



SAVINGJOBS! 

MANUAL DE FORMADORES EN RECICLAJE DE EMPRESAS

Conceptos y metodología para la transmisión de empresas
– en crisis o por jubilación –
a los trabajadores en fórmula Cooperativa de trabajo



INDICE

1.- Introducción.	3
2.- ¿Qué es la transmisión empresarial?	9
3.- Diagnóstico de la situación previa al proceso de transmisión empresarial.	13
4.- Los primeros pasos en un proceso de transformación: principales elementos y recomendaciones.	19
5.- Medios para realizar el proceso de transformación.	23
6.- La transformación de la empresa en crisis en cooperativa de trabajo.	28
7.- La sucesión empresarial, seguir siendo empresa en cooperativa de trabajo.	39
Anexo: casos prácticos.	46

1.- INTRODUCCIÓN

COCETA y sus organizaciones confederadas han ido acumulando una gran experiencia en el campo de la transmisión de empresas desde que, en los años 80 del pasado siglo, a consecuencia de la crisis empresarial que hubo en España, se iniciasen estos procesos.

Esta experiencia ha sido la base que ha generado el Proyecto Saving Jobs, iniciativa con la que COCETA y las entidades que conforman la asociación en dicho Proyecto trabajan para transferir dichos conocimientos a través de materiales específicos con los que poder formar e instruir a los futuros facilitadores de procesos de transmisión empresarial y su reciclaje.

Si bien es cierto que somos de los pocos países que mantienen este concepto de la «reconversión» en su cultura empresarial (y por eso seguimos utilizándolo), estamos hablando de una realidad distinta a las reconversiones sectoriales de los años 80 del pasado siglo. Por ello debemos partir de un nuevo concepto capaz de aglutinar todos estos fenómenos y puntualizar que la utilización del término transformación no equivale al estricto concepto jurídico, puesto que el legislador lo reserva a modificaciones estructurales societarias. Otro tanto cabe decir de la llamada recuperación de empresas, que más bien se refiere a la transmisión de empresas a los trabajadores en el marco de la Ley concursal en países como Uruguay o Argentina. Tampoco la sucesión empresarial es capaz de forma unívoca de abarcar los distintos fenómenos objeto de manual, pues solo contempla los efectos de la transmisión de la empresa desde la vertiente laboral.

El actual concepto es mucho más simple, más amplio y debe incardinarse en las nuevas políticas comunitarias que persiguen «Una Europa que utilice eficazmente los recursos». Es una de las siete iniciativas emblemáticas que forman parte de la estrategia Europa 2020 que pretende generar un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Actualmente es la principal estrategia de Europa para generar crecimiento y empleo, con el respaldo del Parlamento Europeo y el Consejo Europeo.

De este modo, el «Reciclaje de empresas tradicionales capitalistas que pasan a manos de sus trabajadores en forma de cooperativa» constituye un eje de dichas políticas inclusivas y, al mismo tiempo, un concepto básico. Ello ocurre fundamentalmente en dos supuestos: cuando la empresa capitalista entra en crisis económica y los trabajadores deciden recuperarla constituyendo una cooperativa y salvando sus puestos de trabajo, o cuando los dueños se jubilan, no tienen sucesores, y ceden la empresa a los trabajadores, quienes la gestionan colectivamente a través de una cooperativa. En otras palabras, el reciclaje de empresas es un proceso cuyo objetivo es convertir viejas empresas capitalistas viables económicamente, pero desechadas por

diferentes motivos, en nuevas empresas cooperativas para su posterior utilización por sus trabajadores.

En una Europa con un 99% de pequeñas y medianas empresas y que crean el 85% de los nuevos puestos de trabajo, el papel y la implicación de las pymes es clave para conseguir los objetivos y cambios de proceso que supone la economía circular. Por ello, nuestro sistema económico no debe permitir que empresas viables, desde un punto de vista operativo, acaben siendo liquidadas por su apalancamiento financiero, o porque no cuenten con un sucesor, como desgraciadamente está sucediendo. **Las empresas viables deben mantenerse en la economía durante el mayor tiempo posible, con ello se reduce al mínimo la generación de residuos de todo tipo¹; incluidos la «generación de residuos sociales» que conllevan los cierres empresariales y la pérdida de puestos de trabajo.**

El Derecho concursal español ha sufrido una importante transformación en escaso tiempo, en sintonía con las Recomendaciones de la Unión Europea la **Recomendación de la Comisión Europea del 12 de marzo de 2014 un nuevo enfoque para el fracaso empresarial y la insolvencia** y el nuevo texto refundido **Reglamento (UE) 2015/848 Parlamento europeo y del Consejo, de 20 de mayo de 2015 sobre procedimientos de insolvencia**. El papel que jugará en este ámbito la Recomendación de 14 de marzo de 2014 es fundamental pues, como se sabe, la armonización hasta el momento tan sólo se había conseguido parcialmente en el ámbito procesal, a través del Reglamento de insolvencia transfronteriza (Reglamento CE núm. 1346/2000 del Consejo) que regulaba cuestiones de competencia, reconocimiento, ejecución, legislación aplicable y cooperación en los procedimientos transfronterizos de insolvencia, que finalizó su proceso de reforma hace escasas fechas. Así en referencia al acuerdo de 6 de junio de 2014, *Modern insolvency rules: EU Ministers back Commission proposal to give honest businesses a second chance*; European Commission Memo - Brussels 6 junio 2014 <http://ec.europa.eu/Reding>) debe ser destacado que, en palabras de su Vicepresidenta VIVIANE REDING, y también *Comisaria de Justicia de la UE* «El acuerdo de hoy en el Consejo de Europa lleva un paso más cerca de ofrecer mejores condiciones para las empresas como para los acreedores (...) Las pequeñas y medianas empresas son la columna vertebral de la economía de la UE, Europa necesita un rescate y recuperación de la cultura de negocios viables -. Las normas de insolvencia modernizadas facilitarán un nuevo comienzo. Los cambios permitirán un mayor espíritu empresarial en Europa, impulsar el crecimiento y el empleo. Los ciudadanos también pueden estar seguros de

¹ Sobre este concepto de la economía circular (es un concepto económico que se interrelaciona con la sostenibilidad, y cuyo objetivo es que el valor de los productos, los materiales y los recursos (agua, energía...) se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible, y que se reduzca al mínimo la generación de residuos. Se trata de implementar una nueva economía, circular -no lineal-, basada en el principio de «cerrar el ciclo de vida» de los productos, los servicios, los residuos, los materiales, el agua y la energía.) y de las empresas. Gracias al reciclaje se previene no solo el desuso de empresas viables potencialmente útiles, se reduce el consumo de nueva materia prima, además de reducir el uso de energía, la contaminación, así como también disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero en comparación con la producción de plásticos.

que cuando su empleador se enfrenta a dificultades financieras, la empresa tiene una mejor oportunidad de supervivencia» ([http://europa.eu/rapid/press-release MEMO-14-397 en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-397_en.htm)) Ello permitió al Parlamento Europeo, -(la Posición del Consejo en primera lectura con vistas a la adopción del Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo sobre procedimientos de insolvencia (Texto refundido) Expediente interinstitucional: 2012/0360 (COD), está disponible en: <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=ES&f=ST%2016636%202014%20INIT>))- adoptar el texto en segunda lectura en su periodo de sesiones de mayo de 2015. Finalmente, fue publicado el **Reglamento (UE) 2015/848 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de mayo de 2015 sobre procedimientos de insolvencia (texto refundido) (DOUE» núm. 141, de 5 de junio de 2015, pp. 19 a 72)**. El nuevo texto será aplicable a los procedimientos concursales que se abran con posterioridad al 26 de junio de 2017 (vid. art. 84) y extiende su ámbito de aplicación a los llamados procedimientos híbridos o preconcursales. Destacable es en este punto la reciente publicación de la extensa **Propuesta de Directiva on preventive restructuring frameworks, second chance and measures to increase the efficiency of restructuring, insolvency and discharge procedures and amending Directive 2012/30/EU** Strasbourg, COM (2016) 723 final 2016/0359 (COD) Disponible en http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2016-48/proposal_40046.pdf, indica (p. 7) que: *«El impulso del empleo y el crecimiento en Europa requiere una cultura de rescate más fuerte que ayude a las empresas viables a reestructurarse y continuar operando mientras canaliza las empresas sin posibilidades de supervivencia hacia una rápida liquidación, y da una segunda oportunidad a los empresarios honestos en peligro. Esta propuesta es un paso importante hacia ese cambio de cultura»*.

Este camino como vemos ya está iniciado, pero necesita, partiendo de la viabilidad de la empresa, -que es el presupuesto que justifica la continuación de la explotación- habilitar la participación activa de los trabajadores en un proceso de insolvencia, o preinsolvencia y dar prioridad de adquisición de una empresa cerrada a sus trabajadores agrupados en una cooperativa. En este punto, se detecta la tendencia legislativa que reconoce un interés general al mantenimiento y conservación de la empresa, pero se ha de extender a los negocios jurídicos que la tengan por objeto cuando las circunstancias del caso aconsejen su transmisión, asegurando la continuación en función de la conservación de la fuente de trabajo **(a los que se hará referencia en nuestro ANEXO)**.

Nuestro proyecto no es ajeno a estos cambios en la recuperación de la cultura de negocios viables, pues en su mayoría son impulsados por el Regulador Comunitario formando parte de sus Políticas que persiguen generar un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. El papel y la implicación de las pymes son clave para conseguir los objetivos y cambios de proceso acuñados con el nombre de «economía circular», como señalábamos. Últimamente, revitalizados en la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social de las Regiones,

Próximas etapas para un futuro europeo sostenible. Acción europea para la sostenibilidad COM (2016) 739 final, Bruselas, 23 de noviembre de 2016.

El proyecto Saving Jobs ha contado con el apoyo de la Comisión Europea a través de la DG GROWTH y su Convocatoria *“Business transfers to employees creating a cooperative in order to ensure sustainability of SMEs”*. Esta Convocatoria es un paso más de los que la Comisión Europea lleva dando en favor de las cooperativas y también en materia de transmisión de empresas, ya que, desde el año 1994, cuando publicó la Recomendación sobre la transmisión de las Pymes y posteriormente con la Comunicación publicada en 1998, viene apostando por este tipo de procesos de transmisión de empresas en favor de la creación de cooperativas.

En este mismo sentido, debe reseñarse la Guía titulada ***“Cómo facilitar la transmisión de empresas”***, publicada en el año 2003 y dirigida a analizar y fomentar este tipo de procesos. En la presentación de dicha Guía, el que era en su momento Vicepresidente de la Comisión Europea y Responsable de Industria y Emprendimiento, Antonio Tajani señalaba que *“después de la creación y el crecimiento de una empresa, su transmisión es la tercera fase fundamental de su ciclo de vida. Implica cuestiones jurídicas complejas, pero tiene que ver también con la valoración, con el hallazgo de un comprador potencial y con la transmisión del liderazgo de la empresa. Es un largo proceso que requiere una sólida preparación. Son demasiadas las empresas viables que tienen que cerrar por no haber prestado suficiente atención a estos temas. Y con ellas se pierden también en su entorno económico muchos empleos de calidad”*

Igualmente señala que *“se ha prestado mucha atención al fomento de la creación de nuevas empresas, pero también es importante garantizar la continuidad y crecimiento de las empresas viables existentes. A veces, los responsables políticos parecen olvidar que la creación de una nueva empresa no es la única vía para garantizar el empleo.”*

Formando parte de este nuevo paradigma, en el que ***“Europa necesita un rescate y recuperación de la cultura de negocios viables”*** y, ante un retroceso de las clases medias y del Estado Social, *las cooperativas se presentan como un instrumento clave de cohesión social, como instrumento de emprendimiento colectivo y resistencia económica. En definitiva, un reciclaje de empresas que en cierta forma es también humano, pues supone la transformación de los trabajadores a emprendedores capaces de generar autoempleo “emprendido colectivamente” y su permanencia en la economía formal.*

Asimismo, en Europa, donde existe un gran desarrollo del movimiento cooperativo, durante la última crisis han proliferado los documentos oficiales que reconocen la gran resistencia de las cooperativas a las crisis financieras y consideran a este tipo de empresas como una herramienta fundamental en el futuro económico de la Unión Europea. En concreto, en el Informe sobre La contribución de las cooperativas a la salida de la crisis, aprobado por el Parlamento Europeo en junio de 2013 (2012/2321 (INI)), se afirma que *“como modelo, las cooperativas han demostrado poder satisfacer necesidades nuevas y estimular la creación de empleo mejor que otros modelos,*

gracias a su gran capacidad para adaptarse a los cambios y mantener su actividad en situación de riesgo permaneciendo fieles a su misión (...) y en períodos de recesión, las cooperativas pueden promover eficazmente el emprendimiento a escala microeconómica, ya que permiten a pequeños emprendedores asumir responsabilidades empresariales.

