

# Factor C: Factores de resistencia de las microempresas cooperativas frente a la crisis y recomendaciones para un fortalecimiento cooperativo del sector de lo social

Fernando SABÍN GALÁN

Sociólogo y socio cooperativa Andaira

José Luis FERNÁNDEZ CASADEVANTE

Sociólogo y socio cooperativa Garúa

Iñigo BANDRÉS DE LUCAS

Economista y socio cooperativa Alteko

Fecha de entrada: 19/10/2012

Fecha de aceptación: 24/01/2013

---

**Sumario:** I. Introducción. II. Cooperativismo y contexto de crisis en el sector social madrileño. III. Factor C: Los factores cooperativos de resistencia. 1. La estructura de propiedad de la empresa. 2. Adaptabilidad de las condiciones laborales. 3. Flexibilidad frente a las condiciones de mercado. 4. La gestión democrática. 5. La intercooperación o el trabajo en red y la búsqueda activa de soluciones de todas las personas implicadas. 6. Entidades cualificantes y motivación. IV. Hoy es el futuro: apuntes para un fortalecimiento cooperativo del sector de lo social. 1. Innovación productiva y social. 2. Intercooperación. 3. Mejorar gestión. 4. Regular el sector y presionar Administración pública. 5. Fortalecer la Banca ética y las finanzas solidarias. 6. Desarrollar Mercados Sociales: intercooperación integral. V. Bibliografía.

---

## Resumen:

El artículo pretende analizar cuál es el comportamiento que están teniendo las microempresas cooperativas, y de forma especial las del sector de la intervención social, desde el comienzo de la crisis económica en el año 2008, así como proporcionar una serie de recomendaciones clave para afrontar la crisis en el futuro próximo. Los principales resultados obtenidos son que las empresas cooperativas están resistiendo mejor la crisis que el resto del tejido empresarial, en terminos de destrucción de empleo y de mortandad de empresas. Los factores fundamentales que lo explican se derivan de su estructura de propiedad, que les permite disponer de mejores mecanismos de adecuación ante los cambios en las condiciones

del mercado. Por último, el artículo proporciona algunas claves que consideramos que las cooperativas deben de tener en cuenta de cara a garantizar su viabilidad ante la crisis económica sostenida.

**Palabras clave:**

Microcooperativas, intervención social, crisis, resistencia, factor C, intercooperación, innovación.

**Abstract:**

The paper analyzes how the micro cooperatives, and specially those within the social intervention sector, are putting up with the economic crisis since its beginning in 2008, and gives some key recomendations to face the crisis in the next future. The main results obtained are that cooperatives are facing the crisis better than other kind of companies, in number of deceases and loss of employment. The main identified factors that explain this fact are related with the property rights and the governance structure, which allows them to have better mechanisms to face changes in market conditions. At last the paper gives some clues that we think cooperative companies have to follow to guarantee its viability in a sustained economic crisis environment.

**Key words:**

Microcooperatives, social intervention, crisis, resistance, C factor, intercooperation, innovation.

**ECONLIT:**

P130; L220; M140.

## I. Introducción

El presente artículo pretende analizar cuál es el comportamiento que están teniendo las microempresas cooperativas, y de forma especial las del sector de la intervención social, desde el comienzo de la crisis económica en el año 2008, así como proporcionar una serie de recomendaciones que consideramos claves para afrontar la crisis en el futuro próximo. Está estructurado en tres partes, una primera donde hacemos un análisis del comportamiento de las cooperativas ante la crisis, una segunda donde analizamos cuáles son las estrategias que han empleado para afrontar los problemas de viabilidad derivados de la misma, y una última parte donde proponemos una serie de claves sobre cuáles son las estrategias que consideramos que deben de implementar este tipo de empresas para hacer frente a la agudización de la crisis económica actual.

Las conclusiones que plasmamos en el artículo están basadas en una investigación realizada a lo largo del año 2011. El abordaje metodológico de este estudio se ha realizado combinando un exhaustivo análisis bibliográfico con la producción de datos primarios a través de entrevistas a expertos, focus groups y cuestionarios. En primer lugar, hemos realizado una revisión documental de fuentes primarias y secundarias, analizando las principales publicaciones e informes publicados sobre el sector, y hemos realizado una revisión y sistematización de los datos existentes sobre la evolución del número de cooperativas y de los puestos de trabajo durante el periodo 2008-2011. Los datos que hemos utilizado para elaborar el análisis corresponden al conjunto de empresas cooperativas tanto a nivel estatal, como de la Comunidad de Madrid, ya que no existen datos desglosados que nos permitan analizar la evolución de las microcooperativas del sector de la intervención social; sin embargo, dadas las características del sector y los datos obtenidos en los cuestionarios y entrevistas realizadas, consideramos que los resultados obtenidos podrían ser extrapolables de forma genérica para todo el sector. En segundo lugar, hemos realizado un análisis basado en los resultados de un cuestionario al que respondieron 35 cooperativas madrileñas, que tenía una media de 8,5 trabajadores. Por último, hemos hecho cuatro entrevistas con personas expertas e investigadores del sector y tres focus groups con miembros de cooperativas, en los cuales se contrastaron las principales conclusiones extraídas del resto de técnicas aplicadas.

Los principales resultados que hemos obtenido fruto de la investigación son que, tal y como se refleja en el imaginario cooperativista, las empresas cooperativas están resistiendo la crisis mejor que el resto del tejido empresarial, lo cual se refleja en una menor tasa de cierre de empresas y en una menor destrucción de puestos de trabajo. Los factores fundamen-

tales en los que se apoya este mejor comportamiento son lo que hemos denominado factor C, que tienen que ver con sus principios y valores, su mayor capacidad para adaptarse a las condiciones del mercado, y para ajustar los salarios y las condiciones laborales a la reducción de los ingresos de la empresa. Por último exponemos la necesidad de estas microempresas de fortalecer la innovación, reforzar los mecanismos de intercooperación, limitar su dependencia de los presupuestos de la administración pública y fortalecer instrumentos que les proporcionen autonomía productiva y financiera.

## II. Cooperativismo y contexto de crisis en el sector social madrileño

El cooperativismo es una fórmula empresarial que si bien tiene algo más de 150 años de antigüedad, ha sabido reinventarse sucesivamente a lo largo del tiempo, convirtiéndose en la principal referencia de estructuras participativas y democráticas en el mundo del trabajo. Los valores que han impulsado la puesta en marcha de experiencias cooperativas (Ayuda Mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad y Solidaridad) han ido asociados históricamente a una forma especial de entender el mundo del trabajo y la economía. Una visión que ponía el acento en la persona y su comunidad de referencia.

Uno de los rasgos singulares del cooperativismo es que históricamente ha mantenido una relación anómala con los ciclos económicos, si lo comparamos con otras formas empresariales, ya que éste gana visibilidad, protagonismo y se desarrolla con mayor facilidad comparativa en contextos de crisis. Una situación que se ilustra en el informe *La resiliencia del modelo cooperativo en tiempos de crisis*<sup>1</sup>, realizado en 2009 por la Organización Internacional del Trabajo OIT, organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales. Este Informe dirigido por Johnston Birchall y Lou Hammond Ketilson repasa históricamente el papel jugado por las innovaciones socioeconómicas del cooperativismo en tiempos de crisis y hambrunas, que van desde Alemania en 1860, donde se inventan las cooperativas de crédito rurales, a las bancas cooperativas apoyadas por el *New Deal* durante la Gran Depresión de 1929 en EEUU, pasando por iniciativas cooperativas en países del Este durante el colapso de la URSS o algunos de los mecanismos generados en los proyectos de cooperación al desarrollo.

