1.** ¿Qué es una cooperativa de trabajo?

La cooperativa de trabajo es una empresa que se basa en el autoempleo colectivo y que desarrolla su actividad en cualquier ámbito de la economía.

Los socios y las socias son al mismo tiempo trabajadores de la misma y la toma de decisiones se realiza de forma democrática.



Prototipo de empresa con base social y solidaria, la cooperativa de trabajo constituye la forma más genuina de democratizar la economía, poniendo los recursos al servicio de las personas.

Las cooperativas de trabajo tienen las siguientes **CARACTERÍSTICAS:**

### CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO

- Se necesitan mínimo tres personas para constituir la sociedad.
- La responsabilidad está limitada al capital aportado.
- Trabajan en todos los sectores de actividad.
- No es necesario un capital mínimo para constituir la sociedad.
- Se puede capitalizar el desempleo.
- Se puede elegir el régimen de alta en Seguridad Social: Régimen General o Autónomo.
- Reguladas por la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de sociedades cooperativas andaluzas.
- Son empresas de Economía Social.

Vamos a conocer los **PRINCIPIOS COOPERATIVOS** que rigen la constitución y funcionamiento de las sociedades cooperativas andaluzas. Son los siguientes:

**PRINCIPIOS DE LAS  
COOPERATIVAS DE TRABAJO**

- a) Libre adhesión y baja voluntaria.
- b) Estructura, gestión y control democráticos.
- c) Igualdad de derechos y obligaciones.
- d) Participación de los socios y socias en la actividad de la cooperativa y en los resultados obtenidos.
- e) Autonomía e independencia.
- f) Promoción de la formación e información.
- g) Cooperación empresarial e Intercooperación.
- h) Fomento del empleo estable y de calidad, conciliación de la vida laboral y familiar.
- i) Igualdad de género.
- j) Sostenibilidad empresarial y medioambiental.
- k) Compromiso con la comunidad.

## **5.2. Ventajas del modelo cooperativo.**

Entre las ventajas más destacadas tenemos:



- 1. Mayor resistencia a la crisis.**
- 2. Elección del Régimen de la Seguridad Social.**
- 3. Contempla otras figuras personales diferentes a los socios y socias.**
- 4. Un Régimen Fiscal propio.**
- 5. Medidas de fomento y promoción de la Economía Social-cooperativas.**

Vamos a desarrollar una a una para una más fácil comprensión de cada ventaja y así poder conocer lo interesante que resulta este modelo para comenzar la aventura de emprender:

## 1. Mayor resistencia a la crisis

≈ En efecto, el cooperativismo resistente más fácilmente a las fluctuaciones económicas y mantiene el empleo frente a otras fórmulas jurídicas.

**“Según datos del último Informe publicado por CEPES-A en 2015 para Andalucía, la supervivencia de los puestos de trabajo en las cooperativas después de cinco (85,62%), once (62,45%) y quince (49,02%) años es notoria frente a otras fórmulas jurídicas que han destruido más empleo. En las cooperativas son los propios trabajadores y trabajadoras quienes velan por su empleo y toman las decisiones en grupo, de manera consensuada y democrática”.**

≈ Disponen de mayor capacidad de adaptación al cambio y mantenimiento del empleo en situaciones de crisis que otro tipo de modelos empresariales. Esto lo deducimos de datos como:



***“Según CICOPA en su -Informe mundial de Cooperativas industriales y de servicios 2013-2014, publicado en 2015 (p. 21) el número de puestos de trabajo se incrementó en un 2%, en un país donde la tasa de paro es del 23,4%. Así mismo, de los puestos de trabajo que generan, un 80% son permanentes, el 49% están ocupados por mujeres y el 45% son menores de cuarenta años”.***

**“Permanecer juntos para comenzar un proyecto común nos hacía más fácil cumplir nuestro objetivo de continuar la actividad”.**

Socio trabajador de empresa recuperada  
como cooperativa  
(Ediciones Rodio S. Coop. And.)

≈ Poseen gran flexibilidad ya que es un modelo de gestión que permite anticiparse y adaptarse, admite tomar decisiones de mejora que se pueden implementar más rápido que otros

modelos. De ahí su capacidad de contrarrestar mejor las situación de crisis.

- ≈ La unión hace la fuerza tanto para lo bueno como para lo malo, la responsabilidad en la toma de decisiones que se toman en la empresa recae sobre todos los miembros de la misma, eso hace que todos y todas arrimen el hombro para conseguir los objetivos.

“Queríamos comenzar un proyecto empresarial no basado en el capital aportado, si no en otros valores como la igualdad en el poder de decisión.

Socio trabajador de empresa recuperada como cooperativa  
(RTM Sport S. Coop. And.)

## 2. Elección del Régimen de la Seguridad Social

La Cooperativa de trabajo es la única forma jurídica que permite elegir libremente el régimen de seguridad social de las personas socias trabajadoras. Éstos tienen dos opciones:

- Todos por cuenta ajena, en el **Régimen General o Especial** que por razón de la actividad propia de la empresa les corresponda. Es decir, se fija una nómina por persona trabajadora y se cotiza en seguridad social como en cualquier empresa asimilada a personas asalariadas.
- Todos por cuenta propia, en el **Régimen Especial de Trabajadores Autónomos**, en el epígrafe propio de la actividad que desarrolle la empresa. Es decir, se dan de alta todos los socios y socias de la empresa como autónomos pagando la cuota fija correspondiente todos los meses.