Este tipo de empresas han sido más resistentes que las empresas convencionales a la crisis que recientemente ha azotado a Europa, tanto atendiendo a los índices de empleo como al cierre de actividades y es sintomático que, incluso en los peores años de la crisis económica (2008-2012), se llegó a crear empleo por cooperativas en determinados sectores (especialmente cooperativas de crédito, de trabajo asociado y de servicios).

Las explicaciones a la mayor resiliencia del modelo cooperativo durante la última crisis se deben principalmente:

1. Al modelo de gobernanza, basado en el control democrático de la organización y en la gestión por parte de los socios (2.º Principio Cooperativo ACI) que hace que haya menores divergencias entre los intereses de los administradores y directivos y los socios.
2. A su peculiar régimen de funcionamiento económico en el que los socios participan directamente en el desarrollo del objeto social a través de la actividad cooperativa (3º Principio Cooperativo ACI).
3. A la obligación de dotar fondos de reserva de carácter irrepartible, con parte de los excedentes de la empresa, que pese a ser una obligación muchas veces criticada por el sector por su excesiva cuantía respecto a la dotación de reservas en las sociedades capitalistas, se ha demostrado como un mecanismo de estabilidad financiera muy útil para compensar pérdidas en épocas de recesión como la que hemos vivido.
4. A la gran capacidad de adaptación de las cooperativas a entornos de crisis por su flexibilidad para ajustar las condiciones de la actividad cooperativa a las circunstancias del mercado (por ejemplo, reduciendo el salario de los socios trabajadores, el precio de la actividad cooperativa o el horario laboral).

En España, en concreto durante la última crisis, las cooperativas han sido menos sensibles al desempleo que las empresas capitalistas, ya que, de un lado, han destruido empleo en menor medida que el conjunto de la economía española por ser menores sus índices de despidos y de empresas cerradas o en concurso de acreedores, y de otro, por su capacidad de autoempleo y efecto refugio, incorporando en sus plantillas a personas desempleadas e individuos procedentes de otros tipos de empresas a través de la constitución de una nueva cooperativa.

El proyecto SAVING JOBS ha conseguido que convergieran con COCETA, que actúa como solicitante/coordinadora, organizaciones tan importantes como Kooperationen, de Dinamarca; Cooperatives UK, de Reino Unido; NAUWC de Polonia y las organizaciones españolas, FAECTA, FCTC, FEVECTA, UCOMUR y ANEL, cuya experiencia



y buenas prácticas han resultado decisivas para poder llevar a cabo las actividades programadas y para transferir sus conocimientos y saber hacer.

Los efectos positivos de este **manual de reciclaje de empresas**, previsiblemente, serán superiores, y no se detendrán en el estricto ámbito del Proyecto *Saving Jobs*.

Los caminos que muestran las experiencias que aquí se recogen y su teorización, conforman un mapa que a buen seguro es capaz de orientar a nuevos emprendedores en su entrada y permanencia en el mercado.

2.- ¿QUÉ ES LA TRANSMISIÓN EMPRESARIAL?

Por transmisión de una empresa, se entiende la transmisión de su propiedad a otra/s persona/s o empresa, de manera que se asegure su continuidad y actividad empresarial. Esto puede producirse dentro de la familia, por medio de ventas internas (a directivos o empleados que no sean de la familia) y por medio de ventas a personas ajenas a la empresa o a sociedades existentes, lo que incluye las absorciones y fusiones.

9

En el caso de las sociedades limitadas, una transmisión del 51 % de las participaciones se puede considerar una transmisión de la empresa. En el caso de las sociedades anónimas, que son sobre todo empresas de gran tamaño y en las que la propiedad y las funciones de gestión están separadas, las transmisiones en el sentido descrito en este informe no se producen, pues son de diferente naturaleza. En algunos casos, las empresas se venden o son absorbidas sólo para utilizar el edificio o el lugar donde se asientan y no se continúan las actividades empresariales específicas. Esto no se puede considerar como una transmisión a los efectos de esta Guía, pues obedecen a una realidad bien diferente, difícilmente susceptible de ser reciclada.

En efecto, esta guía no se sitúa en las grandes empresas en las que se evidencia un alejamiento cada vez mayor entre el capital y la empresa. En ellas el capital dejó de ser capital industrial para pasar a ser financiero. Lo que abrió una brecha insalvable entre la economía real y la financiera.

La capacidad empresarial en estos supuestos tiende a presentarse como capacidad empresarial «en estado puro», es decir, ya no está ligada a determinados productos o mercados. Los paquetes accionariales de control de las grandes empresas pasan de mano en mano con frecuencia creciente, se diría que buscan el beneficio no dentro de las empresas, sino en la compraventa de las empresas, que son concebidas -caso típico del capital venture- como puro valor de cambio, también los managers manifiestan una intercambiabilidad creciente. Por el contrario, los técnicos y la mano de obra siguen estando ligados a su sector específico, lo que reduce fuertemente aquella base común por la propia empresa que es el presupuesto de las ideas comunitarias, típicas de la economía industrial. Por otro lado, el alejamiento de las formas de organización de la empresa, cada vez más sofisticadas, como grupos de sociedades, de sus sedes de decisión, reducen la importancia de la participación de los trabajadores y su afección con la empresa.

Pero no sólo se ha visto disminuida la participación y la afección de éstos, sino que también en la actualidad se observa esto mismo de los accionistas, como han puesto de manifiesto determinadas «crisis» financieras recientemente acaecidas en los mercados europeos, que han afectado a grandes sociedades cotizadas y a sus grupos empresariales, junto el «absentismo accionarial» y del apoderamiento de la gestión de las grandes sociedades por sus «managers» con la consiguiente creación de «un poder de gestión incontrolado», han tenido como consecuencia importantes daños tanto a

los intereses privados de los accionistas implicados como a los intereses públicos comprendidos en la estabilidad del sistema financiero.

Paralelamente, se observa una tendencia creciente hacia la conversión del trabajo dependiente en trabajo autónomo, unido a la descentralización productiva, que elimina la antigua organización jerárquica de la empresa para pasar a ser una empresa que programa el producto y, finalmente, lo monta, mientras que una multitud de pequeñas empresas provee a la fabricación de los componentes singulares. Una nueva visión de la empresa, si cabe, más alienante para el trabajador, que busca en la empresa no solo un sustento digno, sino también su proyección humana y su inclusión en la comunidad.

10

Lo señalado hace que el fenómeno del reciclaje sea difícilmente trasladable a la forma de organización de las grandes empresas, y encuentre en las Pymes su principal receptor. En efecto, en ellas el principal activo con el que se cuenta para operar su reciclaje se encuentra en el capital humano, y en los especiales vínculos personales y de confianza que se han ido estableciendo en el tiempo por los diferentes intereses que convergen en la organización empresarial: trabajadores, clientela, proveedores.....A ello se unen lazos de “afección” a la organización empresarial, independientemente de la participación en el capital de la sociedad y en los órganos sociales. Así, el principio de la conservación de los elementos afectos a la actividad empresarial o de las unidades productivas, se une al de defensa del «interés de la empresa». Lo señalado es lo que realmente permitirá, desde la viabilidad económica, su continuidad a través de una empresa reciclada en forma cooperativa y la participación de sus trabajadores tanto en los órganos como en el capital de la sociedad. Algo que resulta complejo encontrar y articular en una sociedad de capital.

Asimismo, hay una serie de empresas que pueden no ser transmisibles/recicladas por diversas razones, como el menor potencial de ganancia o la quiebra, aunque debe verse y analizarse caso por caso ya que, en muchos de estos casos sí es posible que los trabajadores a través de una cooperativa de trabajo vean una oportunidad donde el empresario sólo ve pérdidas o un mal negocio, ya que su motivación es distinta.

Las transmisiones de empresas siguen estando originadas con mucha frecuencia por la jubilación del empresario. Sin embargo, la jubilación es sólo un posible motivo.

Algunas causas de transmisión sin esperar a ese momento son las decisiones personales (jubilación anticipada, cambio de profesión, etc.) la modificación de las condiciones de competencia (cambio de los mercados, nuevos productos, nuevos canales de distribución, etc.) e incidentes de varios tipos (divorcio, enfermedad, fallecimiento, etc.), que también ocupan un lugar importante.

En la actualidad, se dispone de pocos datos sobre las transmisiones de empresas y, por lo general, no tienen un carácter periódico. Sin embargo, la magnitud del fenómeno y su importancia para el desarrollo de la demografía empresarial y del empleo exige un seguimiento y una evaluación periódica de las transmisiones.

Uno de los datos proporcionado por la propia Comisión Europea señala que aproximadamente el 20 % de los trabajadores por cuenta propia tiene más de 55 años, oscilando la cifra entre el 10 % y el 26 % según el Estado miembro. Esto es tan sólo una estimación aproximada de la magnitud del problema en los Estados miembros de la UE, ya que parte del supuesto de que los empresarios y empresarias de 55 años o más se jubilarán dentro de los próximos diez años.

11

No existe contradicción entre una cierta tasa de mortalidad de las empresas antiguas y su sustitución por nuevas empresas y una economía innovadora en expansión. No todas las empresas se pueden transmitir. Además, la transmisión presenta mayores dificultades en el caso de las pequeñas empresas y de aquellas en las que su propietario titular tiene un papel dominante.

Las transmisiones de empresas, como ya se ha hecho mención, son normales tanto en el ciclo de vida de las propias empresas como de los empresarios. Pese a las diferencias entre los Estados miembros, de acuerdo con la documentación consultada, en todos ellos se observan las mismas tendencias:

- una importancia cada vez mayor de las transmisiones de empresas como área de actuación, debido al número elevado y creciente de transmisiones que se producirán en los próximos diez años;
- un número cada vez mayor de transmisiones de empresas se harán a terceros, fuera de la familia;
- un número cada vez mayor de empresarios permanecerá en la misma empresa durante un período de tiempo más corto, no toda la vida;
- las transmisiones se deberán cada vez más a decisiones personales (jubilación anticipada, cambio de profesión, de intereses o de situación familiar, etc.) y a la modificación del entorno competitivo (cambio de los mercados, nuevos productos o canales de distribución, etc.) y no solo a la edad.

La mayor parte de los países no disponen de estadísticas sobre las transmisiones y en los que sí disponen de ellas las definiciones utilizadas varían de forma significativa. La falta de información descriptiva (de lo ya sucedido) y predictiva (de lo que se prevé que sucederá) fiable sobre las transmisiones de empresas tiene como consecuencia la falta de apoyo de las administraciones públicas a la elaboración y aplicación de políticas específicas para facilitar esas transmisiones. En este contexto, resulta evidente el gran valor potencial que tendría la creación de un enfoque y unas herramientas e indicadores metodológicos comunes para desarrollar un mecanismo común de seguimiento de las transmisiones de empresas en Europa.