---

<sup>1</sup> Disponible en: <http://www.copacgva.org/publications/2009-ilo-coop-resilience.pdf>

El informe reivindica una atención más constante por parte de las políticas públicas, ya que los mecanismos económicos que genera el cooperativismo resultan relevantes en tiempo de crisis, para posteriormente en ciclos de bonanza económica volver a ser relegados a un segundo plano. En este trabajo se destacan como ventajas comparativas de las cooperativas sus principios libremente asumidos, la autonomía en la decisión de las personas implicadas, el hecho de ser dueñas de su propia empresa, la promoción de empleo con mejores condiciones comparativas y los vínculos con la comunidad. Unos principios que si no se pueden cumplir siempre de forma integral por las presiones del mercado y de la competencia, sí que resultan una marcada tendencia dentro del movimiento cooperativo.

Salvando las particularidades de cada realidad territorial, la evolución de las dinámicas cooperativas ante la crisis tiene rasgos similares en el conjunto de Europa y del Estado español. El cooperativismo se revela como la fórmula empresarial que comparativamente menor empleo destruye y que se comporta de forma más sólida en periodos de inestabilidad económica, como avalan los datos de evolución del sector.

**Tabla 1**

Cooperativas	2007		2008		2009		2010		2011	
	Sociedades	Trabajadores								
España	25.714	317.542	24.779	311.922	23.219	298.514	22.595	298.013	22.022	290.298
Madrid	1.069	14.952	1.111	15.881	1.076	14.100	1.039	15.332	1.048	14.156

Elaboración propia.

*Fuente:* Ministerio de Trabajo e Inmigración. Secretaría General de Empleo. Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

En España la llegada de la crisis socioeconómica en 2008 provoca un leve descenso del número de sociedades y del empleo, que continúa hasta 2009. Resulta relevante destacar como ya en pleno contexto de recesión económica, durante 2010, el cooperativismo ha mantenido el empleo a pesar de reducirse sensiblemente el número de sociedades, amortiguando los impactos de la crisis mediante reajustes internos. Una dinámica que es invertida nuevamente en 2011, con la profundización de la crisis ante la cual se vuelve a resentir levemente tanto el número de cooperativas como de so-

ciudades, previsiblemente por los límites de la propia flexibilidad interna a la que se someten muchas de estas empresas.

El caso del cooperativismo madrileño, partiendo de unas cifras bastante modestas en comparación con la media nacional<sup>2</sup>, ha evolucionado muy positivamente durante los cerca de cuatro años de crisis que llevamos. A rasgos generales ha compartido la dinámica del resto de regiones, aunque muestra un comportamiento mejor a la media. Ya que el porcentaje de sociedades que mantienen actividad después de la crisis es del 98,03%, cerca de doce puntos por encima de la media, también resulta interesante ver como el porcentaje de empleo que mantienen ronda el 94,67%, más de tres puntos superiores a la media. Unas cifras que muestran como, a pesar de ser cuantitativamente menos representativo, el movimiento cooperativo madrileño se encuentra consolidado de forma notable en el tejido productivo de la región.

**Tabla 2**

	Porcentaje cooperativas que mantienen actividad 2007-2011	Porcentaje empleo que mantienen las cooperativas 2007-2011	Media de trabajadores por cooperativa 2007	Media de trabajadores por cooperativa 2011
España	86,64%	91,42%	12,34	13,18
Madrid	98,03%	94,67%	13,98	13,50

Elaboración propia.

*Fuente:* Ministerio de Trabajo e Inmigración. Secretaría General de Empleo. Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

El cooperativismo en el mundo laboral se ha vinculado a una retórica que afirmaba que esta fórmula empresarial priorizaba una construcción sólida de empleo, debido a la propiedad y responsabilidad de los trabajadores en el devenir de sus propias empresas y por extensión de sus propios puestos de trabajo. El cooperativismo priorizaría, por tanto, la consolidación del empleo y la mejora de las condiciones laborales por encima de otros

<sup>2</sup> Aunque conviene destacar que por la estructura del tejido productivo de la Comunidad de Madrid la escasez de actividad agraria y la progresiva terciarización dificultan mucho la existencia de cooperativas agrarias e industriales, ámbitos predominantes en otras regiones, mientras que las cooperativas de vivienda tienen un peso relativo superior.

criterios de rentabilidad económica. Los principios y valores que orientan a las empresas cooperativas se convierten en elementos clave que provocan un factor diferencial de estas entidades respecto a las empresas convencionales. Elementos como la flexibilidad, el dinamismo, la capacidad de innovación y su mayor protección del empleo, se pueden explicar desde su relación con los principios y valores del cooperativismo.

En un contexto regional en el que el sector cooperativo es más reducido y no existe una apuesta institucional por difundir este modelo empresarial, uno de los rasgos que pueden identificar y explicar parte de la fortaleza del cooperativismo madrileño sería la dimensión ideológica, la identificación profunda con los valores cooperativos:

*En Madrid el componente ideológico es muy fuerte, no hay políticas de promoción del cooperativismo, que permita valorar elementos económicos, fiscales o de oportunidad.<sup>3</sup>*

En este texto centramos nuestra atención en el sector de la intervención social y especialmente de las microcooperativas madrileñas que prestan este tipo servicios. Estas iniciativas empresariales, que se caracterizan por la inversión de prioridades que realizan respecto a la economía convencional —fuerte territorialización de las iniciativas y vinculación con el entorno, promoción de la cooperación frente a competencia, prioridad de la rentabilidad social sobre la económica, apuesta intensiva por el empleo y por los grupos sociales más vulnerables— maduraron en un sector que durante el ciclo de crecimiento económico conoció una expansión relevante, en un contexto económico favorable con un importante incremento del gasto social. Sin embargo, estas particularidades hacen que este tipo sociedades y sus ámbitos de actividad sean más sensibles al actual contexto derivado de la crisis.

Una investigación a nivel estatal de COCETA, del año 2010, titulada *Cuando se trata de personas, las cooperativas llevan la iniciativa. Cooperativas de trabajo de iniciativa social, radiografía de un sector en evolución*, alertaba sobre algunas de los principales obstáculos que están encontrando las cooperativas que trabajan en el sector de lo social. Un descenso de la actividad asociada a los recortes de los presupuestos públicos, de forma notable en las partidas sociales (no desarrollo de la Ley de Dependencia, educación, servicios sociales...), como consecuencia de que estas cooperativas mantienen una elevada dependencia de las administraciones públicas como empleadoras. Los datos evidencian que cerca del 68% de las entidades son proveedo-

---

<sup>3</sup> Extracto de la entrevista a Gabriel Lozano. Expresidente de la Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo Asociado (Ucmta).

ras de servicios para las administraciones públicas, de forma destacada para los Ayuntamientos, por lo que variaciones en el comportamiento de las mismas resulta determinante dada la elevada vulnerabilidad del sector<sup>4</sup>.