Entre uno y otro régimen existen diferencias sobre todo en los costes y en las contingencias que cubre cada uno. La opción deberá aparecer en los estatutos.

“Analizamos la empresa y vimos que el modelo cooperativo era rentable si elegíamos el modelo de autónomo, ya que esto nos permite tomar decisiones salariales con rapidez antes de tener pérdidas”.

Socio trabajador de empresa recuperada como cooperativa  
(Ambulancias Andalucía S. C. A.)

### 3. Contempla otras figuras personales diferentes a las personas socias trabajadoras

Independientemente de los socios y socias trabajadoras comunes de la cooperativa, ésta puede contar con personas que participan de otra manera, es decir, si alguien no puede comprometerse con la cooperativa a tiempo completo como un socio o socia más, puede estar vinculado o vinculada como:



### Persona asalariada

- Sin condición de persona socia a las personas que se contratan y se les da de alta en seguridad social

### Persona socia inactiva Artículo 16.

- El socio o socia que deje de realizar la actividad cooperativizada o de utilizar sus servicios puede ser autorizado por el órgano de administración para mantener su vinculación social en concepto de persona socia inactiva.

### Persona inversora Artículo 25.

- Aquellas personas susceptibles de ser socias que realicen las aportaciones al capital que determinen los estatutos, o en su defecto la Asamblea General, y que no desarrollen la actividad cooperativizada.

### Socios y Socias temporales Artículo 91.

- Aquellas que van a realizar o estén realizando una actividad sensiblemente superior a la que venían desarrollando, con origen en un encargo o contrato de duración determinada, igual o superior a seis meses.

## 4. Un régimen fiscal propio

El régimen fiscal de las cooperativas se regula por el **Ley 20/1990, de 19 de diciembre**, sobre Régimen Fiscal de Cooperativas.

Este régimen se caracteriza por dos aspectos:

- ⊕ Por un lado, fomenta las sociedades cooperativas en atención a la función social que desarrollan, ya que facilitan el acceso de los trabajadores a los medios de producción y promueven su adecuación y formación.
- ⊕ Por otro, reconoce los principios esenciales de la Institución cooperativa.

Las cooperativas pueden ser:

### Protegidas

Todas las Cooperativas que se constituyan de acuerdo con la Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas.

### Especialmente protegidas

Una Cooperativa de trabajo será especialmente protegida cuando, pudiendo acceder a la condición

de cooperativa protegida, cumpla todos y cada uno de los siguientes requisitos:

- Que asocien únicamente a personas físicas que presten su trabajo personal en la cooperativa para producir en común bienes y servicios para terceros.
- Que el importe medio de sus retribuciones (incluidos anticipos y retornos) no excedan del 200% de la media de las retribuciones normales en el mismo sector de la actividad.
- Que el número de personas trabajadoras asalariadas con contrato por tiempo indefinido no exceda del 10% del total de las personas socias. Si el número de socios y socias es inferior a 10, podrá contratarse un trabajador o trabajadora asalariada.
- Que el número de jornadas legales realizadas por personas trabajadoras asalariadas mediante otro tipo de contratación no supere el 20% del total de jornadas legales realizadas por las personas socias (en este porcentaje no se tendrán en consideración algunos tipos de contratos: prácticas, formación, excedencia, etc.).

**No protegidas**

Las que han incumplido algún precepto de los establecidos en el art. 13 de la Ley 20/1990, de 19 de diciembre.

***Beneficios fiscales de las cooperativas protegidas***

<b>Impuestos</b>	<b>Beneficios</b>
ITP y AJD	Exención en ciertos casos
Impuesto sobre sociedades	BI cooperativa: 20% BI extraordinaria: tipo general
Amortización activo	Libertad de amortización nuevos elementos inmovilizado
IAE	Bonificación del 95% de la cuota. (en los casos en que la CTA esté sujeta y no exenta de dicho impuesto)

En el Impuesto sobre Sociedades. Tendrán la consideración de gastos deducibles para la determinación de la base imponible (BI) los siguientes:

- Las cantidades que las cooperativas destinen, con carácter obligatorio, al Fondo de Formación y Sostenibilidad.
- Los intereses devengados por las personas socias y personas asociadas por sus aportaciones obligatorias o voluntarias al

capital social siempre que el tipo de interés no exceda del interés legal del dinero, incrementado en tres puntos para los socios y socias y cinco puntos para los asociados y asociadas.

La BI también podrá reducirse en cuantía equivalente al 50% de la dotación, que con carácter obligatorio se realice a al **Fondo de Reserva Obligatorio** a partir del excedente y/o beneficio.