Desde el Proyecto SAVING JOBS! consideramos que, en muchos casos de crisis empresarial, provocada por efectos de la propia crisis económica o en algunos otros casos por una mala gestión empresarial, pueden recibir la respuesta de los trabajadores en forma de empresas de Economía Social, de cooperativas de trabajo. Estos trabajadores deben tener en su caso la opción de coger las riendas de su futuro y reconvertir las empresas en quiebra, concursadas o abandonadas por sus dueños por

diferentes motivos personales, en cooperativas de trabajo, para poder mantener sus puestos de trabajo. En este contexto, el fenómeno de fábricas recuperadas a través de cooperativas de trabajo en España, es merecedor de observación y pensamos que también es exportable a otros contextos y países europeos. No puede olvidarse que, actualmente, son cientos los proyectos empresariales que se han salvado del cierre, gracias a que sus trabajadores tomaron, en su momento, las riendas de la producción y la gerencia.

La presente Guía, que pasa a formar parte de una serie de herramientas y utilidades al servicio de las personas que trabajan para la creación y puesta en marcha de proyectos cooperativos, quiere explicar cómo se desarrolla, obviamente de manera general, un proceso de transmisión empresarial. A los lectores, muchas veces los principales actores de estos procesos, les hará reflexionar sobre los diferentes aspectos y factores que deben ser tenidos en consideración para determinar la viabilidad y la conveniencia de culminar un proceso de transmisión empresarial.

El trabajo de recopilación de buenas prácticas inscrito en el Proyecto SAVING JOBS, se centra en un escenario de transformación o transmisión de empresas mercantiles en cooperativas, pero partiendo de la infinidad de supuestos que anteriormente se han mencionado y que no siempre son la crisis empresarial.

Con esta Guía queremos ofrecer a las entidades socias del proyecto SAVING JOBS un material de consulta, de apoyo y de aprendizaje, aunque esperamos que en un futuro próximo sea utilizado por cualquier persona o entidad europea que esté implicada en un proceso de transmisión empresarial.

Queremos mostrar cuáles son los pasos más importantes a dar y orientar a estos futuros promotores sobre el procedimiento a seguir. Lógicamente, no puede describirse en su totalidad ya que la casuística en estos procesos es tan variada como única cada transformación y cada nueva cooperativa de trabajo surgida de los mismos.

Pero sí consideramos que se recogen los aspectos imprescindibles a tener en cuenta, a valorar y analizar, las decisiones más importantes sobre las que las personas implicadas debe reflexionar.

Se describe este proceso de la manera más fiel posible sin generar falsas expectativas ni situaciones utópicas. Debe entenderse que una transmisión o transformación empresarial se basa en un trabajo complejo, pero que al mismo tiempo es ilusionante porque su fin siempre es salvar empleos, los trabajos de las personas implicadas y por ello, también debe tenerse presente que esto es POSIBLE.

3.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PREVIA AL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

Todo proceso de transformación requiere una fase inicial de diagnóstico de la situación en el que se deben analizar los aspectos que condicionaran todo el proceso.

13

Así, en la fase inicial del proceso aparecen una serie de dudas que se deberán resolver y/o encauzar para encontrar una respuesta adecuada a lo largo del proceso. Algunas de las preguntas que suelen surgir son las siguientes:

- ¿La Empresa que quieren vender a los trabajadores tiene una buena situación económico-financiera?
- ¿Qué recursos tienen que aportar los trabajadores y qué riesgos tienen que asumir?
- ¿El nuevo Proyecto de los trabajadores es viable a futuro?
- ¿Qué pasa si unos trabajadores quieren comprar y otros no?
- ¿Los trabajadores tienen experiencia en gestión de Empresa?
- ¿Qué derechos y obligaciones tienen los futuros socios?

El diagnóstico permitirá resolver o encauzar las dudas iniciales y permitirá iniciar un tipo de procedimiento u otro, en función de la situación de partida: transformación con continuidad de la propiedad, transformación con cambio de la propiedad, liquidación y creación de una nueva entidad...

Los principales aspectos que se deben analizar en la fase de diagnóstico son los siguientes:

- 3.1. Los motivos que originan la voluntad de transformación/transmisión**
- 3.2. La situación legal de partida**
- 3.3. La viabilidad económica de la continuidad de la actividad. Análisis de la situación económica de partida**
- 3.4. Predisposición de los trabajadores**
- 3.5. Patrimonio de la entidad**

3.1. Los motivos que originan la voluntad de transformación/transmisión

Uno de los principales aspectos a considerar en todo proceso de transformación son los motivos que han originado la voluntad de conversión, ya que en cierta medida determinan el proceso y los procedimientos a seguir en cada caso. Algunos ejemplos de dichos motivos serían los siguientes:

- A) Internos a la empresa preexistente. El emprendimiento colectivo da respuesta a situaciones de severa crisis técnica, comercial o financiera

FRACASO EMPRESARIAL

B) Externos a la situación de la empresa preexistente

- a. la jubilación de los socios y/o la no continuidad familiar,

SUCESIÓN DE LA EMPRESA

- b. los conflictos de interés en negocios familiares y spin-offs desde empresas de mayor tamaño

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

- c. los procesos de privatización de entidades públicas

RAZONES POLÍTICAS

- d. Entidades sin ánimo de lucro que adoptan la forma jurídica cooperativa para dar forma empresarial a una -o una parte- de las actividades.

OTROS MOTIVOS

Para cada uno de los supuestos de partida anteriores existirán peculiaridades en el proceso de transformación. Con la finalidad de agrupar y generalizar el proceso **en función del grado de reorganización** que provoca en la propiedad se distinguen:

a) Proceso de transformación con continuidad de la propiedad.

En este supuesto la propiedad del negocio preexistente (persona física o jurídica) coincide a groso modo con la propiedad de la futura cooperativa. Esto implica que sólo se produce un cambio de la forma jurídica, revistiendo, más o menos, en el mismo sistema de dominio y participación en las decisiones societarias por parte de los socios.

En estos casos, la transformación del negocio en cooperativa no implica la apertura del negocio a terceros que hasta entonces no eran socios; el proceso, por lo tanto, es más sencillo y se centra en realizar los trámites administrativos.

Cuando se trata de una continuidad de la propiedad, la situación económico-financiera del negocio no suele ser un aspecto vinculado al motivo de la transformación y por tanto no será objeto de análisis.

b) Proceso de transformación en que la propiedad socializa su negocio.

En este supuesto hay un cambio y/o ampliación en la propiedad del negocio, por lo que el proceso es mucho más complejo que en el caso anterior. Por un lado, habrá que analizar la situación en que se encuentra el colectivo de personas que serán los futuros socios de la cooperativa y, por otro lado, la negociación entre antiguos y nuevos propietarios, será un elemento clave del proceso.

Cuando la propiedad "abre su negocio" es legítimo que antes de ponerse al mismo nivel de los nuevos socios y socias (un socio, un voto), pueda aplicar medidas de nivelación para garantizar una cierta compensación de los esfuerzos realizados hasta el momento.

La propiedad puede socializar su negocio con:

- Todos los trabajadores, o una parte, que hasta el momento han trabajado por cuenta ajena.
- Otros profesionales y / o colaboradores.
- Los que hasta ahora eran sólo proveedores, clientes o consumidores.

Hay que definir cómo se plantea el proceso de traspaso/socialización de la propiedad y de sus activos, teniendo en cuenta los cuatro aspectos siguientes:

15

Información sobre el estado de la empresa preexistente

Esta información incorporará:

- Un análisis de la evolución del Balance de situación y de las Cuentas de Resultados de los últimos años de la Empresa para verificar su situación económico-financiera.
- El cálculo de sus principales ratios financieros y de rentabilidad, con un análisis de su evolución a lo largo del tiempo.
- A partir de esta información podrá determinarse la situación económico-financiera de la empresa (apartado 2.3)

Valoración de la empresa

Complementariamente al informe sobre el estado de la empresa también se deberá realizar una valoración de la Empresa que incluya el Fondo de Comercio. Este aspecto será determinante para elaborar el Plan de Viabilidad de la futura cooperativa.

Expectativas de retorno de la propiedad actual

La valoración realizada en el punto anterior servirá para contrastar el precio de venta solicitado y servirá de punto de partida para negociar dicho valor.

Compromisos entre la propiedad y los futuros socios

Un aspecto clave de la negociación será el precio (vinculado a la valoración de la empresa y el plan de viabilidad), pero también habrá otros muchos aspectos a tener en cuenta en la negociación: licencia de actividad, contingencias, posibles alternativas jurídicas para la compra, distintos escenarios de compra, subrogación de plantilla, condiciones de pago, posibles alquileres, futuras inversiones. Será preciso analizar bien cada una de estas situaciones y concretarlas en el contrato de compraventa, para lo que la fase de diagnóstico también deberá contemplar esta información.

3.2. Situación legal de partida

Un proceso de transformación o transmisión empresarial es el tránsito de una forma en otra y, en todos los casos que se presentan en esta guía, la forma jurídica de destino es la cooperativa, pero la forma de partida puede ser diversa: autónomo, sociedad civil privada, sociedad limitada, asociación sin ánimo de lucro, etc. Así, los trámites

relacionados con la transformación son diferentes según la forma jurídica de partida y, por tanto, se deberán ajustar a cada caso.

Otro aspecto legal a considerar es si la sociedad de partida se encuentra en situación de concurso de acreedores (relacionada con la situación de viabilidad económico-financiera del apartado 2.3). Dada esta situación, la transformación adquiere una complejidad muy elevada derivada de los aspectos legales que incorpora la Ley Concursal, especialmente en relación a la prioridad de cobro de los acreedores, donde la posibilidad de que los trabajadores puedan optar a la propiedad de la empresa no es una prioridad, ni está regulada legalmente y todo depende de otros acreedores que tienen privilegios superiores.

16

3.3. La viabilidad económica de la continuidad de la actividad. Análisis de la situación económica de partida

Otro aspecto a analizar para realizar el diagnóstico inicial son los relativos a la situación económico-financiera del negocio (en la actualidad disponemos de una importante herramienta, una extensa información estandarizada sobre la situación financiera e historial de pagos en un documento denominado «*Información Financiera-PYME*», diseñado por el Banco de España y que se recoge en la llamada «Circular Pyme» (la Circular 6/2016, de 30 de junio de 2016 del Banco de España. Para conseguir esta información financiera de la empresa no es necesario solicitar formalmente el documento pyme a la entidad de crédito, ya que se puede conseguir acudiendo directamente a la web de Banco de España (<http://www.bde.es/bde/es/areas/cenbal/>)).

El «Documento pyme», además de facilitar la valoración crediticia de la empresa, aporta un documento de comparación económico-financiera con su sector de actividad². En esta parte del documento y para cada uno de los ratios que maneja la

² En dicha web del de Banco de España (<http://www.bde.es/bde/es/areas/cenbal/>) se puede acceder y descargar una plantilla informática denominada **Modelo de informe sobre la posición del acreditado** (Información financiera-Pyme, archivo con la extensión .xls). Los pasos a seguir para conocer la posición relativa de una empresa son los siguientes (recordamos que estas acciones que ahora detallamos son las que realizaría la entidad financiera para completar el documento pyme, pero que de forma alternativa y solo para conocer la posición relativa de una empresa, no su valoración crediticia, podría realizar directamente una empresa:

- Descargar la plantilla informática en el ordenador
- Cargar los datos de la empresa. La plantilla modelo permite la carga manual de las partidas necesarias para el cálculo de los ratios que se analizan, del activo, patrimonio neto y pasivo, y de la cuenta de pérdidas y ganancias incluidas en los modelos oficiales de depósito en los Registros Mercantiles (la denominación y numeración del concepto es coincidente con las de los modelos de cuentas anuales).
- Igualmente se permite la carga automática de los datos a partir de los ficheros XBRL que se depositan en los Registros Mercantiles, disponibles en la web: <http://www.registradores.org>.
- Carga de datos del sector de actividad con el que se va a comparar la empresa. Debe seleccionar previamente y descargar en la unidad C:/ de su ordenador el fichero Excel con el agregado de comparación (sector de actividad y tamaño correspondiente a la empresa que se esté analizando),

Central de Balances del Banco de España se informa, tanto de forma numérica como gráfica con una escala de colores, cuál es la posición positiva de la empresa.