La crisis fiscal de los Ayuntamientos y Comunidades Autónomas, encargadas de casi todas las competencias sociales, proviene de un régimen de financiación donde los servicios públicos eran altamente dependientes del modelo de crecimiento durante el ciclo inmobiliario. Tras el pinchazo de la burbuja inmobiliaria los reajustes presupuestarios han implicado la reducción de muchos servicios que prestaban o eran susceptibles de ser prestados por cooperativas. El caso del consistorio madrileño sería paradigmático, al ser el municipio más endeudado de todo el país: ya sea en términos absolutos, con 6.091 millones de euros de deuda viva a 31 de diciembre de 2011<sup>5</sup> —más del 25 % de la deuda total de los municipios españoles—, como relativos, con más de 2.000 euros por habitante. Tendencia que presumiblemente se va a agudizar en el futuro próximo y que estas empresas tendrán que afrontar.

Otro problema derivado de los impactos de la crisis, para las empresas de lo social y especialmente para las microempresas, han sido los impagos de las administraciones. La demora de meses en el pago por la provisión de servicios, ha supuesto en muchos casos una presión inversamente proporcional al tamaño de las empresas, es decir, cuanto más pequeñas mayor vulnerabilidad ante los impagos, ya que en muchos casos éstas se ven obligadas a seguir prestando los servicios, adelantar pagos e incluso endeudarse, en lo que supone una suerte de financiación indirecta de las administraciones por parte de las empresas que en muchas ocasiones tienen problemas para acceder a financiación bancaria. En el caso del ayuntamiento de Madrid, por ejemplo, no se tiene previsto normalizar el pago a proveedores hasta 2015, si todo se desarrolla según lo previsto en el Plan de Saneamiento<sup>6</sup>. Una presión que ha provocado el cierre de empresas y cooperativas, asfixiadas económicamente por la falta de liquidez. Recientemente se presentaba el *Tercer Informe Anual Sobre la Crisis 2011* de la Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios CICOPA, una organización sectorial de la Alian-

---

<sup>4</sup> VV.AA. (2010): *Cuando se trata de personas, las cooperativas llevan la iniciativa. Cooperativas de trabajo de iniciativa social, radiografía de un sector en evolución*. Ed. COCETA.

Disponible en: <http://www.coceta.coop/publicaciones/estudio-ctis-2010.pdf>

<sup>5</sup> Plan de Saneamiento 2012-2015 del Ayuntamiento de Madrid.

Disponible en: [http://www.madrid.mobi/UnidadesDescentralizadas/Presupuestos/OtrosContenidosPresupuestarios/PlanSaneamiento20092015/FilesSaneamiento0915/Plan\\_Saneamiento\\_2012\\_2015\\_completo.pdf](http://www.madrid.mobi/UnidadesDescentralizadas/Presupuestos/OtrosContenidosPresupuestarios/PlanSaneamiento20092015/FilesSaneamiento0915/Plan_Saneamiento_2012_2015_completo.pdf)

<sup>6</sup> *Ibid.*

za Cooperativa Internacional. En este trabajo se confirmaban nuevamente las afirmaciones sobre la robustez ante la crisis del sector cooperativo a nivel internacional y entre las dificultades en nuestro país se hacía referencia a este fenómeno:

*una gran parte de los servicios sociales prestados por las cooperativas son contratados por las autoridades públicas y la tendencia general europea de recortes de presupuesto público está dificultando su desarrollo. Los retrasos de las autoridades públicas en los pagos también impiden su desarrollo y, en algunos casos (Italia, España), incluso representan un peligro para su supervivencia.<sup>7</sup>*

Otro problema agravado por la crisis es el impacto del intrusismo de las grandes empresas y corporaciones, que han constituido empresas o fundaciones de cara a insertarse en el mercado en unas condiciones más favorables, con las que tienen que competir estas microempresas. La posición estratégica de estas empresas y su capacidad financiera les permite posicionarse de forma privilegiada en el acceso a los pliegos de condiciones de las administraciones públicas, rebajando los precios en una suerte de *dumping* (capacidad de reducir costes, peores condiciones laborales, subcontratación, tamaño con capacidad de sostener demoras largas en los pagos, etc.). La crisis ha acentuado esta dinámica donde prima la reducción de costes por encima de los criterios de calidad, en actividades económicas que están estrechamente relacionadas con la calidad de vida de las personas, y especialmente de los grupos sociales más vulnerables.

La creciente competencia en la Comunidad de Madrid en el sector de lo social se ve incrementada por la ausencia de un convenio colectivo o marco regulador de referencia, lo que implica dinámicas de deterioro de las condiciones laborales. Una merma que es más fácilmente asumida por las grandes empresas al trasladarla directamente a sus personas contratadas o empresas subcontratadas, obligando a las microempresas a reducir los precios de sus servicios para poder competir.

Ante este panorama nada optimista puede resultar relevante interrogarnos sobre ¿Qué motivaciones y expectativas tienen las personas que ponen en marcha emprendimientos cooperativos?, ¿Cuáles son los factores que han posibilitado la supervivencia de dichos emprendimientos por encima de otros modelos empresariales en el periodo actual de crisis?, ¿Qué papel juegan los valores y principios del cooperativismo a la hora de facilitar la supervivencia y el éxito?

---

<sup>7</sup> CICOPA (2011): *Tercer Informe Anual Sobre la Crisis 2011*. Disponible en: [http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/REPORT\\_ON\\_CRISIS\\_ES.pdf](http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/REPORT_ON_CRISIS_ES.pdf)

Una de nuestras hipótesis de partida es que consideramos que las motivaciones que empujan a las personas a embarcarse en un proyecto cooperativo son distintas de las que llevan a conformar otros tipos de fórmulas empresariales. Por esta razón, valoramos la importancia de conocer e identificar de forma detallada estas motivaciones.

Además este distintivo punto de partida es una variable explicativa, que mostraría como, desde el origen, los principales motivos que explican el éxito del modelo cooperativo en la resistencia frente a las consecuencias de la crisis, se asocian a factores internos —gestión democrática, propiedad de las personas que trabajan, flexibilidad, etc.— más que a factores externos —estructura socioeconómica, políticas públicas, ...—. El trabajo de Moyano Fuentes, J. Puig Blanco, F. Bruque Cámara, S. *Los determinantes de la competitividad en las cooperativas*<sup>8</sup> sostiene que estos factores internos son los que en gran medida determinan la competitividad de estas empresas. En concreto, la participación de los socios en los resultados junto a la flexibilidad para atender los requerimientos de los clientes es el determinante principal de competitividad de las cooperativas

*Porque la participación en las decisiones económicas, laborales, estratégicas, etc. hace que los miembros de una cooperativa sean flexibles a un ajuste salarial de forma colectiva y acordada en aras de reducir gastos. Además sigue prevaleciendo la persona sobre el capital, al contar con otros medios de financiación (en nuestro caso los bonos) no caemos por endeudamiento con bancos. Pertenecemos a una red y tejido social fuerte que nos hace menos vulnerables por participar en la cooperación y no en la competitividad.*<sup>9</sup>

Asumiendo que las conclusiones de Moyano y Puig son en buena medida coincidentes con nuestras hipótesis, hemos tratado de profundizar en la descripción de los factores internos, dándoles un orden de importancia en función de su relevancia para explicar las especificidades del modelo empresarial microcooperativo del sector de lo social en Madrid. Estos factores son los que hemos definido como Factor C.

Consideramos que un análisis de los factores diferenciales que explican la mayor capacidad de supervivencia del cooperativismo en ciclos económicos adversos nos puede dar claves sobre las estrategias que abordan o pueden abordar las microcooperativas para hacer frente al empeoramiento de las condiciones de mercado, teniendo en cuenta que esta capacidad para resistir y mantener los puestos de trabajo ante la el deterioro de la ac-

---

<sup>8</sup> CIRIEC-España, *revista de economía pública, social y cooperativa*, 2008, número 61, pp. 233-249.

