

# **Capítulo IV:**    **Cooperativas de trabajo asociado**

As cooperativas de traballo asociado xorden da capacidade de emprender das persoas que xeran novos proxectos. Proxectos que nacen entorno á formación ou á relación local, á reconversión dunha empresa de capital que asumen os traballadores, á integración nun proxecto empresarial, á necesidade de acceder ao primeiro emprego ou á aplicación de accións de apoio ao acceso ao traballo de persoas con discapacidades. O traballador que decide autorresponsabilizarse dun proxecto empresarial, faiño como medio para acadar un salario digno e un emprego estábel. Aínda que existan outros obxectivos, a motivación principal baséase na situación laboral inmediata do individuo. Unha situación que esixe a identificación dos traballadores co funcionamento da empresa e na que, en calidade de socios e traballadores e polo tanto propietarios, se pode actuar de xeito integral.

As cooperativas de traballo asociado teñen por obxecto proporcionar postos de traballo aos seus socios para produciren en común bens e servizos para vender a terceiros. Trátase, polo tanto, dunha libre asociación de persoas con capacidade legal e física para desenvolver unha actividade. As cooperativas son a expresión da democratización da economía, nelas esíxese a participación e o protagonismo das persoas, das súas opinións e decisións, nunha situación de igualdade e respecto mutuo.

## **1.- Panorámica Xeral**

### **1.1.- Evolución histórica**

#### ***1.1.1.- Creación e evolución***

Tanto en España como en Galicia o cooperativismo de traballo é un fenómeno recente. Ata finais dos anos oitenta o número de cooperativas de traballo asociado no estado español é insignificante, agás no País Vasco, e as poucas iniciativas existentes localízanse en zonas urbanas e nalgúns sectores industriais intensivos en man de obra (Morales, 2002); unha boa parte delas proceden da asunción da propiedade da empresa en crise por parte dos traballadores. Na década dos oitenta dáse un importante crece-

mento das distintas fórmulas de autoemprego como consecuencia da destrución de emprego das grandes empresas, e do pulo que se lle dá a esta vía de creación de emprego. Os primeiros anos da década dos noventa segue sendo de crecemento, tendencia que se inverte a partir do ano noventa e catro e que volverá ser positiva a partir do ano 2000 (CIRIEC 2002).

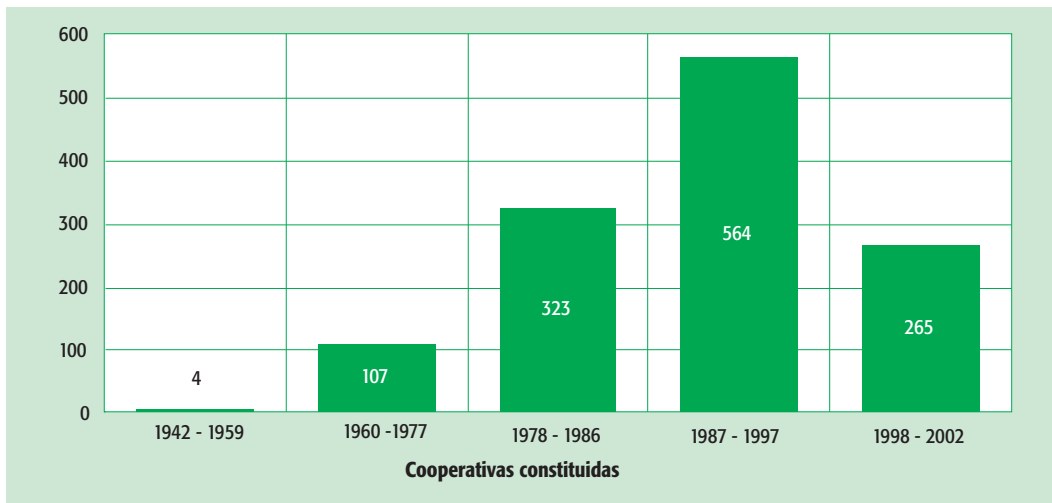
No que atinxe á dinámica de evolución do cooperativismo de traballo asociado en Galicia, e conforme aos datos do MAPA, rexístrase a creación de 1.263 cooperativas dende a promulgación da Lei de cooperativas de 2 de xaneiro de 1942 ata finais do ano 2002. Seguindo a periodización establecida no capítulo dous, baseada nos cinco períodos que marcan os momentos máis significativos na evolución político-legal, económica e social, da historia recente, é no primeiro deles, o período autárquico e de posguerra, no que o cooperativismo de traballo é practicamente inexistente, aínda que aparecen as primeiras cooperativas identificadas rexistralmente, situadas na provincia de Pontevedra e dedicadas a actividades industriais de metalurxia, cárnica e madeira; a provincia de Ourense rexistra a súa primeira cooperativa, tamén industrial, no ano 1966; no ano seguinte rexístrase a primeira na provincia da Coruña, dedicada á reparación de vehículos e no ano 1970 constitúese a primeira da provincia de Lugo dedicada ao transporte de mercadorías.