### *Beneficios fiscales de las cooperativas especialmente protegidas*

Además de los beneficios establecidos para las cooperativas protegidas:

<b>Impuestos</b>	<b>Beneficios</b>
ITP y AJD	Exención operaciones para el cumplimiento de los fines cooperativos
Impuesto sobre sociedades	Bonificación del 50% sobre sociedades de la cuota íntegra

## 5. Medidas de fomento de la Economía Social-cooperativas

*Existen nuevas medidas, por parte de la Administración, que favorecen el trabajo de las personas socias trabajadoras en cooperativa tanto en régimen de autónomos como en régimen general de la seguridad social, así que vamos a ver si son interesantes:*

***Ley 31/2015, de 9 de septiembre***, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de **fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social** entró en vigor a partir del 10 de octubre de 2015.

***Tarifa plana:*** Los nuevos autónomos podrán tener una cuota fija de 50 euros al mes durante los seis primeros meses, con un sistema progresivo de bonificaciones. También podrán solicitarla los autónomos que contraten trabajadores o trabajadoras.

***Pago único*** de la prestación por cese de actividad de autónomos para incorporarse como personas socias en cooperativas.

**Alta en autónomos y seguir cobrando el paro:** Es posible darse de alta en autónomos mientras que se sigue cobrando el paro durante un máximo de 9 meses.

**Segunda oportunidad:** Las personas trabajadoras que compatibilicen el paro con su actividad como autónomo contarán con 5 años antes de que se extinga su derecho a lo que le quede de la prestación por desempleo.

**Bonificaciones en seguridad social para la incorporación de personas socias trabajadoras en cooperativas que se dan de alta en el Régimen General de la Seguridad Social:**

➔ Para los mayores de 30 años se crea una bonificación de 800 € al año durante un máximo de tres.

➔ Para los menores de 30 años o menores de 35 años con discapacidad, la cuantía de la bonificación se amplía a 1.650 euros durante el primer año y 800 euros al año durante los dos restantes.

Existen medidas especiales de promoción cooperativa que vienen recogidas en la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, **Art. 116**.

**Punto 2:** *Las sociedades cooperativas gozarán de preferencia, en caso de empate, en la adjudicación de contratos de las administraciones públicas andaluzas.*

**Punto 6:** *Las sociedades cooperativas que participen en los procedimientos de contratación o contraten efectivamente con las administraciones públicas andaluzas, en el supuesto de exigirse la constitución de garantías, solo tendrán que aportar el veinticinco por ciento de su importe.*

## El Pago único

Si una persona en paro y con derecho al cobro de la prestación por desempleo se plantea crear una cooperativa de trabajo tiene la posibilidad de recibir el total de la cuantía que le corresponde en un solo pago. Esto es la “**capitalización del desempleo**” también conocida como “**prestación por desempleo en la modalidad de pago único**”.



Una de las formas de facilitar el relevo al trabajador o trabajadora y que aparece como una medida de fomento del empleo puede ser a través del uso de este Pago único. Éste puede servir para invertirlo en la cooperativa como aportación del socio o socia.

Podrán solicitar el Pago único todas las personas que:

- ✓ Tengan derecho a la prestación por desempleo en su modalidad contributiva. Esto excluye el subsidio por desempleo.
- ✓ Acreditar en el SEPE que van a ser socios o socias en una cooperativa de trabajo.
- ✓ No haber hecho uso de esta opción en los 4 años inmediatamente anteriores.
- ✓ Siempre que el número de mensualidades que les correspondan sean igual o superior a tres.
- ✓ Ese pago sea utilizado como aportación obligatoria y/o voluntaria al capital social y/o como cuota de ingreso para ser socio o socia.

Con el fin de evitar problemas administrativos respecto del reconocimiento del Pago único, cuando se trate de una cooperativa de nueva creación, es imprescindible que se realice la solicitud antes de firmar la constitución de la cooperativa.

### **5.3. De trabajador o trabajadora a cooperativista**

Uno de los procesos de transformación más costosos que encontramos a la hora de reorientar una empresa hacia el modelo cooperativo es el paso que tienen que dar las personas que van a formarla como socias y trabajadoras.

Hasta ahora sus funciones eran claras y se circunscribían a su trabajo dentro de la organización pero ahora son, además de trabajadores y trabajadoras, gestores y responsables del funcionamiento del negocio.

Independientemente de ser socio o socia y dueño o dueña de la empresa, alguien tiene que asumir además las responsabilidades que conlleva el Consejo Rector o el Administrador o Administradora única de la entidad.

Uno de los principales problemas que nos encontramos en muchas empresas es la mala interpretación de **“YO SOY SOCIO Y HAGO LO QUE QUIERO”**, olvídate de eso.

En los Estatutos se determinan los derechos y deberes de los socios y socias y para que una

empresa funcione correctamente, es necesario poner unas normas claras de obligado cumplimiento por todos y todas y también se hace necesario elegir a un o una líder que guíe el barco, y que a veces tomará decisiones que no sean del gusto de todos y todas.

**QUE TODOS Y TODAS SEÁIS  
DUEÑOS Y DUEÑAS DE LA EMPRESA  
NO SIGNIFICA  
QUE CADA CUAL PUEDA HACER LO  
QUE LE DE LA GANA**





Ser empresario o empresaria y a la vez trabajador o trabajadora no es tarea fácil, hay que establecer bien la separación entre un rol y otro y además hay que cumplir bien con ambas tareas.