<sup>9</sup> Cita extraída de los cuestionarios aplicados en el estudio.

tividad productiva puede convertirse en ocasiones en un proceso de deterioro basado en la autoexplotación y precariedad, innecesario si se analiza que la empresa no tiene garantías de viabilidad o de recuperar a corto plazo las condiciones de trabajo dignas y estables que habían dado sentido a su constitución.

### III. Factor C: Los factores cooperativos de resistencia

#### 1. *La estructura de propiedad de la empresa*

La característica, legal e histórica, de que las sociedades cooperativas deben estar compuestas mayoritariamente por socios copropietarios de la misma, que se benefician directamente de la actividad productiva de la empresa; además de condicionar de forma fundamental dimensiones de la empresa como son el modelo de negocio, el modelo organizativo, las condiciones laborales o la toma de decisiones; es un factor determinante para comprender las fuertes implicaciones personales que habitualmente ponen los cooperativistas en el desarrollo y viabilidad de sus empresas. Esta estructura de propiedad característica de las cooperativas hace que los socios tengan un especial interés en el éxito de su organización (Simons e Ingram, 2000). Este factor es si cabe más importante en las microcooperativas, donde la vinculación con la empresa y con las personas socias es mucho más cercano que en cooperativas de mayores dimensiones. Así en uno de los cuestionarios elaborados una de las personas lo explicaba de la siguiente manera:

*Trabajamos por algo que es nuestro así que tenemos una motivación más alta por salir adelante.*

Ser socio en una cooperativa de trabajo asociado suele llevar implícito que la obtención de recursos materiales o económicos se produce a partir del trabajo y no de rentas de capital. La doble condición simultánea de empresario y trabajador —si cae una cae la otra— tiene implicaciones muy importantes a la hora de tomar decisiones en cualquier contexto económico, pero especialmente en un momento de crisis económica. En un periodo de ausencia de oportunidades laborales y de elevadísimos índices de deuda familiar, la pérdida de las rentas salariales supone una quiebra fundamental en la estabilidad de los hogares, tal y como estamos viendo a medida que la crisis va acentuando la fractura social. Por lo tanto el factor «propiedad colectiva» asociado al tándem trabajo-renta va a determinar que las empresas cooperativas tomen todas las medidas «de ajuste» que consideren necesarias

para mantener la actividad de la empresa y por tanto los puestos de trabajo de sus propietarios. En palabras de otra de las personas que respondía a los cuestionarios:

*El ser propietarios de la misma (empresa) permite a las personas socias una mayor flexibilidad en la forma organizativa y las condiciones laborales. Aunque ésta puede contemplar el asumir determinados sacrificios (salarios, condiciones laborales...) que permitan la continuidad de la cooperativa.*

Estas circunstancias son muy parecidas a las que identifican a las empresas de autónomos o pequeñas empresas familiares, pero lo diferencia claramente de las empresas clásicas, sociedades limitadas y anónimas donde existe una clara separación entre trabajo y capital. En estas últimas es el margen de rentabilidad empresarial, y la recuperación de los beneficios empresariales, los que determinan la viabilidad o no de la empresa y las medidas a abordar. Esto se traduce en la aplicación de medidas de reducción de gastos, que en un gran número de casos pasan por la reducción del número de empleados de forma temporal o definitiva —como demuestra el aumento exponencial de expedientes de regulación de empleo en los últimos 3 años— y/o con la reestructuración de los activos de la empresa. En el modelo cooperativo la reducción de costes también es una medida transversal al ajuste, pero sólo en caso de cierre se producirá la pérdida no voluntaria de puestos de trabajo, al menos, entre las personas socias. En palabras extraídas de uno de los cuestionarios:

*No es casualidad que haya muy pocas cooperativas que despidan a socios/os.*

La estructura de propiedad de las cooperativas permite a éstas aislarse de las amenazas ambientales (factores externos procedentes del sector o de otros elementos socio-económicos) y de los períodos de crisis económica al haber interiorizado los vínculos con sus proveedores y/o clientes (Núñez y Moyano, 2004).

## *2. Adaptabilidad de las condiciones laborales*

El segundo factor por importancia, directamente relacionado con el anterior, es la capacidad que tienen las cooperativas de decidir colectivamente adaptar las condiciones laborales en función de las circunstancias del mercado. Un argumento tan repetido por cooperativistas y estudiosos como significativo en el análisis de la capacidad de resistencia de las empresas cooperativas en este periodo de grave crisis económica.

Cuando el mercado se contrae y una empresa entra en una situación económica que pone en riesgo su viabilidad, se produce un empeoramiento generalizado y progresivo de las condiciones, tanto en la empresa convencional como en la cooperativa. Sin embargo, la adaptabilidad en el caso cooperativo es diferencialmente importante respecto de otros modelos de empresa porque se sostiene sobre la propiedad colectiva de la misma, y sobre el principio de participación democrática. Ambas dimensiones proporcionan, como señalábamos, una fuerte implicación colectiva en la empresa, pero también un análisis más amplio y a más largo plazo de las diferentes posibilidades para recuperar la productividad y hacer viable la empresa, así como menores niveles de conflicto o desafección entre los trabajadores con respecto a las decisiones tomadas. Algunos extractos de los cuestionarios y de los focus groups realizados, expresaban este factor de la siguiente manera:

*Tenemos más capacidad para flexibilizar nuestras condiciones laborales y económicas.*

*Flexibilidad en horarios y sueldos, se mira más el lado humano que las ganancias.*

*Capacidad de resistencia dada la posibilidad de modificar o adaptar las condiciones de trabajo en atención al acuerdo de todos/as los/as socios/as.*

La adopción o empeoramiento, en este caso, de las condiciones laborales, tiene niveles muy diversos de progresividad en función de las decisiones de ajuste que van tomando cada una de las empresas. Las principales dimensiones sobre las que han intervenido en este periodo de crisis las cooperativas consultadas en este estudio han sido: salario, jornada laboral, condiciones de cobro, condiciones materiales de trabajo, niveles de responsabilidad y funciones dentro de la empresa. Su traducción práctica ha supuesto una reducción progresiva de los salarios, la eliminación o reducción de complementos salariales, desinversión en mejoras de las condiciones materiales de trabajo, retrasos en los cobros, aumento y flexibilidad de las horas de trabajo, aumento de los niveles de responsabilidad y, en menor nivel, cambios en las funciones que se desarrollan dentro de la empresa.

Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan las cooperativas de pequeño tamaño del sector servicios, es que cada vez resulta más costoso alcanzar niveles estables de calidad en el empleo. La crisis está aumentando en algunos casos los niveles de precarización o auto-explotación más o menos satisfactorios que ya existían con anterioridad. Ésta puede ser una de las grandes paradojas asociadas al modelo cooperativo: se crean colectivamente con el objetivo, entre otros, de generar empleos de calidad para sus

socios (Díaz Bretones, F. (2000)); sin embargo, la búsqueda de la calidad «objetiva» en las condiciones de trabajo pasa a un plano secundario cuando existe un objetivo más importante, como es salvar los puestos de trabajo y la empresa.

La gestión relacional del equipo y la capacidad de activar mecanismos proactivos de innovación, intercooperación, diversificación productiva y evaluación de la viabilidad de la empresa, van a ser elementos fundamentales para poder equilibrar las necesarias medidas de ajuste con la realista posibilidad de que se pueden recuperar o mejorar las condiciones de partida.