Nos anos seguintes iníciase un período de crecemento lento ata o ano 1975, a partir do cal a constitución de cooperativas de traballo asociado sitúase nun proceso de crecemento constante con leves fluctuacións: das 107 cooperativas que se constitúen dende 1960 a 1977, o 70% fano nos tres últimos anos (1975-77). O seguinte período (1978-86) reforza o proceso ascendente triplicando ao número de cooperativas constituídas. Coincide coa democratización política e económica e a crise industrial e de emprego dos anos setenta e primeiros oitenta; nese momento o ritmo anual medio de creación de cooperativas é seis veces superior ao período anterior (**GRÁFICO 1**).

Os tres primeiros anos do seguinte tramo (1987-97) concentran o 34% das cooperativas constituídas no período, coincidindo co auxe do cooperativismo de confección téxtil. A tendencia segue a ser ascendente coincidindo coa reforma legislativa do ano oitenta e sete. Nela incorpóranse algunhas modificacións importantes como a posibilidade da cooperativa de assimilar os socios ao réxime xeral ou de autónomos, fronte á obrigatoriedade anterior desta última opción.

No ano 1998 promúlgase a Lei 5/1998 de cooperativas de Galicia que entra en vigor en marzo de 1999, e iníciase un novo período de asunción de competencias, posta en marcha de órganos específicos como o Consello Galego de Cooperativas e aposta, por parte da administración, polo movemento cooperativo. En relación coa nova normativa e a análise do proceso de constitución, é importante sinalar a redución a tres do número mínimo de persoas que forman unha cooperativa de traballo. Sen dúbida esta situación favorece a súa creación en actividades cun nivel baixo de ocupación, ao tempo que se incorporan novos xacementos de emprego situados no eido dos servizos á empresa e á persoa, gabinetes profesionais, lecer e tempo libre e conservación da natureza, fundamentalmente.