# 6

## PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Ya has conocido todo lo necesario para poder tomar decisiones en cuanto a tu futuro profesional y lo más importante, tienes argumentos suficientes para proponerle la constitución de una cooperativa a quién tu creas que puede formar un buen equipo junto a ti.

A lo largo del manual hemos diferenciado entre lo que es:

- Tránsito de la empresa (que la empresa para la que trabajas, antes de cerrarla, se la queden los trabajadores de la misma).
- Constituir un nuevo negocio como consecuencia de un despido masivo.

Cada una tiene un proceso diferente a seguir, vamos a ver cada uno a grandes rasgos:

## 1. TRANSFERENCIA DE LA EMPRESA

En este punto vamos a ver qué pasos se deben dar para llevar a cabo esta labor de transferencia de manera exitosa.



**PASO 1:** Hablar con los compañeros y compañeras de trabajo sobre tu iniciativa para frenar la quiebra de la empresa, proponerles la idea de transformar la actual empresa en cooperativa.

**PASO 2:** Si aceptan emprender y decidís poner en marcha el proceso de transferencia debes ponerte en contacto con FAECTA, ellos son los profesionales que te van ayudar en todo momento del proceso.

**PASO 3:** Para comenzar el proceso de transferencia, es necesario realizar 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.



Una vez formado el equipo empiezan los trámites jurídicos y la transformación legal.

Hay que tener en cuenta que este proceso no puede hacerse de forma estandarizada, porque cada empresa se encuentra en un punto de partida diferente, aunque sí vamos a dejar unos pasos sencillos que se tendrán que ir encajando con las particularidades de cada negocio.



**PASO 4:** Redacción de los Estatutos de la Cooperativa.

**PASO 5:** Adopción del acuerdo de transformación por parte de los socios y socias.

**PASO 6:** 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.

Debe tenerse en cuenta que este proceso de “transformación” implica a empresas que por cierre o falta de sucesión estén dispuestas a que las personas que trabajan en la misma continúen con la actividad, manteniendo la marca o no y en su totalidad o parcialmente, es decir, un área determinada del negocio. Así la cooperativa de trabajo “hereda” ciertos aspectos de una empresa que por diferentes causas ha dejado de existir.

Según la normativa mercantil, los socios y socias 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.



Una vez los trabajadores y trabajadoras han conseguido la transferencia de la propiedad de la empresa por el medio por el que el empresario o empresaria haya optado comienzan los cambios organizacionales y de reglamento interno.



**PASO 7:** Ahora empieza un largo camino, la transformación organizacional y económica del funcionamiento de la cooperativa.



### ÁMBITO SOCIAL

- Derechos y obligaciones del socio/a
- Planificación estratégica de RRHH
- Procesos de participación y comunicación
- Formación
- Condiciones sociolaborales
- Grupos de interés
- Organigrama



## 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

Debes entender que este proceso es complejo, difícil y trabajoso pero **SIEMPRE ES POSIBLE** si cuentas con los y las profesionales adecuadas.

## 2. INICIAR UNA NUEVA COOPERATIVA

En este punto vamos a ver qué pasos se deben dar para iniciar un nuevo negocio:



**PASO 1:** Buscar un equipo de trabajo que esté dispuesto a montar una cooperativa contigo.

**PASO 2:** A continuación debes ponerte en contacto con FAECTA, ellos son los profesionales que te van ayudar en todo momento del proceso.

**PASO 3:** Realizar vuestro Plan de empresa y estudio de viabilidad del negocio.

**PASO 4:** Elegir un nombre para vuestro negocio.

**PASO 5:** Solicitar el pago único.

**PASO 6:** Redactar los estatutos de la cooperativa.

**PASO 7:** Dar de alta la cooperativa en el Registro de cooperativas.

**PASO 8:** Establecer vuestro reglamento de funcionamiento interno.

**PASO 9:** Solicitar las ayudas correspondientes que os faciliten el inicio de la actividad.

**PASO 10:** Empezar a funcionar.



## ¿EN QUÉ TE PUEDE AYUDAR?

FAECTA es la organización que representa al cooperativismo de trabajo en Andalucía, es una entidad sin ánimo de lucro interlocutora de este sector ante la ciudadanía y las Administraciones públicas, entidades privadas y movimientos sociales.

Su misión es defender, promocionar y representar los intereses de las cooperativas de trabajo andaluzas federadas.

Desde la Federación apoyan la cultura emprendedora, fomentando el autoempleo.

Además FAECTA cuenta con una red de oficinas por todo el territorio andaluz para prestarte asesoramiento y apoyo directo y personalizado.

Sus servicios son:



Asimismo, la *igualdad de género* entre hombres y mujeres es otra de sus apuestas estratégicas que desarrollan en colaboración con la Asociación de Mujeres Empresarias Cooperativistas de Andalucía (AMECOOP-A).

En el marco de este proyecto prestará servicios de transformación de empresa desde el inicio hasta la constitución de la cooperativa. Así mismo dará recursos y herramientas que ayuden a los y las cooperativistas a pasar de su papel de persona asalariada a su labor como empresario y empresaria.