### *3. Flexibilidad frente a las condiciones de mercado*

Tanto los expertos como las cooperativas consultadas en este estudio coinciden en asignar al modelo cooperativo determinadas cualidades genéricas que representan un factor diferencial relevante para comprender su mayor competitividad: a) La forma de trabajar con los clientes (más personalizada, comprensiva y cercana); b) el conocimiento del sector en el que se ubican; c) la dimensión comunitaria de los proyectos productivos; d) el mantenimiento de relaciones de intercooperación productiva con otras empresas, e) la adaptabilidad de las condiciones de trabajo. Estas fortalezas conjugadas de forma inteligente son herramientas proactivas y reactivas válidas para ir ajustando el modelo de negocio a las variaciones que se dan en el mercado, que han empleado las cooperativas consultadas, ya sea ante cambios más globales, como los derivados de la crisis actual, o más específicos, como los que se pueden dar en el sector productivo en el que se ubica la empresa.

En la primera parte de este artículo hemos señalado los cambios más importantes que se han dado en las condiciones del mercado desde el inicio de la crisis económica. Probablemente el más relevante ha sido la fuerte contracción del consumo público y privado, con la consiguiente reducción del volumen de ingresos de las empresas. Esta situación les ha obligado a tomar decisiones dirigidas a la reducción de los gastos corrientes —salarios, alquileres, comunicación, marketing, materiales, formación,...— como condición para equilibrar la cuenta de resultados. De forma simultánea, las entidades financieras han dejado de prestar dinero a las empresas, que a su vez también sufren la falta de liquidez por el retraso en los cobros de sus clientes. Esta espiral, ampliamente explicada en todos los análisis de la crisis financiera actual, se ha convertido en un grave problema de viabilidad para las empresas, y de forma concreta de las microcooperativas del sector social estudiadas.

La propiedad colectiva de la empresa y su vocación social vuelven a ser determinantes en este caso para dar ventajas comparativas a las cooperativas para resistir esta situación.

*Al desplazar la centralidad del ánimo de lucro de la empresa a los márgenes y poner el acento en las personas y sus necesidades, las cooperativas se convierten en entidades más adaptables a las situaciones fluctuantes del mercado.*

Las cooperativas tienen mayor facilidad para decidir retrasar los pagos a los socios-trabajadores, o adaptarlos mejor a las necesidades de éstos. Estas medidas hacen aumentar la deuda interna (la que tiene la cooperativa con sus socios-trabajadores), pero se logra una menor dependencia de obtener dinero de los bancos. Además el sector cooperativo ha fortalecido en los últimos años diferentes entidades de ahorros especialmente pensadas para ayudar a las cooperativas en estas situaciones. En un momento en el que la banca convencional tiene exigencias que difícilmente pueden satisfacer las microempresas cooperativas, entidades financieras de carácter ético como Fiare<sup>10</sup> o Coop57 cumplen un papel fundamental para salvar la actividad de un buen número de entidades con graves problemas de tesorería.

#### 4. La gestión democrática

La democracia al interno de las empresas es una de las asignaturas pendientes y olvidadas de las empresas tal y como asevera Robert Dahl en su libro *Democracia Económica* «El gobierno interno de las empresas económicas, con muy pocas excepciones, es claramente antidemocrático de jure y de facto», Dahl (1985; 51). Sin embargo, en las cooperativas, la capacidad de participar en la toma de decisiones a diferentes niveles bajo la premisa legal «un socio, un voto», vinculada a la estructura de propiedad de la empresa, tiene una importancia muy relevante a la hora de determinar el futuro de la empresa y su capacidad de adaptación o resistencia. Así lo manifiestan los y las cooperativistas consultadas y los expertos:

*Existe una mayor implicación de las personas y profesionales en todos los niveles de la acción.*

*Una mayor responsabilidad de un mayor número de personas sobre temas globales relacionados con la dirección y los fines de la entidad (tanto laborales —empleo— como sociales —fines que persigue la entidad—).*

*Puede decirse que la empresa cooperativa es y supone una estructura de autogobierno en el plano de la metapolítica, rompiendo con las actitudes y comportamientos de dependencia respecto de terceros (Vicente Pérez).*

---

<sup>10</sup> Fiare otorgó en 2011 créditos por valor de 24 millones de € en 2011 a entidades de carácter social.

Las decisiones que se tienen que tomar en la empresa para garantizar su supervivencia requieren esfuerzos importantes. Cuando en las empresas cooperativas, en las que los socios son, se sienten y actúan como propietarios de las mismas en igualdad, las decisiones de gran calado que tienen que ver con reducción de salario, aumentos en la jornada,... son generalmente tomadas y asumidas colectivamente.

Este hecho es significativamente importante a la hora de comprender las razones de esto que hemos llamado Factor C. Una cooperativa que ha aprendido a tomar decisiones dialogadas importantes ya sean éstas positivas, negativas o estratégicas a lo largo de su historia es mucho más consciente de sus capacidades. Aspectos tan importantes para la calidad democrática como es contar con la información y formación suficiente para tomar decisiones, la transparencia respecto a las cuentas o la autonomía personal y grupal para decidir son dimensiones intrínsecas a los principios cooperativos.

En los cuestionarios respondidos nos encontramos con que la legitimación de la toma de decisiones, cuando es colectiva, supone un refuerzo muy importante y son asumidas con un grado de corresponsabilidad mucho mayor.

*La manera de tratar todo en colectivo. El hecho de ser colectivo y de afrontar conjuntamente neutraliza el shock.*

*Al ser equipos que se van construyendo mediante el diálogo, es posible que haya una mayor flexibilidad e imaginación para adoptar medidas para paliar los efectos de la crisis. Siempre desde el punto de vista de que todos/as estamos en el mismo carro y luchamos por lo mismo.*

Mientras que en una empresa convencional las medidas de ajuste tienden a provocar conflictos laborales, desmotivación de la plantilla, efecto salida de las personas más valiosas,... en las cooperativas, al menos en las primeras fases del proceso de ajuste y precarización, aumentan los niveles de compromiso y responsabilidad. Una buena gestión de la dimensión grupal de los equipos, asociada a la toma de decisiones, es uno de los elementos de éxito clave en el mantenimiento de los proyectos.

Así, en el sistema accionario, los administradores están obligados por ley a actuar partiendo de la base de que los intereses de los asalariados son secundarios frente a los de los propietarios, y habitualmente así lo hacen. En cambio, en un sistema de autogestión, los administradores elegidos directa o indirectamente por los trabajadores darían prioridad a los ciudadanos-miembros de la empresa. En el primer modelo teórico los administradores actúan con el fin de maximizar los réditos netos para los accionistas;

en el otro, actúan con el fin de maximizar los rendimientos netos per cápita para los ciudadanos-miembro», Dahl, Robert A. (1985).

5. *La intercooperación o el trabajo en red y la búsqueda activa de soluciones de todas las personas implicadas*

La intercooperación o el trabajo en red es otro de los principios operativos clave que aplican un número significativo de cooperativas como medio para prosperar o resistir los embates de la crisis. La participación en redes, coordinadoras u organizaciones más o menos difusas, nos dibuja un tipo de empresa que adquiere diferentes pertenencias y que entiende que las relaciones de colaboración son complementarias, y en muchos sectores más eficiente, a las relaciones de competencia.