Así podemos diferenciar dos casos:

b.1) Proceso de transformación por motivos diferentes a la viabilidad económico-financiera. Esta situación suele darse en algunos casos de sucesión (cuando no hay ningún familiar que quiera seguir con el negocio) o por convicción de los propietarios en relación con el modelo cooperativo.

Dada esta situación, el principal elemento a considerar es la convicción de los trabajadores y futuros socios del negocio. Así, la situación económico-financiera se convierte en un punto fuerte de la transformación, siendo el principal argumento para convencer a los futuros socios sobre la aportación económica que tendrán que realizar.

b.2) Proceso de transformación por motivos de dificultades en la viabilidad económico-financiera. En esta situación, además de analizar información sobre el estado de la empresa preexistente y la valoración de la empresa, para poder iniciar la transformación será imprescindible elaborar un plan de viabilidad del negocio, a 3-5 años vista, que pueda revertir la situación actual. Esta situación normalmente coincide en un proceso de socialización de la propiedad y el plan de viabilidad será el principal argumento para convencer a los futuros socios de la cooperativa para realizar las aportaciones de capital necesarias. A diferencia del caso anterior, los futuros socios deberán confiar en la planificación futura de la actividad y no en la situación económico-financiera actual.

Dada esta situación, el plan de viabilidad también servirá para contrastar si el precio de venta se corresponde a una situación razonable que no ponga en riesgo la viabilidad del proyecto.

Para la realización del plan de viabilidad se deberán recopilar datos históricos del negocio y realizar estimaciones a 3-5 años de gastos, ingresos e inversiones.

El esquema general del Estudio de Viabilidad podría ser el siguiente:

- Previsión de ventas o ingresos a 3 años vista.
- Análisis de la estructura de personal y su coste, vinculado a las necesidades de la actividad.
- Viabilidad económica:
 - ✓ Objetivos.
 - ✓ Programas: compras, ventas, personal, inversiones y amortizaciones y resto de gastos.

desde la aplicación informática de la base de datos RSE (Ratios Sectoriales de las Sociedades no Financieras), disponible en http://app.bde.es/rss_www/Ratios.

- Seleccionar la opción «Informe» y se completa la información relativa, tanto numérica como gráfica con una escala de colores, de la empresa y la posiciona entre los 4 cuartiles con los que se normaliza la información económico-financiera de la empresa a partir de la información de sus cuentas anuales.

- ✓ Cuenta de resultados previsionales.
- Viabilidad financiera:
 - ✓ Análisis de las Necesidades financieras.
 - ✓ Análisis de los recursos financieros.
 - ✓ Confrontación entre Recursos y necesidades
- Resumen final.

Como ya se ha apuntado, otro aspecto a considerar relacionado con las dificultades en la viabilidad económico financiera es la posibilidad que se esté en situación de concurso de acreedores. Dado este caso, el plan de viabilidad del negocio no solo responderá a criterios económicos, sino que también dependerá de la viabilidad legal derivada del proceso de negociación en el proceso concursal en el que intervienen diversas partes: el administrador concursal y acreedores preferentes a los trabajadores.

3.4. Situación de los trabajadores

En todo proceso de transformación deberá analizarse la situación del conjunto de los trabajadores en relación con su predisposición a participar en un proceso de transformación o transmisión empresarial. Así, deberá determinarse cuantos trabajadores tienen un posicionamiento inicial favorable a participar en la transformación, así como también el grado de información y conocimiento al respecto. Este análisis inicial permitirá desarrollar un plan de viabilidad ajustado a la realidad de los trabajadores que participarían en el proceso y, al mismo tiempo permitirá realizar un trabajo de sensibilización e información para ampliar la base de futuros socios, si se considera necesario.

3.5. Existencia de patrimonio vinculado

El patrimonio vinculado a la entidad es un elemento que se incorporará en la documentación sobre la situación económica y el plan de viabilidad, pero también es un aspecto a considerar para realizar una reflexión inicial: si no existe patrimonio relevante asociado a la entidad, una opción viable es la liquidación de la sociedad empresarial inicial e iniciación de una nueva sociedad en formula cooperativa que dé continuidad al negocio.

Si el patrimonio vinculado a la entidad de origen es elevado, la transmisión de este a la nueva sociedad implica costes que normalmente dificultan esta alternativa.

4.- LOS PRIMEROS PASOS EN UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN: PRINCIPALES ELEMENTOS Y RECOMENDACIONES

La cooperativización del trabajo es la fórmula empresarial que mejor combina lógicas antagonistas (mercado, propietario, trabajador).

El futuro empresarial, que ya está siendo una realidad, pasa por la implicación y la participación de las personas trabajadoras en las empresas.

La autogestión empresarial se postula cómo una fórmula que puede dar solución a múltiples casos de cierres de empresas.

Desde COCETA y sus organizaciones asociadas, en los últimos 30 años, hemos trabajado en múltiples casos de transformación y recuperación de empresas, y hemos observado una serie de factores, algunos necesarios y otros recomendables, para llevar a buen fin el proceso de recuperación de empresas en crisis.

- Factores clave para el éxito en la transformación de empresas convencionales en empresas participadas por los trabajadores

En España, a lo largo de los años hemos analizado muchos casos de transformación de empresas y hemos observado que hay factores que favorecen el éxito del proceso. Dentro de estos factores, algunos son necesarios y otros los hemos clasificado como convenientes.

FACTORES DE ÉXITO NECESARIOS:

- a) Asesoramiento externo.
- b) Objetivo claro: la autogestión.
- c) Trabajo en equipo.
- d) Financiación.

a) Asesoramiento externo.

Desde un punto de vista empresarial, consideramos como necesario el hecho de disponer durante el proceso de transformación de la empresa convencional en empresa participada por los trabajadores de un equipo de asesoramiento experto en las distintas habilidades que requieren los procesos de transformación, es decir, estudios de viabilidad económico-financieros, tratamiento fiscal, jurídico y análisis de Recursos Humanos.

b) Objetivo claro: la autogestión.

Es necesario tener claro el objetivo de la transformación para mantener los puestos de trabajo, no aceptando transformaciones que persigan la financiación de la misma estructura con un nombre nuevo.

En este caso, se trata de elaborar un nuevo modelo de funcionamiento adecuado a la nueva empresa surgida de la transformación, en función de sus características organizacionales, del entorno en que opera, de los objetivos que se pretenden alcanzar y de las personas que la integran. Es decir, tener un espíritu emprendedor y no continuista, modificando adecuadamente las estructuras productivas y de gestión. **Para ello, hace falta mucha formación.**

c) Trabajo en equipo.

En toda transformación jurídica, la persona trabajadora se convierte en el ojo del huracán. Se expande la incertidumbre, el recelo, la desconfianza, el temor a lo desconocido.

Disipar las incertidumbres es, pues, una condición absolutamente necesaria. Para ello, antes, durante y después del proceso de cambio se deberán implementar unos canales de información fluidos, de forma que el colectivo asuma conscientemente los riesgos y los compromisos (especialmente financieros).

El equipo humano que asume el reto de la transformación de la empresa debe estar cohesionado y mantener canales de información fluidos con los demás agentes externos que participan activamente en el proceso de transformación (federaciones de cooperativas, sindicatos, agencias de desarrollo local, equipo de expertos, Universidad, etc.)

Por otro lado, la cohesión del grupo y el sentimiento de propiedad entre los trabajadores deben basarse en la responsabilidad y el compromiso mutuo. No generar un auténtico sentimiento de propiedad entre los trabajadores es apostar fuertemente al fracaso.

La falta de mentalidad de cooperación se debe suplir con una formación específica.

d) Financiación.

Resulta necesario conseguir una financiación adecuada de partida que permita el arranque y despegue de la nueva empresa (adquisición de los elementos de activo, gastos de constitución etc..)

En este sentido, se detecta que la insuficiente aportación preliminar de capital por parte de los socios provoca una cierta desconfianza en el proyecto empresarial entre los agentes externos (bancos, proveedores, clientes e instituciones), lo cual dificulta seriamente el proceso de transformación.

FACTORES FAVORECEDORES DEL ÉXITO (CONVENIENTES)

- a) Producto o servicio introducido en el mercado
- b) Continuidad empresarial
- c) Apoyo de las Agencias de Desarrollo Local
- d) Apoyo de los sindicatos
- e) Apoyo de las administraciones del Estado: Medidas financieras y fiscales
- f) Apoyo decidido de los clientes y otros acreedores

a) Producto o servicio introducido en el mercado

Las empresas con más posibilidades de éxito son aquellas que, pese a las dificultades financieras originadas por la transformación, tienen un producto bien situado en el mercado y una imagen de marca adecuada, lo cual es un elemento favorecedor del éxito, como lo es también la posibilidad de disponer de equipos de dirección apropiados que dimensionen adecuadamente la nueva empresa.

b) Continuidad empresarial

Durante el período de transformación, la empresa debe intentar mantener su actividad con el fin de no exteriorizar el conflicto, lo que daría la imagen traumática y poco alentadora del no mantenimiento de los compromisos adquiridos con los clientes y proveedores. Hablar con los clientes y proveedores es esencial.

El período de transformación debe ser lo más reducido posible, sin que ello suponga quemar etapas y, por lo tanto, agotar todos los pasos necesarios para el éxito. Por eso es importante actuar desde el primer momento que se tiene información de la situación de crisis y posible cierre de la empresa.

c) Apoyo de las Agencias de Desarrollo Local

Las Agencias de Desarrollo Local (ADL) pueden jugar un papel importantísimo puesto que han aportado una colaboración muy valiosa en el asesoramiento, en la búsqueda de fórmulas más adecuadas a cada caso, implicando a las autoridades locales o regionales, facilitando información y formación, permitiendo el acceso a la experiencia, siempre y cuando la Agencia de Desarrollo Local posea un conocimiento real en estos temas.

Las ADL están en el territorio y son, o deberían ser, las primeras en detectar situaciones de crisis empresariales.

d) Apoyo de los sindicatos

Asimismo, la involucración positiva de los sindicatos, tanto durante como después de la conversión (sobre todo a nivel local), además del asesoramiento pertinente, han prestado en algunos casos un servicio de vital importancia. Sin su concurrencia las negociaciones hubieran sido estériles.

Hay que pedir una mayor proactividad a los sindicatos y que se convenzan que la mejor opción es asumir un posible riesgo empresarial y que hay que huir de la zona de confort, de lo contrario se apostará por el desempleo y el cobro del subsidio hasta que vengan tiempos más propicios.

e) Apoyo de las administraciones del Estado

El apoyo de las instituciones gubernamentales, mediante la promoción de fórmulas imaginativas que faciliten el acceso a financiación, es un factor clave que favorece la consecución del éxito.

Medidas financieras

- Capitalización del Pago Único.
- Ayudas y subvenciones para la creación de empleo.

Medidas como la capitalización del desempleo de una sola vez o Pago Único han demostrado su gran validez, ya que son favorecedoras del éxito al permitir una primera financiación a los trabajadores para la compra de los activos de la empresa en fase de transformación. Ahora bien, hay que facilitar al máximo la burocracia administrativa que conlleva su tramitación.

En cuanto a las subvenciones financieras procedentes de la administración para inversión en activos fijos, aunque llegan con cierto retraso, ayudan a rebajar los costes financieros que debe soportar la empresa incipiente. También hay que facilitar al máximo la burocracia administrativa que conlleva la gestión de las ayudas y subvenciones.

f) Apoyo decidido por parte de los clientes y otros acreedores

En algunos casos, el apoyo decidido por parte de los clientes ha favorecido la transformación, inyectando importantes dosis de seguridad al proceso, que se traduce en menores necesidades de capital circulante.

En ciertos casos, los acreedores, especialmente organismos como la Seguridad Social y la Agencia Tributaria, han facilitado el proceso de transformación concediendo el aplazamiento de pago de las cargas sociales con la Seguridad Social, adquisición de la maquinaria necesaria en subastas de la Seguridad Social y no hacer frente a deudas con la Hacienda Pública.

También las entidades de crédito han favorecido la transmisión con su vinculación positiva, ofreciendo financiación cuando más lo requiere la empresa en vía de transformación.