En cada provincia hay expertos en constitución de cooperativas de trabajo, ya sea por transformación o como iniciativa de nuevo emprendimiento y entre sus acciones están:

- » Estudio de viabilidad del proyecto.
- » Información y asesoramiento sobre el modelo cooperativo y todas sus particularidades.
- » Redacción de Estatutos.
- » Tramitación de toda la documentación necesaria en cada caso: trámites constitución, registro de la cooperativa, tramitación del pago único, etc.
- » Información y tramitación de subvenciones.

***Para más información visita la web***  
**[www.faecta.coop](http://www.faecta.coop)**

# 7

## PROGRAMAS DE AYUDA

Las cooperativas de trabajo generan empleo estable y de calidad. Por ello la administración asigna ayudas específicas a la constitución de este tipo de sociedades tales como Fomento de Empleo e Intercooperación Empresarial, así como las comunes a otros tipos de sociedades para creación de empresas, inversiones, modernización y proyectos.



## **SUBVENCIONES DEL PROGRAMA DE APOYO A LA PROMOCIÓN Y EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL**

Según la Orden de 6 de junio de 2014, Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones del Programa de Apoyo a la Promoción y el Desarrollo de la Economía Social para el Empleo, podemos tener en cuenta los siguientes artículos:

**ARTÍCULO 8.** Línea 1. Fomento del Empleo en Cooperativas, está integrada por las siguientes medidas:

a) Medida 1.1. Apoyo a la Incorporación de Personas Socias Trabajadoras o de Trabajo en Cooperativas de cualquier persona desempleada.

Requisitos detallados en el **ARTÍCULO 9** de esta orden

b) Medida 1.2. Contratación de Gerentes y Personal Técnico Especializado con el fin de favorecer la profesionalización de las mismas como factor clave para mantener y mejorar su posición competitiva en el mercado.



Requisitos detallados en el **ARTÍCULO 10** de esta orden.

**ARTÍCULO 14.** Línea 5. Intercooperación Empresarial en la Economía Social, podrán ser objeto de subvención los proyectos empresariales de cooperación de cooperativas y sociedades laborales, que persigan un incremento en el dimensionamiento de una actividad de interés común que les permita compartir y optimizar recursos, reducir riesgos y costes, aumentar los ingresos y, en definitiva, mejorar la productividad y eficiencia, fortaleciendo su posición competitiva.

### AYUDAS E INCENTIVOS

Incentivos y ayudas recogidas en la **Orden de 19 de febrero de 2015, Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía** por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de **Incentivos en régimen de concurrencia no competitiva a las pequeñas y medianas empresas para el desarrollo industrial y la creación de empleo en Andalucía.**

Esta Orden, que se gestiona a través de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, IDEA, establece las tipologías de proyectos elegibles, las

actividades incentivables, los tipos y cuantías de incentivos aplicables en cada caso, los diferentes baremos que ponderan la existencia de características adicionales, así como la modalidad de los incentivos, la forma de pago y las medidas de garantía.

Los proyectos de cooperativas que sean susceptibles de incentivo recibirán un porcentaje adicional respecto al incentivo base subvencionable en relación a otros tipos de empresas.

Estas reseñas legislativas a las que hacemos referencia van acompañadas de requisitos y condiciones a tener en cuenta en cada caso particular, es por eso que te recomendamos contactar con FAECTA para gestionar cada **proyecto e iniciativa cooperativa de manera personalizada estudiando el caso concreto y gestionando todas las subvenciones posibles para la creación, inversiones y proyectos que estén disponibles en el momento.**

Para más información sobre las diferentes convocatorias de ayudas de interés para las cooperativas de trabajo que hay disponibles consultar la sección “Ayudas y Convocatorias” en la web de FAECTA [www.faecta.coop](http://www.faecta.coop)



### LÍNEAS DE FINANCIACIÓN PARA POTENCIAR EL RELEVO GENERACIONAL “COOPERATIVISTAS DEL FUTURO”

El Grupo Cooperativo Cajamar ha creado y desarrollado diferentes líneas de financiación para aquellos jóvenes que desean continuar con la actividad familiar en el marco del modelo cooperativo:

- Dirigido a Cooperativas.
- Importe financiable: A estudiar por entidad.

- Tipo de interés: Fijo 3 primeros años 3,50% variable el resto de años 3% + Euribor 12 meses.
- Plazo de devolución: Hasta 72 meses.