Es un factor asociado más directamente a las microempresas de los nuevos sectores productivos vinculados a los servicios, las nuevas tecnologías, la producción cultural,... (Rowan, J. (2010)), pero podríamos aventurarnos a decir que de una forma u otra se da en la práctica totalidad de las cooperativas y de forma destacada en las microcooperativas del sector social.

La intercooperación se da a diferentes niveles y con múltiples objetivos, desde reducir gastos hasta compartir proyectos, inversiones, clientes, estrategias... Como ya han analizado diferentes estudios, las microempresas, y en este caso las microcooperativas, aumentan las posibilidades de viabilidad y crecimiento en la medida en que estén insertas en redes productivas dentro de su sector que les permiten acceder a proyectos a los que no podría por sí solas.

Uno de los aspectos más relevantes que hemos constatado con la investigación es que las relaciones de intercooperación productivas son más abundantes y tenidas en cuenta en tiempos de bonanza. La crisis, al menos en una primera fase, produce en los equipos productivos una mirada más dirigida hacia lo interno como medio de supervivencia. La intercooperación productiva requiere invertir tiempo y esfuerzos, así como establecer criterios y mecanismos que la permitan. La priorización de este tipo de inversiones se resiente con la crisis y lo que entendemos que podría ser un facilitador de superación de dificultades pasa a un tercer plano dentro de la estrategia que establecen las empresas para enfrentarse al escenario crisis.

Por el contrario, en esta primera fase, sí que aumentan las relaciones de intercooperación dirigidas al ahorro de gastos compartiendo recursos. Esta rápida capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias las facilita mucho el estar insertas en redes y, por lo tanto, es un factor que ayuda a ex-

plicar la capacidad de resistencia del modelo cooperativo. La intercooperación relacionada con la dimensión territorial, sectorial o comunitaria de los proyectos productivos cooperativos es, desde el origen de esta fórmula de autoempleo colectivo, una de sus mejores virtudes para la creación, crecimiento y sostenibilidad de los proyectos. Así lo manifiestan algunos de los cuestionarios realizados:

*Pertenecer a una red de cooperativas; Sientes que la fuerza del equipo encontrará una solución, no sientes el miedo como en otras empresas.*

*Tenemos redes de apoyo más desarrolladas que la empresa convencional.*

## 6. Entidades cualificantes y motivación

Las cooperativas frente a otros modelos de empresa convencionales son generalmente **entidades cualificantes**, lo que plantea que las personas que las componen no son única ni principalmente recursos o elementos del capital humano, sino que son justamente eso, personas, que encierran enormes potencialidades, cuya expresión se despliega a condición de que vivan una vida rica en experiencias y posibilidades. *La organización cualificante es la ocasión para materializar un derecho fundamental de los trabajadores y trabajadoras, el derecho a la empleabilidad, que es el triple derecho a acceder al empleo, a mantenerse en él (aunque no necesariamente en la misma ocupación y/o en la misma empresa) y a progresar de los empleos menos cualificados a los más cualificados* (Díaz Bretones, F. (2000)).

Algunos datos que extraía de su trabajo de investigación Díaz Bretones, F. confirmaban que existía un fuerte contraste entre las motivaciones subjetivas que habían llevado a la gente a constituir una cooperativa y los datos objetivos. Las principales motivaciones que la gente expresaba para conformar la cooperativa fueron:

- Tener un puesto de trabajo (45,9%).
- Disponer de independencia económica y personal (16,2%).
- Ganar dinero, fue valorada como la menos relevante por el 81,8%.

Sin embargo, los datos objetivos mostraban que la mayor parte de las personas que formaban una cooperativa no provenían de una situación de desempleo. La explicación que se ofrecía es que el puesto de trabajo en una cooperativa va asociado a un desarrollo profesional que los empleos anteriores no permitían. Llegando a la conclusión de que son más relevantes las características psicosociales a la hora del desarrollo del emprendimiento cooperativo —espíritu emprendedor, estructura social, motivaciones ideo-

lógicas y organizativas, etc.— que los factores estructurales —mercado de trabajo, desempleo...—. Esta dimensión subjetiva o motivacional se convierte de manera determinante en un factor de resistencia o innovación en periodos de crisis como el que vivimos. El cooperativismo aparece pues como una herramienta para desarrollarse profesionalmente, para generar otro tipo de empleo, para promover cambios sociales más que como fórmula de huir del paro.

La comprensión de la dimensión cualificante de las cooperativas, una dimensión apenas estudiada, nos permite entender el grado de motivación que incorpora en el emprendimiento y posterior desarrollo del proyecto empresarial. Va a ser la motivación, asociada igualmente a otros factores ya descritos como la propiedad o la participación en toma de decisiones, lo que incorpora al cooperativismo un plus de resistencia ante las medidas de precarización o adaptación productiva que acompañan a todo proceso de ajuste provocado por una situación de crisis. La cooperativa se constituye como un espacio colectivo, una herramienta en la que sus miembros participan en la medida en que pueden desarrollarse individual, ecológica, económica y socialmente, las cuatro dimensiones que según Subirana deben integrarse de forma equilibrada para garantizar un equilibrio vital sostenible. En el caso de que estas tres dimensiones vitales del ser humano hayan sido facilitadas por las cooperativas hacia sus miembros (no siempre se consigue), éstos mantendrán la motivación y el compromiso necesario para hacer frente con mayores garantías a los periodos difíciles ya que las aspiraciones o motivaciones que dieron origen al proyecto se vieron satisfechas anteriormente.

#### **IV. Hoy es el futuro: apuntes para un fortalecimiento cooperativo del sector de lo social**

Una vez mostradas las singularidades de las microempresas cooperativas y el contexto de crisis socioeconómica, que se traduce en unas dificultades y obstáculos particulares, es el momento de valorar su proyección de futuro. La idea es recoger un conjunto de variables sobre las que van a tener que operar estas microempresas, para tratar de generar un ecosistema empresarial más óptimo y que facilite la viabilidad futura de dichas cooperativas.

Esta serie de claves, que facilitarían la continuidad del cooperativismo madrileño de lo social, supone una suerte de superposición de variables en la que los avances y mejoras, bloqueos o dificultades de unas, condicionan, acentúan o refuerzan a otras. Lo que nos lleva a valorar la necesidad de que se desarrollen, de manera más o menos simultánea, la mayoría de ellas para que los cambios puedan ser significativos para las cooperativas del sector.

### 1. *Innovación productiva y social*

La crisis fiscal de las administraciones públicas, y especialmente de los ayuntamientos, está sirviendo como excusa para desmontar el sistema de protección social tal y como lo conocíamos. Este proceso implica la quiebra del monoclientelismo en el que muchas entidades sociales, también las cooperativas, se habían acomodado. La alta tasa de dependencia de un sector público con presupuestos reducidos para lo social, emplaza a las cooperativas a un proceso reflexivo que les posibilite diversificar sus actividades y clientes potenciales.

Esta nueva coyuntura replantea el papel de las cooperativas de lo social, cuya salida más lógica y a la vez exigente, es apuntar hacia la provisión de servicios para la comunidad. Reactualizando los debates que se sucedieron a mediados de los años noventa en torno al tercer sector, encargado de cubrir el espacio social de aquello que no es propiamente ni el mercado, ni el Estado. Un espacio de autodefensa social que surgió para hacer frente a las necesidades y demandas que no satisfacía un Estado de Bienestar en retirada (reinserción de trabajadores, animación sociocultural, trabajo con jóvenes y menores, prevención fracaso escolar, prevención de adicciones...).