Del mismo modo, los propietarios de la empresa que se transmite, también pueden ofrecer su apoyo al proceso de transformación mediante la concesión de facilidades de pago a los trabajadores para la adquisición del inmovilizado.

Finalmente, las administraciones locales pueden aportar una valiosa colaboración presionando a nivel político e instaurando mecanismos que aligeren los gastos de primer establecimiento en sus respectivos ámbitos.

5.- MEDIOS PARA REALIZAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN.

A lo largo de las páginas que integran esta guía se han ido mencionando los recursos y medios que pueden y deben utilizarse para llevar a cabo con las mejores garantías de éxito posible un proceso de transformación.

Ahora se recopilan de manera más específica los medios materiales y humanos necesarios y los recursos existentes en España con esta misma finalidad.

Estos recursos se citan y serán de valor para los casos de transmisión/ transformación que se produzcan en España y esperamos que su inclusión en esta guía sirva de ejemplo y referente para las consultas que se realicen desde el resto de países europeos. Siendo el deseo de las entidades implicadas en el Proyecto SAVING JOBS que las mismas se extiendan en todos los países donde su ausencia puede suponer un freno a posibles procesos.

Para poder prever los medios que serán precisos para llevar a cabo el proceso de transformación es necesario definir un plan de actuación o de trabajo y establecer junto con las actividades concretas los medios necesarios para ejecutar las mismas.

El plan de trabajo, en nuestra opinión, debe contemplar, al menos, las siguientes acciones:

- Definir la metodología de trabajo, las personas participantes y la persona coordinadora del proceso; establecer la frecuencia de las reuniones de seguimiento; definir indicadores de ejecución (una vez se hayan definido las actividades que hay que llevar a cabo); llevar a cabo un seguimiento del ambiente de lo que constituirá la nueva cooperativa.
- Observar las acciones que deben llevarse a cabo con los diferentes grupos de interés de la empresa de origen y definirlos.
- Definir las acciones que deben llevarse a cabo en el ámbito legal (recomendamos en este punto un asesoramiento externo, como el que se ofrece desde las organizaciones representativas del cooperativismo, que tenga en cuenta las características específicas de cada entidad y de cada proceso).
- Identificar la información y sus fuentes, necesarias para llevar a cabo este proceso de transformación.
- Definir los impactos (positivos y negativos) que se podrían producir. También deben tenerse en cuenta las acciones para minimizar estos impactos o resaltarlos, según sean negativos o positivos.

- Definir el calendario de actividades. Debe concretarse el responsable de cada actividad, la fecha esperada de inicio y de final e identificar las relaciones y vínculos entre las diferentes actividades (independientes, dependientes, paralelas...). Con el calendario definido, será posible la identificación del periodo global necesario para el desarrollo del proceso de transformación.
- Definir el mensaje y los contenidos que se han de transmitir tanto a las personas de la nueva cooperativa como a los diferentes grupos de interés.

5.1. Definición de los recursos y medios necesarios

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

PERSONAS

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

RECURSOS MATERIALES

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

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

FUENTES DE FINANCIACIÓN

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

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

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

No debe olvidarse la existencia de entidades llamadas Sociedades de Garantía Recíproca y Sociedades de Capital Riesgo, que a través de préstamos participativos contribuyen decisivamente en la financiación de estos proyectos, mediante una inversión al inicio de los mismos. También diversificar las fuentes de financiación: bien con los propios proveedores, como de fondos provenientes de terceros no entidades financieras o de crédito, o como podría ser de otros particulares y/o a través de otros nuevos operadores del mercado, como son las paradigmáticas empresas de crowdfunding.

AYUDAS Y APOYOS EXTERNOS

Las personas que se enfrentan a un proceso de transformación empresarial se hallan ante una situación compleja, que requiere muchos conocimientos técnicos en relación con diferentes áreas de gestión, las cuales en la mayoría de los casos no pueden asumir. En tanto poco a poco van formándose y aprendiendo a desarrollar las nuevas competencias profesionales que necesitan es importante, decisivo podría decirse que, llegado el momento, reciban el apoyo externo necesario para lograr sus objetivos e iniciar su nueva andadura profesional.

Asimismo, en España, donde la propia Constitución promueve la necesidad de que los poderes públicos fomenten mediante una legislación adecuada las sociedades cooperativas, existen una serie de ayudas dirigidas a la Economía Social que pueden

resultar decisivas a la hora de llevar a cabo estos procesos de transmisión o transformación empresarial.

Se trata, por un lado, de incentivos a la generación de empleo, aplicables a todas las personas que reúnan los requisitos objetivos que establece el Gobierno. Y, por otro lado, ayudas específicas que existen en algunas Comunidades Autónomas, dirigidas exclusivamente a las cooperativas en relación con los empleos que generan y, en general, para favorecer el nuevo proyecto empresarial.

26

Algunos de estos planes autonómicos de ayudas contemplan algunas específicas para apoyar las transformaciones, como es el caso de la Comunidad Valenciana, donde existen **ayudas a la inversión en cooperativas y sociedades laborales**. Estas ayudas son a fondo perdido y pueden suponer hasta el 50% del coste de adquisición del bien. Con carácter general, se exige que el bien que se vaya adquirir sea nuevo. Este último requisito, no obstante, no se exige para el caso de una transformación de empresa en cooperativa o sociedad laboral, cuando se trate de la compra de los activos de la empresa preexistente.

No obstante, es frecuente que las cooperativas cuyo origen es una empresa de capital preexistente hagan uso de ayudas de carácter general.

Además de las mencionadas ayudas de inversión, es frecuente el uso de las siguientes ayudas:

- **Asistencias técnicas:** hasta el 50% del coste de la asistencia técnica, con un límite de 20.000€ por cooperativa. Se utilizan para realizar planes de viabilidad, de comercialización, o para pagar auditorías iniciales de la nueva cooperativa.
- **Ayudas de incorporación de socio, unidas a la capitalización por desempleo:** Acceder a estas ayudas únicamente es posible si en el proceso de transformación se ha producido la extinción de la empresa preexistente. Esto conlleva el paso de todos sus trabajadores a una situación de desempleo que es la condición necesaria para el acceso a este tipo de ayudas.
En la práctica, el acceso a estas ayudas suele ser muy relevante en los procesos de transformación.

De todas estas ayudas pueden beneficiarse las personas que se implican en el proyecto de transmisión o transformación empresarial.

Por otro lado, las entidades que representan y promueven el cooperativismo en España, también han ido estableciendo una serie de recursos, esta vez consistentes en apoyo técnico, que resultan imprescindibles a la hora de llevar a cabo las transformaciones. Las personas que asesoran, ayudan y acompañan a los trabajadores que se embarcan en esta aventura empresarial pueden apoyarse en estos técnicos

especializados para resolver todas las dudas y problemas que invariablemente surgen a lo largo del proceso.

En las organizaciones del ámbito de COCETA se ofrecen los siguientes servicios:

- Todas las necesidades de información y asesoramiento a lo largo del proceso. Esto incluye, normalmente reuniones y jornadas con los asesores y gestores de la empresa en transformación, con los trabajadores y potenciales socios de la cooperativa, con la propiedad de la empresa en transformación, etc. El asesoramiento incluye el apoyo en la redacción de la escritura de transformación y de los nuevos estatutos, así como en la consolidación de balances contables de transformación. En este proceso se incluyen frecuentemente actuaciones formativas para los futuros socios, que suelen ser estar financiadas a través de ayudas y fondos públicos.
- Apoyo en la negociación con entidades financieras del sector cooperativo. Este apoyo se realiza sobre la base de convenios preexistentes, pero resulta siempre en un paquete financiero “a medida” de las necesidades específicas de la empresa en transformación.
- Apoyo estrecho en la negociación con las administraciones públicas, en los casos en los que esto es necesario. El caso clásico aquí es la negociación de la subrogación del concierto educativo en el caso de las empresas que son centros de enseñanza concertada en cooperativas de enseñanza.

Si la cooperativa o sus gestores lo demandan, los/as técnicos especializados también pueden llevar a cabo en su nombre todas las gestiones del proceso de transformación (notaría, registros, hacienda, seguridad social, etc).

6.- LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA EN CRISIS EN COOPERATIVA DE TRABAJO

Como ya se ha mencionado anteriormente, a la hora de transmitir una empresa a los trabajadores existen principalmente dos grandes alternativas: Una sucesión de empresa desde el punto de vista objetivo (transmisión indirecta o a través de la constitución de una nueva sociedad); o transmitir la sociedad mercantil que explota la empresa a los empleados, a través de la adquisición de la mayoría de las acciones o participaciones sociales (transmisión directa o a través el control de la sociedad) que puede después, o al mismo tiempo, transformarse en otro tipo social que se adapte mejor a la nueva situación.

En cualquiera de estos supuestos las sociedades cooperativas son una fórmula válida para continuar la explotación de la empresa por los trabajadores.

Asimismo, en el apartado correspondiente, se indicaban las causas que pueden dar origen a un proceso de transformación o reconversión de empresas en cooperativas:

- A) Externas a la empresa preexistente
 - a. la jubilación de los socios y/o la no continuidad familiar,
 - b. los conflictos de interés en negocios familiares,
 - c. los spin-offs desde empresas de mayor tamaño o
 - d. los procesos de privatización de entidades públicas

En estos casos, la transmisión busca prioritariamente mantener o incrementar la eficiencia de una empresa o actividad viable. Son procesos que se pueden planificar con tiempo y mediante un proceso ordenado.

- B) Internas a la empresa preexistente como respuesta del emprendimiento colectivo a situaciones de severa crisis técnica, comercial o financiera.

Los procesos de recuperación tras una crisis interna pueden sufrir discontinuidades temporales pues a veces el acceso a los derechos de propiedad tiene lugar tras complejos procedimientos de quiebra, enfrentamientos a cierres patronales, deserciones del emprendedor u ocupaciones de empresas.

Está claro que los desafíos que se derivan de los dos tipos de supuestos de partida son completamente diferentes y, por tanto, exigen análisis y actuaciones diferentes.

Una situación inicial precaria y un complejo nudo gordiano de responsabilidades hacen muy dificultosa la asunción de la empresa. Es esencial un análisis profesional para determinar ex ante si la recuperación parece viable. Si finalmente se produce el proceso de recuperación y la empresa recuperada por sus trabajadores es capaz de operar en el mercado, la organización evolucionará hacia diferentes modelos, a saber:

1. La empresa recuperada por sus trabajadores puede sobrevivir como un negocio gestionado participativamente por sus trabajadores;

2. Puede sufrir internamente un proceso de desmutualización hacia una sociedad capitalista si los principios cooperativos degeneran mientras los socios iniciales acaparan el control a lo largo del tiempo;

3. La empresa puede ser adquirida por un tercero que mantiene el negocio, esto es, la entidad se transforma externamente en una sociedad capitalista;

4. Finalmente, la empresa puede ser cerrada y liquidada si, pasado un periodo, no es capaz de superar el examen del mercado.

Por tanto, los procesos de transmisión y recuperación de empresas no tienen salidas dicotómicas, sino que su mayor o menor éxito podría ser interpretado dentro de un rango continuo de posibilidades donde las cuatro que se acaban de mencionar son ejemplos ilustrativos.

Los procesos de transformación o reconversión en cooperativas tienen una serie de ventajas, entre las que conviene mencionar:

- Para el propietario, la transferencia de la empresa a los trabajadores es una garantía para la viabilidad de la actividad económica y el empleo, máxime si además el propietario era el fundador de la actividad, con lo que se añade un elemento emocional no despreciable.
- La transición puede ser gradual y suave, con consecuencias menos negativas. En este sentido la empresa puede preservar su historia e identidad.
- Los empleados están familiarizados con su empresa. La conocen más que cualquier inversionista externo, y además tienen la motivación de conservar sus puestos de trabajo.
- La comunicación con los bancos, proveedores y clientes no se interrumpe.
- El desarrollo y el crecimiento no se deslocalizan, se mantienen en el territorio, se contribuye a la no desertización económica e industrial. Es beneficioso para todos los poderes públicos.