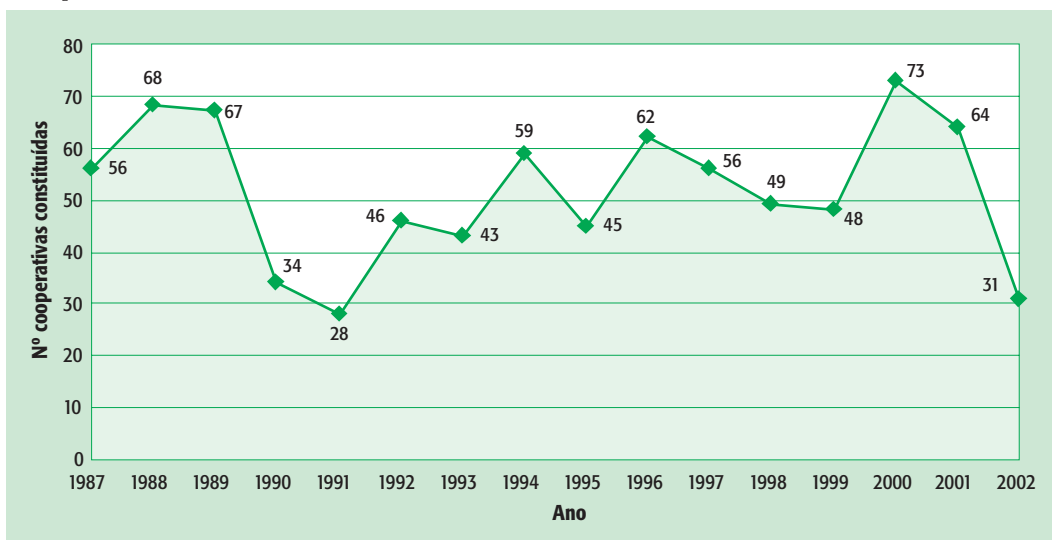
**GRÁFICO 1: Constitución de Cooperativas de Trabajo Asociado por períodos.**



Fonte: Elaboración propia.

Aínda que falamos de proceso ascendente dende o ano setenta e cinco, son os últimos quince anos os que marcan o auge do cooperativismo de traballo asociado: dende 1987 constitúense 829 cooperativas que representan o 66% das creadas dende o ano 1942, o que confirma, en termos xerais, unha curta historia de vida (GRÁFICO 2).

**GRÁFICO 2: Constitución anual de Cooperativas de Trabajo Asociado no período 1987-2002.**



Fonte: Elaboración propia.

### 1.1.2.- Orixe

A opción de que os traballadores asuman a propiedade dos medios de produción, en empresas de nova creación ou en empresas produto doutras en crise, constátase como unha alternativa viábel para a creación e conservación do emprego. De feito, a constitución deste tipo de empresas vincúlase habitualmente aos malos momentos dos ciclos económicos e ás crises empresariais, o que presenta ás cooperativas como unha alternativa aos peches e reestruturacións empresariais.

A análise da orixe das cooperativas da mostra estudada, amosa que nun 30% proceden de peches empresariais, polo tanto, son cooperativas formadas por persoas que deciden darlle continuidade á súa actividade laboral mediante o autoemprego colectivo, aproveitando o coñecemento do traballo e, nalgún caso, a carteira de clientes da empresa anterior. Pola contra, un 60% das cooperativas son proxectos de nova creación, e delas a metade xorde por iniciativa propia e a metade polo asesoramento e/ou apoio de terceiros con distintos intereses. Nalgúns casos o impulso procede do cliente ou provedor de traballo e noutros de asesores empresariais e promotores de emprego, maioritariamente públicos, como consecuencia de accións formativas, programas europeos ou interese por fomentar o emprego na súa zona de actuación. Por último, atopamos un pequeno grupo (6%) que, existindo como empresa, deciden cambiar de fórmula polos seus beneficios fiscais ou como alternativa que viabiliza ao crecemento da empresa (CADRO 1).

#### CADRO 1: Motivos de creación.

| Orixe da cooperativa      | Porcentaxe  |
|---------------------------|-------------|
| Peche empresarial         | 30%         |
| Nova creación             | 60%         |
| Outra fórmula empresarial | 6%          |
| Ns/nc                     | 4%          |
| <b>Total</b>              | <b>100%</b> |

Fonte: Elaboración propia.

Os resultados da enquisa realizada aos socios de cooperativas mostra como canle máis habitual para a integración na cooperativa a iniciativa propia ou formar parte do grupo de promotores, cun 55,3% das respostas. En segundo lugar a través da invitación dun socio, familiar ou veciño –18,4% das respostas–, circunstancia que reforza a idea da influencia e interrelación que as cooperativas teñen co seu contorno, sobre todo polo feito de atoparse, maioritariamente, nun eido local-rural, no que é posíbel o recoñecemento compartido. Isto sería quizais máis difícil nun contorno urbano, caracterizado polo anonimato, ou polo desarraigo familiar froito dos movementos poboacionais.