Estos debates valoraban la emergencia de un espacio dinamizado por asociaciones y entidades de la «economía social» y movimientos sociales que defendían su autonomía a la par que reivindicaban un reconocimiento institucional de su trabajo para acceder a fondos públicos. Iniciativas en las que conviven la reivindicación y la gestión efectiva de proyectos, el trabajo asalariado profesional con las estrategias de apoyo mutuo y solidaridad. Aunque apuntaban los riesgos de que estos actores pudieran devenir funcionales en la transición de una sociedad legal y moralmente organizada en relación con los derechos, hacia una sociedad organizada por la acción solidaria privada<sup>11</sup>.

Actualmente, con la profundización de la crisis, estas cuestiones vuelven a la esfera pública y a la agenda política, ya que ante la progresiva mercantilización de lo social la apuesta es tratar de experimentar el ir cooperativizando aspectos que hacen posible la reproducción social y las tareas de cuidados (Carrasco, C., Borderías, C. y Thorns, T. (coord.) (2011)). Una comunidad crecientemente precarizada y con cada vez menores protecciones sociales es el ecosistema en el que estas cooperativas tienen que encon-

---

<sup>11</sup> Resultan muy recomendables los análisis de ALONSO, L. E. (1999): «Crisis de la sociedad del trabajo y ciudadanía: una reflexión entre lo local y lo global», en *Revista Política y sociedad*, n.º 31, y ALGUACIL, J. (2000): *Calidad de vida y praxis urbana. Nuevas iniciativas de gestión ciudadana en la periferia Sur de Madrid*. Ed. Siglo XXI.

trar parte de sus nuevos nichos de empleo en lo que deben ser procesos de innovación empresarial y productiva.

Reinventar contratos sociales a pequeña escala en las que las comunidades locales autofinancien algunos proyectos que sean impulsados desde cooperativas de lo social, de forma que se satisfagan necesidades no cubiertas o cubiertas de forma insatisfactoria por el mercado y el Estado (criterios sociales y ambientales).

Algunos proyectos como grupos y cooperativas de consumo, proyectos socioculturales, terapias psicosociales, proyectos de ocio alternativo, servicios de educación infantil... apuntan hacia en esa línea que debería de desarrollarse con horizontes más ambiciosos.

## 2. *Intercooperación*

La intercooperación puede suponer una innovación o una profundización de dinámicas que ya se encontraban en marcha, y que son constitutivas del movimiento cooperativo desde sus orígenes. La *cooperación entre cooperativas* viene a plantear que estas empresas *sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales*. La novedad que incluye este planteamiento es vincular la intercooperación también al fortalecimiento del movimiento cooperativo, y no sólo al beneficio del tipo que sea para cada cooperativa en concreto.

En un sentido amplio, se podrá definir la intercooperación como una forma de relación entre dos o más entidades (empresas, cooperativas, personas jurídicas, o clientes) para colaborar entre ellas. Esta colaboración puede ser informal (aquella que no se encuentra sometida a un contrato jurídicamente reconocido) o formalizada. Además, si profundizamos en las motivaciones para intercooperar, encontramos que éstas pueden ser de distinta índole, siendo fundamentalmente socio-políticas o económico-empresariales, aunque habitualmente se dan las dos de una manera conjunta, poniéndose más el acento en un aspecto o en otro.

En plano de la intercooperación socio-política la realidad madrileña se encuentra en un proceso de recomposición, al desaparecer la UMCTA (Unión Madrileña de Cooperativas de Trabajo Asociado) y encontrarse ahora mismo en pleno proceso de constitución de una nueva unión de cooperativas, llamada COOPERAMA.

La intercooperación económica propone un imaginario social diferenciado al que defiende la competencia como única variable que permite el dinamismo de los mercados, ya que defiende que la mejora del posicionamiento empresarial en términos económicos (calidad, costes, solución de

crecimiento, inserción en el mercado...) puede darse mediante estrategias de colaboración y apoyo mutuo.

En una investigación reciente a nivel estatal, se mostraba como las Cooperativas de Trabajo de Iniciativa Social se han involucrado en proyectos de cooperación empresarial hasta en un 47,3% de los casos. Esta cooperación ha consistido en el establecimiento de servicios compartidos, uniones temporales de empresas, redes comerciales, tecnología e investigación, diseño, compras u otras colaboraciones que se concretan, sobre todo, en formación, externalización de servicios y alianzas estratégicas. Una dinámica acentuada en el caso de las microempresas, debido su propia fragilidad estructural y a que no operan únicamente bajo la lógica del mercado. Jaron Rowan ha estudiado el sector de la producción cultural y la dificultad de que las microempresas maximicen beneficios de forma aislada y en competencia exacerbada con los tejidos productivos del sector (Rowan, J. (2010)).

Una realidad que en el caso de las microempresas cooperativas madrileñas se ha articulado desde hace ocho años en torno a LA MADEJA. Un espacio de relación donde confluyen algunas dinámicas socio-políticas (coordinación en la intervención en favor del convenio colectivo del Sector o en la antigua UMCTA) con otras empresariales. Generalmente se comparten proyectos (UTEs, proyectos concretos, alianzas estratégicas, fusiones...), recursos materiales (locales, servidores de Internet...) e inmateriales (experiencia, procesos de autoformación, contactos...). Una red planteada sin ninguna estructura jurídica más allá de las interacciones entre las propias cooperativas que forman parte de la misma. Una estructura muy flexible basada en la vinculación a los valores y principios cooperativos, que se articula en torno a unos encuentros anuales, una página Web compartida y las relaciones laborales y afectivas que se van dando entre unos nodos y otros de la red.

La llegada de la crisis ha impactado fuertemente en la Red, provocando la disolución de algunos de los equipos que la conformaban, generando dinámicas de priorización de la cooperación por grupos de afinidad y evidenciando dificultades para crear respuestas colectivas.

### 3. *Mejorar gestión*

La vocación, el compromiso y la fuerte dimensión social de las actividades de estas microempresas cooperativas hacen que se enfatice generalmente esta dimensión social. Lo que ligado a su pequeño tamaño conlleva en muchas ocasiones una devaluación de la gestión económica, que no suele llevar asociada una profesionalización similar a las actividades económicas de la empresa.

Las microempresas deben de realizar su actividad económica, además de afrontar el riesgo, los periodos de discontinuidad, de búsqueda de nuevos proyectos y las inseguridades que van asociadas. Además, deben de llevar la gestión económica, tributar y realizar todos los trámites burocráticos de las empresas convencionales. Las limitaciones del tamaño y la sobrecarga de actividad obligan a mejorar la eficiencia en la gestión y en la planificación, a través de la mejora de sus conocimientos de gestión y estrategia empresarial, así como de la incorporación de herramientas más eficientes, sin perder las singularidades que le dan fuerza al modelo cooperativo (gestión democrática de las decisiones clave, propiedad compartida, dimensión social de la actividad...).

#### 4. *Regular el sector y presionar Administración pública*

El sector de la Intervención Social en Madrid lleva una década movilizándose para conseguir un convenio colectivo que regule la actividad del sector, las cooperativas y otras entidades sociales organizaron una patronal afín al desarrollo del mismo, en consonancia con las plataformas de trabajadores que lo han impulsado y en oposición a las patronales de las grandes entidades.