Un proceso de transformación o reconversión en cooperativas va a permitir conservar empleos al menos para los socios trabajadores, a pesar de que generalmente no se pueden mantener todos los empleos, la remuneración del capital no es una prioridad y la motivación del propietario-trabajador es superior por los resultados cooperativos y el sentimiento de proyecto colectivo.

Obstáculos en un proceso de transformación / reconversión de empresas en cooperativas

Existe una dilatada experiencia internacional de empresas recuperadas por sus trabajadores, quienes sustituyen a los empresarios anteriores organizándose bajo fórmulas cooperativas, como respuesta a situaciones de crisis o dificultades de sucesión principalmente.

Una empresa recuperada por sus trabajadores es todo nuevo emprendimiento surgido de una crisis de una empresa capitalista mediante el que toda o una parte de la

plantilla trata de mantener sus puestos de trabajo haciéndose cargo de la producción y administración de la empresa.

Los obstáculos a los que se enfrentan este tipo de procesos son principalmente:

- En muchas ocasiones los agentes (empresarios, trabajadores, jueces, administradores..) desconocen la posibilidad de transformar la empresa y sus procesos asociados.
- Exceso de optimismo en las evaluaciones previas de viabilidad.
- En muchas ocasiones la incapacidad para salvaguardar todo el empleo y se generan tensiones hasta la configuración del grupo inicial de cooperativistas. La selección de las personas adecuadas y su existencia.
- La insuficiente adaptación estratégica posterior.
- Lo que se adquiere a menudo está muy descapitalizado de recursos: humanos, financieros, materiales, comerciales...
- Plantillas que no llegan a asumir su papel de empresariado colectivo.
- El papel de los sindicatos en algunos casos, que ven con recelo este tipo de procesos de manera general, aunque hay excepciones.
- La legislación vigente (específicamente la concursal) que no facilita con rapidez y flexibilidad este tipo de procesos.
- La derivación de deudas en el nuevo proyecto, especialmente las de la seguridad social.
- La falta de habilidades de gestión en algunas ocasiones de los trabajadores que se quedan con la empresa.
- La imposibilidad de capitalizar el desempleo en los procesos de transformación empresarial.
- Dificultad de los trabajadores/as para conseguir los recursos necesarios para pagar las acciones o participaciones de los propietarios
- Dificultad de recuperación de mercado. Es necesaria alguna alianza.
- Proceso largo y complejo sobre todo si proceden de situaciones concursales.
-

Factores de éxito en un proceso de transformación / reconversión de empresas en cooperativas

Cada caso es diferente y hay que analizarlo de manera personalizada en sus características particulares. Las dificultades existen y tan sólo un pequeño porcentaje de los casos analizados concluyen con éxito en una nueva cooperativa, pero ello no

merma el hecho de que la posibilidad de cooperativizar empresas en dificultades (crisis o sucesión principalmente) es una solución, a veces la única, para dar continuidad al empleo y al proyecto empresarial, proyecto que será germen de generación de futuros empleos.

Los casos de éxito, nos muestran algunas claves a tener en cuenta:

- La disposición de los trabajadores a analizar la viabilidad de la sociedad transformada o reconvertida.
- Que la viabilidad sea positiva.
- Importancia de que se genere un sentimiento de inclusión, de confianza y de cooperación entre las personas que se hacen cargo de la empresa.
- El liderazgo de un equipo promotor inicial con habilidades de generación de equipos y de gestión.
- El rediseño de la cartera de productos y el acceso a nuevos mercados
- Que exista un grupo inicial de trabajadores suficiente y con las capacidades y motivación necesaria para llevar a cabo el proceso de transformación / reconversión.
- El rediseño de los procesos productivos y de gestión en clave cooperativa.
- El apoyo de la Administración al proceso de reconversión o transformación o de entidades de economía social que pueden proveer formación, asesoría, financiación, asistencia legal, apoyo en negociaciones y otros servicios durante las diferentes fases de recuperación.
- Capacidad de ajuste del equipo promotor en salarios, jornadas..
- El papel de las entidades de economía social dando a conocer este tipo de procesos y el asesoramiento a grupos de trabajadores
- La obtención de recursos complementarios: ayudas, capitalizaciones de desempleo. La disposición de los trabajadores a realizar las aportaciones necesarias.
- La obtención de recursos ajenos si fueran necesarios. Actuación con entidades financieras y sociedades de garantía recíproca si fuera necesario.
- La existencia de medidas fiscales favorables a los trabajadores que se hacen cargo de sus empresas.
- El desarrollo de un vínculo cooperativo interno. La formación permanente en el modelo dirigida a personas trabajadoras.
- El desarrollo de un correcto proceso de entrada / salida de socios.
- El papel impulsor del comité de empresa, sindicato mayoritario, o grupo de trabajadores relevantes.
- Encontrar un socio industrial en el caso que sea necesario.
- En casos concursales que los acreedores hipotecarios acepten expresamente la oferta de la unidad productiva y que ésta sea adquirida en el procedimiento concursal.
- El objetivo principal de los procesos de transformación o reconversión de empresas en cooperativas es y debe ser el mantenimiento del empleo por parte de los promotores. Buscar las complicidades necesarias con la Administración.

- Es asimismo clave en las fases iniciales donde de manera intensa se debe dar formación en el proceso de transformación o reconversión que genera dudas e incertidumbres lógicas y específicamente formación en cooperativismo a los colectivos promotores puesto que normalmente no existe de manera previa donde se viene de una realidad totalmente diferente a la que deviene en la cooperativa.

Factores clave en un proceso de transformación de una empresa en cooperativa

Antes de analizar los factores clave en un proceso de reconversión o transformación hay unas premisas previas que son indispensables para continuar o no con el proceso:

- Existe producto o servicio que puede ser colocado en el mercado
- Existe un mercado que está dispuesto a pagar por ello.

Si no se resuelven estas cuestiones de viabilidad comercial no merece la pena continuar con el proceso.

Una vez resuelto satisfactoriamente lo anterior el éxito o fracaso de este tipo de procesos dependen de distintas variables y de su evolución en el proceso. La siguiente tabla recoge para cada variable su formulación en sentido positivo y negativo:

	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
Capacidad de ajuste	• Ajuste interno y salarial sin merma de motivación si fuera necesario • Ajuste cuantitativo sobre el número inicial de personas en el proyecto	• Resistencia por parte de las personas trabajadoras a los ajustes en condiciones o en número de personas si fueran necesarios
Obtención de recursos	• Capitalización desempleo • Ayudas públicas • Financiación ajena adecuada • Capitalización humana inicial con capacidades de gestión.	• Dificultades para la obtención de recursos financieros en el mercado. • Descapitalización humana del proyecto. Los “mejores” no siguen.
Integración y cambio estratégico	• Éxito en el cambio estratégico y en los procesos operativos y de gestión asociados y que son necesarios para viabilizar o continuar con un proyecto	• Aversión al cambio. • Gestión continuista. • NO acierto en los cambios planteados • Falta de recursos para el nuevo modelo de negocio

	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
Vínculo cooperativo	Desarrollo de mecanismos de participación de los trabajadores en el nuevo proyecto.	El vínculo cooperativo inicial puede decaer con el paso del tiempo sino se mantiene vivo. Es necesaria una formación social permanente
Liderazgo interno	- Liderazgo inicial fuerte e identificado - Organización que propicia un liderazgo participativo. - Renovación exitosa del liderazgo cuando sea necesario	- Falta de liderazgo interno - Liderazgo interno fuerte y personalista
Rol de empresario colectivo	- Separación papel trabajador – papel empresario – papel gestión - Formación permanente y a nuevos socios en los mecanismos de participación. - Equilibrio de roles. - Respeto a las reglas del modelo	- No todas las personas tienen claras los nuevos roles. - Desequilibrio por defecto (falta de participación como empresario) - Desequilibrio por exceso (cuestionamiento de la jerarquía y asamblearismo permanente)
Gestión de incorporaciones y salidas de las personas en el proyecto	- Anticipación de las implicaciones financieras de las salidas/entradas - Participación como elemento facilitador del carácter abierto - Reglas claras y compartidas y en clave de aportación al proyecto en las entradas	- Procesos no claros ni compartidos en las entradas. - Criterios que no tengan que ver con la capacidad de aportar al proyecto en las entradas.
Intercooperación	- Participar de asociaciones de entidades de economía social - Intercooperar con otras organizaciones y organismos	Establecimiento de una cooperativa nada líquida.

El proceso de transformación / reconversión de una empresa en cooperativa: metodología propuesta

En los procesos de transformación de empresas mercantiles en cooperativas, en primer lugar, hay que realizar un diagnóstico de la situación previa a dicho proceso, así como un plan estratégico, que debe incluir un análisis de los clientes, proveedores, el entorno del mercado y las fuentes de financiación, así como un plan de negocio, que defina los objetivos y la orientación sobre las estrategias comerciales, el mercado, los productos y servicios que ofrece y la viabilidad técnica y económica del proyecto, para lo cual es muy conveniente contratar una dirección profesionalizada, directivos con perfiles profesionales de gerentes, expertos en gestión empresarial.

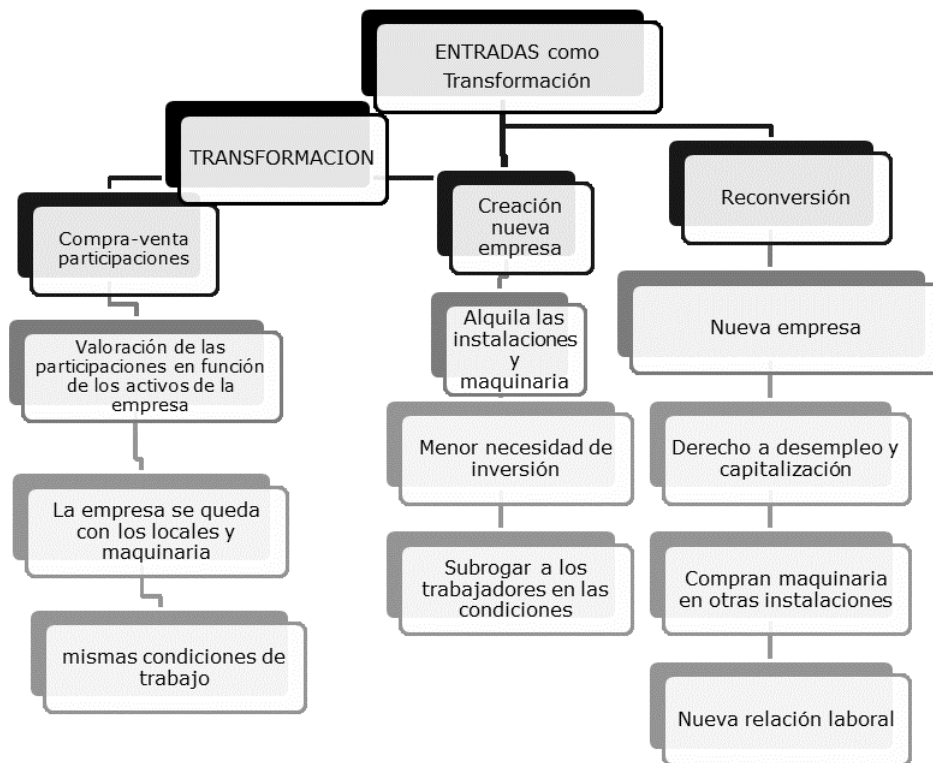
Se debe utilizar el acceso a las entidades e instituciones, públicas y privadas, que ofrecen soporte directo y están especializadas en prestar ayuda y colaboración, así como subvenciones de asistencia técnica, a la creación de empleo y autoempleo a las empresas de economía social, bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social, la capitalización de las prestaciones de desempleo.

El proceso de transformación requiere tres clases de recursos o pilares básicos, las personas, los recursos materiales, y las fuentes de financiación; y debe realizarse con rapidez, con el apoyo y asesoramiento de organizaciones territoriales, de la administración pública y entidades financieras, para que el proyecto salga adelante, y aminore el miedo de los trabajadores, pues arriesgan todo, el desempleo, las prestaciones del Fondo de Garantía Salarial y los ahorros.