Más información en:

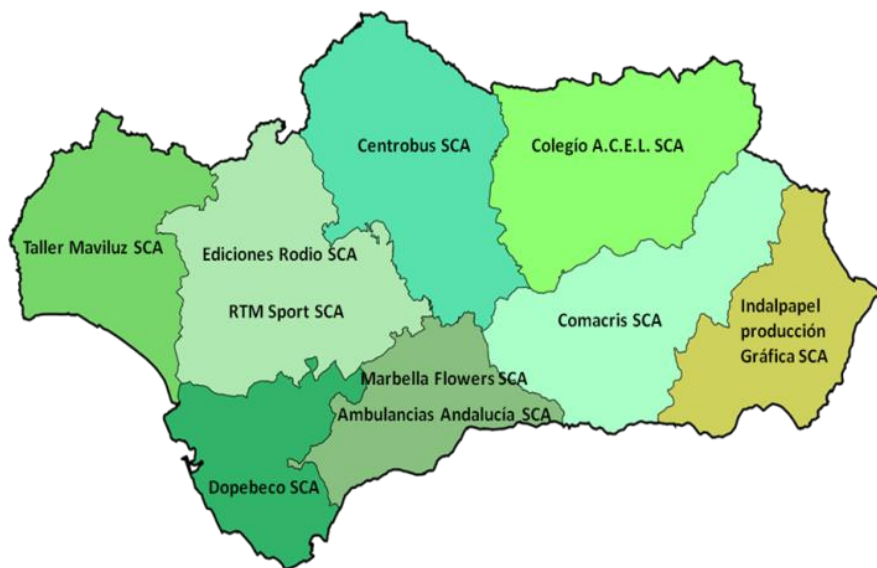
[www.grupocooperativocajamar.es](http://www.grupocooperativocajamar.es)

Para más información sobre las diferentes ayudas de entidades financieras disponibles para empresas y de manera particular, cooperativas de trabajo, consultar el **Catálogo de Ayudas de Entidades Financieras** realizado por FAECTA.

# 8

## BUENAS PRÁCTICAS Y FACTORES DE ÉXITO

FAECTA como entidad con sedes en toda Andalucía y toda una vida dedicada al cooperativismo, tiene diversas experiencias de éxito en el área de Recuperación de empresas.



Para este manual, hemos seleccionado algunos casos de éxito en este tema que seguro os servirán de apoyo ya que seguro que os veis reflejados en alguno de los casos.



**INDALPAPEL PRODUCCIÓN GRÁFICA S. COOP.  
AND.**

**Enlace web:** [www.indalpaper.es](http://www.indalpaper.es)

Los jefes tenían varios negocios y el sector de las artes gráficas no era el que mejor manejaban y además descendió el beneficio que le daba el mismo lo que hacía que no se involucrasen mucho. A esto se añadió el fallecimiento de uno de los socios, lo que hizo que decidieran dejar esta empresa y cerrarla.

Viendo que la empresa iba a cerrar, los empleados y empleadas decidieron conservar su puesto de trabajo y los dueños encantados de preservar el trabajo de esas personas, cedieron su empresa y marca a los nuevos emprendedores.



### DOPEBECO S. COOP. AND.

[Visita su facebook](#)

Esta empresa era de un autónomo y tras su jubilación un empleado decidió quedarse con el negocio, el resto estuvieron contratados por él durante cinco años aunque funcionaban como cooperativa sin saberlo, pero pensando en un modelo más sostenible y democrático decidieron montar una cooperativa de trabajo de manera legal hacia el año 1990 donde todos pudieran decidir por igual y responsabilizarse de las medidas tomadas.



### CENTROBUS S.COOP.AND.

Enlace web: [www.carroceriascentrobus.com](http://www.carroceriascentrobus.com)

En la empresa anterior pasó la producción habitual a menos de la mitad y, en primera instancia, dejaron de contar con los trabajadores eventuales, pasó la plantilla de unos 300 a 160.

Más adelante tuvieron que entrar en un ERE y en dos más a continuación.

El mercado laboral estaba muy mal, había poco trabajo y el poco que había estaba muy mal pagado.

Viendo lo que se avecinaba, varios empleados decidieron seguir trabajando asociándose en forma cooperativa para así conservar su puesto de trabajo y garantizar su futuro laboral.



### MARBELLA FLOWERS S.COOP.AND

Enlace web: [www.hollandflowers-marbella.com](http://www.hollandflowers-marbella.com)

El anterior dueño comenzó a llevar una mala gestión empresarial dejando de pagar a proveedores, etc., acumuló mucha deuda y entró en concurso de acreedores, un día llegó el juez y le cerraron la tienda.

Los trabajadores y trabajadoras veían la situación y sabían que tarde o temprano cerrarían el negocio, pero al ser por una mala gestión del dueño vieron ellos que la tienda verdaderamente funcionaba si estuviera gestionada por otras personas, incluso



empresas del sector querían quedarse con el negocio, así que pidieron continuarlo ellos a sabiendas de que les iba a ir bien porque tiene una gran ubicación y tenían muchos clientes.



### **AMBULANCIA ANDALUCÍA S.COOP.AND.**

Enlace web: [www.ambuandalucia.es](http://www.ambuandalucia.es)

La empresa anterior entró en quiebra, dejando de pagar las nóminas entre otras cosas, (está pendiente de entrar en concurso de acreedores). Un grupo de trabajadores tomaron las riendas de la situación planeándose preservar su puesto de trabajo, analizaron la empresa y vieron que el modelo cooperativo era rentable si elegían el modelo de autónomo, así que tiraron para adelante constituyendo esta empresa.