Las microempresas deben de ser capaces de tejer alianzas que les permitan presionar a la Administración para que se regule el sector, de forma que se dignifique la actividad profesional, se mejoren las condiciones laborales y se prevengan los riesgos de mermar la calidad de los servicios prestados, debido a presión a la baja sobre los contratos que prioriza el abaratamiento de costes.

En el marco de estas dinámicas de presión a la Administración, resulta relevante la puesta en práctica de la aplicación, desde un principio amplio de igualdad en la concurrencia, de las denominadas *cláusulas sociales* en la contratación pública. Estas dan preferencia a empresas que tienen en cuenta el carácter social de la entidad y no meramente aspectos económicos de la oferta: inserción social, iniciativas contra la exclusión social, de promoción de la igualdad de género, entidades sin ánimo de lucro, de comercio justo o ecológico.

#### 5. *Fortalecer la Banca ética y las finanzas solidarias*

La crisis socioeconómica ha supuesto, entre otras muchas cosas, tremendas dificultades de acceso a crédito para las pequeñas empresas. Un problema que agudiza las dificultades para disponer de financiación para

realizar las inversiones necesarias que permitan poner en marcha procesos de innovación y diversificación. Este problema añadido a la demora en los pagos de muchos proveedores, especialmente ayuntamientos, está incrementando la vulnerabilidad de las microempresas cooperativas.

La existencia de cooperativas de servicios financieros solidarios, como COOP 57, han posibilitado el acceso a financiación a intereses bajos, el adelanto de subvenciones o pagos por parte de la Administración, la creación de productos financieros adaptados a las necesidades de las cooperativas en el contexto de crisis.

Esta sensibilidad y flexibilidad a la hora de operar resulta inexistente en el sistema financiero convencional que busca la máxima rentabilidad con el menor riesgo. El fortalecimiento y extensión de las experiencias de cooperativas de crédito y de la banca ética, suponen un requisito fundamental, una apuesta estratégica para la continuidad y reformulación del sector de las microempresas cooperativas de lo social en Madrid.

#### 6. *Desarrollar Mercados Sociales: intercooperación integral*

Aumentar la capacidad y voluntad de innovación e intercooperación así como fortalecer las herramientas financieras éticas son todas ellas medidas fundamentales, pero no suficientes para garantizar el fortalecimiento de la economía social y sus proyectos productivos. El tercer elemento clave pasa necesariamente por lograr que la ciudadanía y las administraciones comprendan el valor diferencial que tiene este tipo de iniciativas económicas y sea partícipe en la construcción de un sistema económico diferente al que nos ha llevado donde estamos. Los Mercados Sociales, como estructuras de facilitación, ponen las bases y las herramientas para lograr salir de las lógicas de aislamiento e invisibilidad en las que están las experiencias de economía social. Para lograrlo, se busca generar, en alianza con las comunidades locales de referencia, un circuito económico sinérgico entre las cuatro fases fundamentales del ciclo económico: La producción, las finanzas, la comercialización y el consumo. Éste circuito contará con las herramientas de promoción, comunicación y comercialización suficientes para poder poner a la economía social en un lugar más accesible, cercano y visible para la ciudadanía. Tal y como lo define Jordi García, el Mercado está tratando de crear *«una red estable de intercambios de bienes y servicios entre empresas solidarias, consumidores responsables y ahorradores-inversores éticos que, con estos intercambios, terminan cubriendo una parte significativa de sus necesidades»*.

Los primeros pasos de esta experiencia en Madrid están contando con una fuerte implicación de cooperativas de lo social. Estas entidades pueden

ver en el Mercado Social una oportunidad para establecer relaciones mucho más integrales e interdependientes con las personas o colectivos destinatarios de sus acciones.

## V. Bibliografía

- ALGUACIL, J. (2000): *Calidad de vida y praxis urbana. Nuevas iniciativas de gestión ciudadana en la periferia Sur de Madrid*. Ed. Siglo XXI.
- ALONSO, L.E. (1999): «Crisis de la sociedad del trabajo y ciudadanía: una reflexión entre lo local y lo global», *Revista Política y sociedad*, n.º 31. *Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales*. Secretaría General Técnica. Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- AVANZZA S. Coop. (2011): *Cuando se trata de personas, las cooperativas llevan la iniciativa Cooperativas de trabajo de iniciativa social Radiografía de un sector en evolución*. COCETA.
- BIRCHALL, J. y KETILSON, H. (2009): *La resiliencia del modelo cooperativo en tiempos de crisis*. Ed. OIT.<sup>12</sup>
- CARRASCO, C., BORDERIAS, C. y THORNS, T. (coord.) (2011): *El trabajo de cuidados. Historia y políticas*. Ed Catarata.
- DÍAZ BRETONES, F. (2000): «Desempleo y cooperativismo», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 35, pp. 161-176<sup>13</sup>.
- DÍAZ BRETONES, F. (1998): *Dimensiones psicosociales de los emprendedores empresariales: los cooperativistas de trabajo asociado en Andalucía*.
- DÍAZ FONCEA, M. y MARCUELLO SERVÓS, C. (2010): «Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB», *CIRIEC Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 67.
- LESMES ZABALEGUI, S. (2009): «Las cláusulas sociales por allí resoplan», *Gizarte* n.º 30 Boletín de Servicios Sociales e Intervención Social. Gobierno Vasco. *Libro Blanco de las empresas de participación de trabajo de la ciudad de Madrid: nuevos retos y oportunidades 2007*. Investigación dirigida por García Gutiérrez, C. y Lejarriaga Pérez de las Vacas, G.
- MADRID EMPRENDE (2009): *Memoria de los Viveros de Empresas*.
- MARCUELLO SERVÓS, C. y SAZ GIL, M.J. (2008): «Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico», *Revista de Estudios cooperativos* n.º 94, Madrid.
- MOYANO FUENTES, J., PUIG BLANCO, F. y BRUQUE CÁMARA, S. (2008): «Los determinantes de la competitividad en las cooperativas», *CIRIEC Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 58, Madrid.

<sup>12</sup> Disponible en: <http://www.copacgva.org/publications/2009-ilo-coop-resilience.pdf>

<sup>13</sup> Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=17403508>

- MELIÁN NAVARRO, A. y CAMPOS CLIMENT, V. (2010): «Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis», *Revista de Estudios cooperativos*, n.º 100, Madrid.<sup>14</sup>
- MOYANO FUENTES, J., PUIG BLANCO, F. y BRUQUE CÁMARA, S. (2008): «Los determinantes de la competitividad en las cooperativas», *CIRIEC Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 58, Madrid<sup>15</sup>.
- OIT (2009): Informe *La resiliencia del modelo cooperativo en tiempos de crisis*<sup>16</sup>.
- PÉREZ QUINTANA, V.: *La viabilidad de la empresa cooperativa*<sup>17</sup>.
- ROWAN, J. (2010): *Emprendizajes en cultura. Discursos, instituciones y contradicciones de la empresariedad cultural*. Ed. Traficantes de Sueños, Madrid.

---

<sup>14</sup> Disponible en: <http://www.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20100.2%20Amparo%20MELIAN,%20Vanessa%20CAMPOS.pdf>

<sup>15</sup> Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17412302011.pdf>

<sup>16</sup> Disponible en: <http://www.copacgva.org/publications/2009-ilo-coop-resilience.pdf>

<sup>17</sup> Disponible en: <http://www.empresaytrabajo.coop/descargas/ViabilidadEmpresaCooperativa.pdf>