Alguna de las cuestiones clave que suelen surgir en este tipo de procesos son:

- ¿La Empresa que se quiere vender a los trabajadores tiene una buena situación económico-financiera?
- ¿Qué recursos tienen que aportar los trabajadores y qué riesgos tienen que asumir?
- ¿El nuevo proyecto de los trabajadores es viable a futuro?
- ¿Qué pasa si unos trabajadores quieren comprar y otros no?
- ¿Los trabajadores tienen experiencia en gestión de Empresa?
- ¿Qué derechos y obligaciones tienen los futuros socios?
- ¿Alguien puede tutelar a los trabajadores en estos procesos?
- ¿Existe algún apoyo público para estos procesos?

Los procesos de transformación o reconversión siguen por lo general el siguiente esquema:



La metodología de trabajo que se desarrolla a continuación pretende responder a los interrogantes planteados en una forma de proceso secuencial en el que cada parte se aborda una vez completada la anterior y que se puede detener en cualquier momento por decisión del grupo de trabajadores o factores externos. La metodología propuesta para un proceso de transformación sería:

Fase 1ª Análisis económico – financiero de la empresa, principal competencia y sector. Valoración de la Empresa y/o Estudio de viabilidad económica –financiera a 3-5 años.

En esta fase se realiza un análisis de la evolución del Balance de situación y de las Cuentas de Resultados de los últimos años de la Empresa que se transforma para verificar su situación económico-financiera. Se calculan sus principales ratios financieros y de rentabilidad y se analiza su evolución a lo largo del tiempo.

No debemos olvidar que, la verdadera clave de acceso a la financiación la tienen las propias pymes y autónomos. **Ya no van a depender de las entidades de crédito para poder conocer su posición relativa en su sector.** Para conseguir esta interesante información financiera de la empresa no es necesario solicitar formalmente el «Documento pyme» a la entidad de crédito; se puede conseguir acudiendo directamente a la web de Banco de España.

Esta posición relativa se asienta sobre el análisis de unas ratios económico-financieras que permiten conocer **en qué cuartil se sitúa la pyme entre las empresas que**

componen su sector de actividad, lo que representa una aproximación a las fortalezas y debilidades de la pyme respecto a sus competidores. De esta forma, se obtiene de manera visual, una primera idea sobre el acreditado en comparación con sus competidores. Además, para maximizar el uso de esta herramienta por los propios acreditados, tienen la posibilidad de obtener de forma gratuita de la Central de Balances, un estudio individual más pormenorizado con datos sectoriales de contraste, para así poder hacer un análisis profundo de la gestión de su negocio. Y todo ello, con información fidedigna. Lo cual va a permitir avanzar hacia otras certificaciones, y que la pequeña y mediana empresa se sitúe al nivel de las más grandes, equiparándose en eficiencia y compitiendo en igualdad de posibilidades en el mercado actual, facilitando su «inclusión financiera».

El objetivo de esta fase es analizar si la situación económica-financiera de la Empresa es buena y si merece la pena o no plantearse la compra por parte de los trabajadores.

Siempre que sea posible conviene la realización de un análisis con la competencia directa y datos del sector de empresas comparables

Posteriormente se realiza una valoración de la Empresa que incluirá también el Fondo de Comercio si procede. Esta valoración sirve para contrastar el precio de venta solicitado y servirá de argumento para negociar dicho valor.

Adicionalmente se analizan si existen otras fórmulas alternativas para la compra-venta, las cantidades individuales que corresponden a cada persona y la financiación y apoyos que se puedan conseguir.

Como trabajo simultáneo al de la valoración conviene que los socios del futuro proyecto deben compartir el modelo de negocio y tener claro aspectos relacionados con la viabilidad del mismo

Las personas trabajadoras deben poder contar con un plan de viabilidad que muestre el desarrollo previsto de la futura empresa a 3-5 años vista y sirva como orientación para la gestión.

Analizando la actividad prevista en el plan de viabilidad y los bienes, derechos y obligaciones de la empresa se puede contrastar si el precio de venta se corresponde a una situación razonable que no ponga en riesgo la viabilidad del proyecto.

Para la realización del plan de viabilidad se recopilan datos históricos del negocio y conjuntamente con los trabajadores se realizan estimaciones a 3-5 años de gastos, ingresos, inversiones..

La nueva empresa de esta forma contará con un plan de gestión al que hacer un seguimiento para evaluar de manera permanente la marcha del negocio y un escenario económico financiero a 3-5 años. El estudio marca las necesidades de capitalización y es una información necesaria para las personas trabajadoras que deben sentir que se incorporan a un negocio viable.

Fase 2ª Asesoramiento para la formalización del acuerdo de compra-venta, traspaso y/o transformación.

Una vez que la valoración y la viabilidad dan una orientación razonable del precio de la empresa, las entidades que acompañarán a las personas trabajadoras en el proceso, también supervisarán la negociación con la propiedad y ofrecerán asesoramiento en el contrato de compraventa.

Hay aspectos que es preciso considerar: licencia de actividad, contingencias, posibles alternativas jurídicas para la compra, distintos escenarios de compra, subrogación de plantilla, condiciones de pago, posibles alquileres, futuras inversiones, financiación, etc.

Es preciso analizar bien cada una de estas situaciones y concretarlas en el contrato de compraventa.

Adicionalmente en esta fase se trabajará:

- Elección forma jurídica de la empresa (Sociedad Laboral o Cooperativa)
- Análisis del régimen de seguridad social al que tienen que pertenecer los nuevos socios trabajadores.
- Formación socio-empresarial sobre la forma jurídica elegida (derechos y obligaciones de los socios, figura del socio- trabajador, funcionamiento de los órganos de decisión, etc.

Fase 3ª Asesoramiento en la puesta en marcha de la nueva empresa y/o forma jurídica.

Una vez que se haya acordado el precio de compra y las condiciones del contrato de compraventa es momento de articular jurídicamente el nuevo proyecto.

El contenido de esta fase de trabajo se desarrolla con el siguiente contenido:

- 1.- Análisis previo: cómo hacer la transformación desde la sociedad actual. Enfoque.
- 2.- Estudio y ejecución de las alternativas de puesta en marcha:
 - *Compra-venta de acciones o participaciones y su posterior transformación a Sociedad Cooperativa. .
 - *La empresa se queda como Sociedad Patrimonial con los bienes y los alquila a una nueva Sociedad Cooperativa formada por los trabajadores.
- 3.- trámites mercantiles y laborales de la alternativa elegida.

Fase 4ª Posibles apoyos a la gestión hacia la consolidación de la nueva realidad empresarial

Una vez creada la nueva estructura jurídica es necesario realizar una serie de acciones dirigidas hacia la consolidación del negocio:



- Definición de organigrama y funciones.
- Decisión del equipo de gestión del nuevo Proyecto.
- Orientación de la labor comercial que deben asumir nuevas personas. Se trata de preparar el plan comercial para las nuevas personas responsables que se ocupen de esta labor.

Fase 5ª Gestión de las subvenciones oficiales para estos Procesos.

Gestión de las ayudas disponibles para el nuevo proyecto: creación empleo, inversión, bonificaciones seguridad social...

7.- LA SUCESIÓN EMPRESARIAL, SEGUIR SIENDO EMPRESA EN COOPERATIVA DE TRABAJO

La sucesión de una empresa es otra de las formas posibles de transmisión empresarial. Cuando se habla de sucesión de empresa, con carácter general, acontece cuando hay un cambio de titularidad. Se produce un cambio en la figura del empresario, una novación subjetiva que no modifica las condiciones de las demás relaciones que tiene la empresa, tanto interna como externamente.

En España, el concepto jurídico de sucesión de empresa se establece en el Estatuto de los Trabajadores, cuyo art. 44 nos la define como

“el cambio de titularidad de una empresa, de un centro de trabajo o de una unidad productiva cuando la transmisión afecte a una entidad económica que mantenga su identidad, entendida como un conjunto de medios organizados a fin de llevar a cabo una actividad económica, esencial o accesorio”.

En este sentido son requisitos para considerar que existe sucesión empresarial:

- 1º. La unidad productiva que se transmite ha de constituir un conjunto de elementos productivos o patrimoniales, dotado de suficiente autonomía funcional.
- 2º. La sucesión requiere una continuidad en la actividad y prestación de servicios.

Más en concreto, es Doctrina en el Tribunal Supremo Español que para que se considere sucesión de empresa deberán darse tres condiciones:

- 1ª. Personas (trabajadores).
- 2ª. Elementos de producción (maquinaria, herramientas, lugares de trabajo, etc.)
- 3ª. Actividad.

De no darse estos tres elementos de manera simultánea no estaríamos ante una sucesión de empresas.

Se hace preciso distinguir el supuesto aquí contemplado de sucesión con otras fórmulas de transmisión empresarial, como el anterior de transformación por causas de crisis económica. En este apartado nos vamos a referir a la transmisión de empresa motivada por otras causas no relacionadas con la económica, sino a la sucesión derivada de causas personales del empresario; en concreto, podemos distinguir dos supuestos:

- a) Sucesión mortis causa.
- b) Transmisión inter vivos.

a) La sucesión mortis causa.

El fallecimiento del empresario puede dar lugar a la desaparición de la empresa si no hubiera herederos o éstos no pretendieran dar continuidad de la empresa. La muerte del empresario podrá dar lugar a dos consecuencias:

1. La Disolución de la empresa y, por tanto, la finalización de todas las relaciones internas y externas de la empresa. Supondrá el fin de las relaciones de índole mercantil con clientes y proveedores de suministros, servicios o productos, así como las relaciones laborales con los trabajadores.

A modo de ejemplo, en España, en el caso de un empresario individual, el trabajador tendrá derecho al abono de una cantidad equivalente a un mes de salario; en el caso de una sociedad mercantil, deberá producirse la extinción de la personalidad jurídica y despedir a los trabajadores mediante el denominado despido objetivo con una indemnización de 20 días de salario con un máximo de 12 mensualidades.

2. Continuación de la actividad empresarial, mediante la puesta en marcha de uno de los sistemas de sucesión empresarial.

b) La sucesión inter vivos.

Con independencia del negocio jurídico en el que se sustente la sucesión de empresa, es preciso tener presente que existen una serie de obligaciones que hay que cumplir en todo caso.

Así, con independencia de si *cedente* o *cesionario* sean persona física o persona jurídica, una vez llevada a término la transmisión, ambos responden solidariamente durante tres años de aquellas obligaciones laborales nacidas con anterioridad a la transmisión. No obstante, este plazo de tres años nace en las obligaciones para con la Seguridad Social, ya que, por ejemplo, respecto de los salarios, solo se garantizan durante un año.

Otro tanto ocurre con las obligaciones con la Hacienda Pública, a la cual deberán acudir las partes para solicitar “certificación de deuda”. Proceso éste que puede demorar la sucesión.

En este sentido, los posibles conflictos que surjan entre el antiguo propietario y el/los actual/es, derivados de las obligaciones solidarias, son competencia de la Jurisdicción Civil.

Dentro del abanico de posibilidades que se nos ofrecen, nuestro estudio se encamina a los supuestos de abandono de la empresa por parte del empresario individual. Abandono entendido en el sentido de cese de actividad, normalmente debido a la

jubilación, y, bien porque el empresario no tenga herederos o bien porque los mismo no estén dispuestos a continuar la actividad.

La primera dificultad que nos encontramos es la falta de conocimiento, tanto por el empresario (o sus familiares en su caso) como por los propios trabajadores, de los procedimientos para continuar la actividad de la empresa, una vez acontezca el hecho causante del cese (entendamos jubilación).

Según un estudio del Instituto de Empresa Familiar ³, el 89% de las empresas españolas hay que considerarlas como “familiares”; casi el 70 % de las empresas familiares analizadas en el estudio no han desarrollado ningún protocolo de actuación ante el hecho inevitable de cese de actividad por el empleador, y sólo el 2,4% ya tiene prevista la venta a terceras personas).