### **EDICIONES RODIO S.COOP.AND.**

Enlace web: [www.edicionesrodio.com](http://www.edicionesrodio.com)

El negocio del cual nace Ediciones Rodio como cooperativa empezó a ir a menos y se dejó de pagar a proveedores y trabajadores, la empresa entró en un concurso de acreedores.

Empujados por la situación de crisis se vieron en la situación de tomar las riendas para conservar su puesto de trabajo.

Permanecer juntos para comenzar un proyecto común les hacía más fácil cumplir su objetivo de continuar su actividad, si no muchos hubieran quedado en desempleo con grandes dificultades para ser contratados por otra empresa.



### RTM SPORT S.COOP.AND.

Enlace web: [www.rtm-sports.com](http://www.rtm-sports.com)

El dueño de la empresa anterior era accionista al 50% en dos negocios en sectores diferentes (muebles y deportes) pero interrelacionados, el de muebles fue a pique y las deudas arrastraron al de deportes.

Los empleados estuvieron siete meses sin cobrar y terminaron en juicio, terminando el 90% del personal de empresa despedido.

Los emprendedores llevaban muchos años (25 años) en el sector y querían aprovechar la experiencia que tenían, los conocimientos del sector adquiridos y el conocimiento de proveedores y que no se perdiera ese esfuerzo en el camino.

### **COLEGIO ACEL S.COOP.AND.**

El centro necesitaba cambios y no había dinero para ello. Tampoco había padres que quisieran implicarse en la dirección.

Los profesores necesitábamos coger las riendas. De otra forma la estructura que posibilitaba su supervivencia no se daba. Faltaba compromiso y los profesores estábamos dispuestos a dar el paso. Éramos los expertos que podíamos tomar las decisiones y estábamos dispuestos a poner de nuestra parte.

**Todas estas empresas están funcionando con éxito en la actualidad gracias al esfuerzo de las personas que un día decidieron armarse de valor y tomar las riendas de su vida.**



De estas experiencias y muchas más que no dejamos reflejadas en este manual, recopilamos unos **CONSEJOS DE ÉXITO**:

- ❖ Cerciórate de que el negocio es viable.
- ❖ Cree en el proyecto y pon todo tu esfuerzo y entusiasmo.
- ❖ Si eliges el modelo cooperativo que sea porque se acomoda a tus necesidades.
- ❖ Asóciate a FAECTA, es importante estar asesorado continuamente e informado.
- ❖ Elige bien a tus socios y socias, el equipo de gestión y trabajo es fundamental.
- ❖ Es importante también que exista un o una líder que guie a todas las demás personas.
- ❖ La cohesión del equipo es fundamental.
- ❖ Cree en ti siempre y en tus posibilidades emprendedoras.

# 9

## ¿QUÉ LABOR REALIZA FAECTA?

---

FAECTA, de cara a la ciudadanía andaluza, actúa como transmisora de la función que el cooperativismo ejerce de puesta en práctica de la democracia económica y de transformación social para la mejora de las condiciones de vida y trabajo de los andaluces y andaluzas. En este sentido, desde la Federación se apoya la cultura emprendedora, fomentando el emprendimiento colectivo bajo el modelo de COOPERATIVAS DE TRABAJO, y se anima el consumo de productos y servicios cooperativos.

En relación a las empresas cooperativas asociadas, FAECTA trabaja para generar el entorno adecuado para un desarrollo óptimo de la actividad; interviniendo en la normativa, fomentando la inter-cooperación, favoreciendo las condiciones de acceso a servicios, colaborando con entidades para la disminución de costes, ofreciendo formación

especializada, e información útil sobre convocatorias de interés.

Encuentra cada sede en su Web: [www.faecta.coop](http://www.faecta.coop), sección SOBRE FAECTA.



Servicios concretos:

I. Servicios de **Representación, Defensa, y Reivindicación** de los **Intereses** de las **Cooperativas**.

I.1 Representación Institucional de las cooperativas de trabajo andaluzas.

I.2 Intervención y seguimiento en iniciativas normativas.

I.3 Defensa de los intereses del cooperativismo a nivel local, regional, nacional y europeo.

## II.- **Servicios** de apoyo a la **Actividad Empresarial Cooperativa**

II.1 **Información** actualizada y **Formación** técnica y cooperativa.

II.2 Atención de **consultas y asesoramiento** especializado cooperativo.

II.3 **Redes y contactos** para la **inter-cooperación y visualización** empresarial.

II.4 Comunicación y difusión.

Visualización de vuestra actividad.

- Información sobre convocatorias, noticias, iniciativas de interés.
- Boletines semanales FAECTA INFORMA.

- Notas cooperativas. Boletín mensual.
- Página web de FAECTA.
- Redes sociales.
- Campañas de fomento del consumo cooperativo.

II.5 **Alianzas y convenios** para el abaratamiento de costes de vuestra cooperativa y acceso en condiciones ventajosas.

II.6 Otros servicios a las empresas cooperativas asociadas.



# 10

## REFERENCIAS

- ❖ World Economic Forum. (2016). "The future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution".

Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf)

- ❖ MIT Technology Review en español. (2015). "Barómetro de emprendimiento de éxito en España". Recuperado de

<http://therightwayclub.expobeta.com/uploads/files/barometro-emprendimiento-exito.pdf>

- ❖ Escuela de Economía Social. (2015). "4 cosas que el rugby nos puede enseñar sobre el emprendimiento colectivo". Recuperado de

<http://blog.emprendimientocolectivo.org/4-cosas-que-el-rugby-nos-puede-enseñar-sobre-el-emprendimiento-colectivo/>

❖ *CICOPA. (2015) “Informe mundial de Cooperativas industriales y de servicios 2013-2014”*. Recuperado de [http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/cicopa\\_2013\\_2014\\_es\\_b\\_web.pdf](http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/cicopa_2013_2014_es_b_web.pdf)

❖ *COCETA. (2014) “Guía para la transformación de empresas mercantiles en cooperativas de trabajo”*. Recuperado de <http://www.coceta.coop/publicaciones/emprende-coop-guia-creacion-cooperativas.pdf>

❖ *Comisión Europea. (2015). DOCUMENTO DE TRABAJO DE LOS SERVICIOS DE LA COMISIÓN “Informe sobre España 2015, con un examen exhaustivo relativo a la prevención y la corrección de los desequilibrios macroeconómicos”*. Recuperado de [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015\\_spain\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_spain_es.pdf)

❖ *FAECTA. (2015) “Catálogo de servicios”*. Recuperado de <http://www.faecta.coop/index.php?id=36>

**Ley 20/1990, de 19 de diciembre**, sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas.

**Ley 14/2011 de 23 de diciembre** de Sociedades Cooperativas Andaluzas.

**Ley 31/2015, de 9 de septiembre**, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social entró en vigor a partir del 10 de octubre de 2015.

**Ley 2/2015, de 29 de diciembre**, de medidas urgentes para favorecer la inserción laboral, la estabilidad en el empleo, el retorno del talento y el fomento del trabajo autónomo.

**Orden de 6 de junio de 2014**, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones del Programa de Apoyo a la Promoción y el Desarrollo de la Economía Social para el Empleo.



Esta publicación se realiza en el marco del proyecto “Asesoramiento técnico a trabajadores y trabajadoras y empresarios y empresarias de empresas sin relevo generacional. Recuperación de empresas por parte de los trabajadores y las trabajadoras a través de la fórmula cooperativa. Acción subvencionada por la Consejería de Economía y Conocimiento de la Junta de Andalucía en el marco de la convocatoria 2014 de la Dirección General de Economía Social de subvenciones con cargo a la medida “Fomento del emprendimiento Social”. Expediente: 463215

Realiza: Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo ([FAECTA](#))

Asistencia técnica: [Buisán2H S. Coop. And.](#)

Abril 2016





# FAECTA SEDE CENTRAL

Alameda de Hércules, 32-33  
41002 Sevilla  
T: 954 90 29 66  
F: 954 90 29 58  
[www.faecta.coop](http://www.faecta.coop)  
[faecta@faecta.es](mailto:faecta@faecta.es)

## RED TERRITORIAL

.....

FAECTA en ALMERÍA  
C/ Gregorio Marañón, 43. Local 5 y 6  
04005 Almería  
T. 950 22 48 16  
[almeria@faecta.coop](mailto:almeria@faecta.coop)

FAECTA en CÁDIZ  
C/ Ecuador, 2. Local C  
11007 Cádiz  
T. 956 25 16 21  
[cadiz@faecta.coop](mailto:cadiz@faecta.coop)

FAECTA en CÓRDOBA  
Edificio de la Economía Social  
C/ María Montessori s/n  
14011 Córdoba  
T. 957 01 34 50  
[cordoba@faecta.coop](mailto:cordoba@faecta.coop)

FAECTA en GRANADA  
C/ Buen Suceso, 26-bajo.  
18002 Granada  
T. 958 26 23 05  
[granada@faecta.coop](mailto:granada@faecta.coop)

FAECTA en HUELVA  
C/ Duque de Ahumada, 4, bajo B.  
21004 Huelva  
T. 959 25 72 78  
[huelva@faecta.coop](mailto:huelva@faecta.coop)

FAECTA en JAÉN  
C/ San Clemente, 3, 4ª pta.  
23001 Jaén  
T. 953 23 00 12  
[jaen@faecta.coop](mailto:jaen@faecta.coop)

FAECTA en MÁLAGA  
C/ Ivan Pavlov, Bloque 3, oficina F  
PTA. 29590 Campanillas  
(Málaga)  
T. 952 02 05 44 // 45  
[malaga@faecta.coop](mailto:malaga@faecta.coop)

FAECTA en SEVILLA  
Ronda de Capuchinos, 4 bloque 5  
1 planta local derecho  
41003 Sevilla  
T. 954 987 928  
[sevilla@faecta.coop](mailto:sevilla@faecta.coop)



[www.faecta.coop](http://www.faecta.coop)



Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo  
Facebook: [facebook.com/faecta](https://www.facebook.com/faecta) | Twitter: [@faecta\\_](https://twitter.com/faecta_)



[www.faecta.coop](http://www.faecta.coop)



geodirectorio  
cooperativas andaluzas



[lacentral.coop](http://lacentral.coop)