El 24% entiende suficiente la transmisión por herencia, con el posible riesgo que para la empresa puede derivarse si los herederos no tienen la cualificación necesaria para continuar con la actividad.⁴

Pero, aun teniendo establecido un protocolo de actuación en la sucesión, cerca del 60% de estas entidades aún no han consensuado el proceso de sucesión, y casi un 30% aún ni han iniciado el proceso de consenso.

Este mismo estudio nos aporta un dato significativo, que el 53,6 % de las empresas familiares están aún en la primera generación como propietaria, un 37,3 % en segunda generación y ya sólo un 7,2 % en tercera o 2% para cuartas y sucesivas.

Dicha reducción da a entender que a medida que las empresas se van transmitiendo a posteriores generaciones, o bien desaparecen o bien se opta por otras formas de gestión diferentes a los herederos.

El barómetro europeo de empresa familiar 2016 (2) nos indica que no se establece entre las prioridades el proceso de cambio generacional, de sucesión. Las principales prioridades actualmente están relacionadas con la rentabilidad, la facturación y la innovación.

Sin embargo, según este mismo estudio, 1 de cada 5 encuestados indica que está entre sus planes el traspaso de la titularidad, la gestión o el gobierno a la siguiente generación en el primer año. Y no obstante ello, el 85% de las empresas ya cuenta con directivos no familiares.

³ La Empresa Familiar en España (2015). Edita. Instituto de Empresa Familiar, 2015.
<http://www.iefamiliar.com/publicaciones/la-empresa-familiar-en-espana-2015>

⁴ (2) Barómetro Europeo de la Empresa Familiar 2016. Edita. KPMG en España e Instituto de Empresa Familiar.
<http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/VBarometroEF.pdf>

Estos informes nos hacen concluir que, aun cuando está en mente del empresariado el establecer los mecanismos de sucesión de empresa a sus herederos, estos mecanismos aún no se han establecido; y en el caso de tener establecidos ya algunos de ellos, no han sido desarrollados lo suficiente.

Quizás sea por ello que, finalmente, el 70% de las empresas llegan al fin de su vida útil al mismo tiempo que el empresario pone fin a su actividad laboral. Y este porcentaje se incrementa al 80% en el caso de alcanzar a la segunda generación.

42

Es por ello que surge la necesidad de buscar fórmulas de información y de apoyo a aquellos empresarios que, teniendo un negocio viable, puedan, con la anticipación suficiente, poner en marcha las actividades precisas para que el mismo pueda continuar una vez hayan cesado sus vidas productivas. Una de las fórmulas a emplear puede ser la asunción por parte de los trabajadores y trabajadoras de la titularidad del negocio y dentro de las posibilidades que la legislación establece, efectuar el cambio a una cooperativa de trabajo.

Si consultamos los estudios efectuados en los últimos años por FAECTA⁵, se puede concluir que algunos de los factores que influyen en la resistencia del empresario a facilitar la sucesión:

1. Falta de información del proceso⁶. Se ha detectado en numerosas ocasiones que no se produce la sucesión en la empresa simplemente porque el empresario se ha dedicado a “trabajar” en lo que sabe, considerando el momento de su jubilación como el fin de la actividad, y los trabajadores ni se plantean tomar las riendas, y que, simplemente esperan expectantes el momento de cierre para buscar otro trabajo.

En España no hay establecidos protocolos de actuación oficiales al respecto. La normativa se limita a determinar el proceso de cese y cierre del negocio, estableciendo

⁵ Estudio Cualitativo SOBRE ASESORAMIENTO TÉCNICO A TRABAJADORES/AS Y EMPRESARIOS/AS DE EMPRESAS SIN RELEVO GENERACIONAL EN EL ÁMBITO DE LA RECUPERACIÓN DE EMPRESAS POR PARTE DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS A TRAVÉS DE LA FÓRMULA COOPERATIVA. 2016. Editado por FAECTA, financiado por la Dirección General de Economía Social de la Junta de Andalucía.

https://www.faecta.coop/fileadmin/documentos/PDF_FAECTA/Informe_estudio_cualitativo_recuperacion_empresas_final.pdf

⁶ 4) FAECTA se plantea como objetivo tanto el proporcionar información genérica sobre los procesos de sucesión (edición de videos y manuales) así como el llegar a casos concretos de futuro cierre para asesorar sobre las posibilidad de continuación del negocio, contando para ello con personal especializado que está en permanente contacto con los profesionales de gestión que pudieran conocer situaciones susceptible de estudio (Ayuntamientos y Diputaciones: Agentes de Desarrollo Local; Junta de Andalucía, con los Centros Andaluces de Emprendimiento-CADES; Colegios Profesionales, asesorías laborales y jurídicas, etc.)

las obligaciones que el empresario debe solventar con clientes, acreedores y personal de su empresa así como los trámites pertinentes con la Administración.

Es por ello que resulta determinante la actuación de los Agentes dinamizadores en creación y consolidación de empresas. Estos Agentes, pertenecientes tanto a la esfera pública como privada, son quienes conocen el territorio, quienes están en contacto con el tejido empresarial de su entorno y, por tanto, deben tener la capacidad de adelantarse a los acontecimientos para ofrecer una alternativa de futuro.

43

2. Resistencia a dejar el poder y a los cambios. Los cambios que se producen en la propia gestión empresarial, y más en los últimos años, lleva en no pocos casos a que el empresario, que ostenta el poder absoluto, sea reacio a dejar el control en manos de personas más jóvenes que podrían dar un giro en la gestión no acorde con los planteamientos que le han llevado a mantener la empresa toda su vida.

En estos casos se hace preciso hacer entender que si la empresa no se adapta a las nuevas situaciones del entorno económico muy probablemente en poco tiempo dejará de ser rentable y, por tanto, acabaría cerrando.

3. Clima organizacional. Antes de iniciar el proceso de sucesión se hace precisa la identificación de aquellos factores que pueden afectar al buen desarrollo del clima organizacional una vez efectuada la sucesión.

En el caso de sucesión de la empresa mediante la constitución de una empresa cooperativa de trabajo, dadas las peculiaridades de este modelo de empresa, donde las relaciones interpersonales pueden llegar a ser incluso más importantes que las profesionales se hace preciso incluso un mayor detenimiento en el análisis del clima imperante en la empresa.

4. Miedo al fracaso. Puede generarse incertidumbre, tanto en el cedente como en los cesionarios, de no estar preparados para iniciar la actividad, no ya como trabajadores, sino como propietarios, con la responsabilidad en la toma de decisiones que ello supone; en la necesidad de soportar ciertos desembolsos económicos para continuar el proyecto.

El tiempo previo para poner en marcha un proceso de sucesión de empresa depende de múltiples factores, como el volumen de negocio, la actividad que desarrolla, la existencia de bienes inmuebles afectos a la actividad, el número de personas implicadas (trabajadores) y su actitud frente a los cambios, etc. Es por ello que cuanto antes pueda iniciarse el proceso antes podrán determinarse las carencias y, por tanto, corregirlas.

Para ello puede establecerse un Plan de Sucesión Empresarial. Un Plan de Sucesión debe separar la condición de propietario, gerente y administrador que suele ostentar simultáneamente el empresario, asignando las funciones de gerencia y administración de la empresa base, del resto del patrimonio personal.

Propuesta de Plan de Sucesión:

Fase 1 Establecimiento de Objetivos:

- Desarrollo, por escrito, de la visión, metas y objetivos que los adquirientes tienen del negocio, en contraposición de la visión que hasta la fecha tiene el empresario cedente.
- Determinación de las personas que formarían parte de la nueva empresa, ya que no todos los trabajadores podrán estar de acuerdo con los planteamientos de futuro que se aprobarán.
- Plantear la necesidad de contar con personal ajeno a la estructura actual o formar a algunos de los implicados en el proceso de cambio.

Fase 2: Toma de decisiones:

- Una vez determinados los posibles intervinientes en el proceso de sucesión, qué trabajadores están dispuestos a continuar, estableciendo un proceso de toma de decisiones en consenso con el empresario cedente.
- Establecer un método para la resolución de disputas entre los nuevos adquirientes como entre éstos y el cedente.
- Aun cuando aún no se constituya la sociedad cooperativa sí es importante establecer las bases de la misma, estableciendo un reglamento interno de gestión y coordinación, donde cada miembro asuma su rol en el proceso.

Fase 3: Valoración de empresa y Futuro Plan de negocios

- Se trata de realizar una valoración de la empresa que sea lo más justa posible. Para ello pueden considerarse factores como: si hay bienes inmuebles afectos al negocio y situación; maquinaria y estado de la misma; la ubicación del negocio (localidad, ubicación física, accesos, etc), mercado al que se dirige (competencia, fidelidad de clientes, etc); stock de producto; coste de personal (hay que determinar tanto el personal socio como posibles contrataciones); la marca, etc.⁷
- Analizar las implicaciones fiscales del traspaso de negocio, transferencia de propiedades, etc.
- Analizar las implicaciones con el personal que no accederá como socio a la nueva entidad que se crea.

⁷ (5) De entre los múltiples modelos de valoración de empresas, se propone, a modo de ejemplo, el elaborado por el Ayuntamiento de Vitoria- Gasteiz, incluido en la publicación “Guía para la Transmisión de Empresas y Negocios”, páginas 27 y ss.

- Elaborar un preacuerdo de compra/venta justo para ambas partes.
- Determinar si el propietario anterior tendrá algún tipo de vinculación con la empresa.

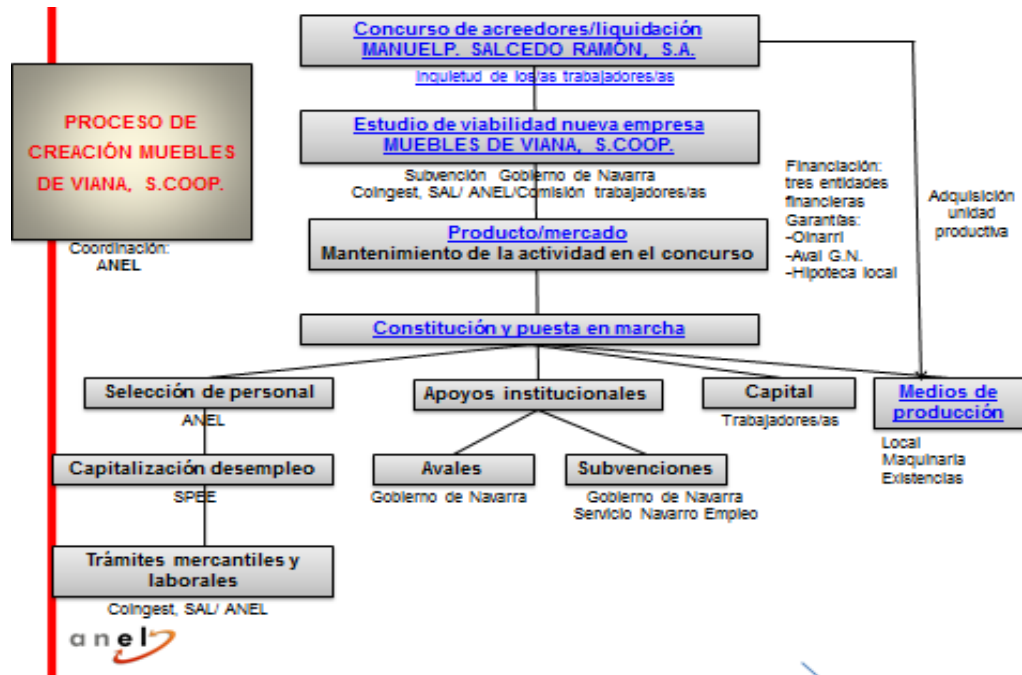
Fase 4: Plan de transición

Considerar las opciones: compra directa, regalo / legado, o una combinación de estos.

Si se va a comprar la empresa, considerar opciones de financiamiento incluyendo financiamiento de una parte externa o autofinanciado por los propietarios que se jubilan en base a pagos diferidos.

Establecer un calendario para la implementación del plan de sucesión.

Anexo: Casos prácticos



46