A pesar de que algúns promotores basean a súa elección na existencia de apoios e subvencións, nesta fase de inicio só un 45% das cooperativas estudadas declara ter recibido axuda dalgún tipo, tanto económica como formativa ou de asesoramento. Máis en particular as axudas económicas afectaron só

a un 28% das cooperativas, sendo as máis frecuentes, a capitalización da prestación de desemprego e as antigas rendas de subsistencia hoxe denominadas adquisición da condición de socio. Inicialmente, por conseguinte, descártase a creación en número significativo de cooperativas motivadas, en exclusiva, pola posibilidade de obtención de subvencións.

Ao longo da vida da cooperativa o acceso as axudas públicas é máis frecuente: beneficianse delas o 80% das recollidas na nosa mostra. As principais axudas concedidas teñen por obxecto a adquisición de inmovilizado (instalacións, maquinaria, equipamento informático), un 33% dos casos, seguidas de axudas para fomento de emprego, tanto pola incorporación de socios como pola contratación de persoal, un 30%, e para financiamento subvencionado, que só representan un 13%, do total

## 1.2.- Situación actual

### 1.2.1.- Datos xerais

O Mapa de cooperativas activas establece a existencia de 484 cooperativas de traballo asociado. Exclúense as cooperativas de ensino de traballo asociado que, polas súas especificidades tratamos en capítulo á parte<sup>1</sup>. Doutra banda inclúense neste universo as cooperativas de transporte, servizos sociais e integración social clasificadas como de traballo asociado.

### CADRO 2: Taxa de supervivencia das cooperativas constituídas

| Período de constitución | Cooperativas constituídas | Cooperativas activas | Taxa de supervivencia |
|-------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------|
| Antes de 1970           | 14                        | 0                    | 0,00%                 |
| 1970 - 1974             | 23                        | 1                    | 4,35%                 |
| 1975 - 1979             | 125                       | 7                    | 5,60%                 |
| 1980 - 1984             | 202                       | 29                   | 14,35%                |
| 1985 - 1989             | 261                       | 82                   | 31,41%                |
| 1990 - 1994             | 210                       | 66                   | 31,42%                |
| 1995 - 1999             | 260                       | 139                  | 53,46%                |
| 2000 - 2002             | 168                       | 160                  | 95,23%                |
| <b>Total</b>            | <b>1.263</b>              | <b>484</b>           | <b>38,35%</b>         |

Fonte: Elaboración propia

No Cadro 2 recolleemos a taxa de supervivencia das cooperativas constituídas nas distintas épocas, que reflicte tanto a curta vida do cooperativismo de traballo asociado, xa sinalada, como o alto índice de mortalidade media: case dous terzos das cooperativas rexistradas están inactivas.

<sup>1</sup> Epígrafe 80 do CNAE

A cooperativa activa máis antiga non supera os trinta anos de existencia e o 99% do total de activas ten menos de vinte anos. O 75% non cumpriu aínda os dez anos de existencia, o que reflicte un alto nivel de empresas de recente creación. De feito, a idade media das cooperativas de traballo asociado activas é de sete anos (CADRO 3).

### **CADRO 3: Antigüidade das cooperativas activas.**

| <b>Período de constitución</b> | <b>Idade</b> | <b>Cooperativas activas</b> | <b>Porcentaxe das activas</b> |
|--------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Antes de 1970                  | >32          | 0                           |                               |
| 1970 - 1974                    | 28-32        | 1                           |                               |
| 1975 - 1979                    | 23-27        | 7                           | 1%                            |
| 1980 - 1984                    | 18-22        | 29                          | 6%                            |
| 1985 - 1989                    | 13-17        | 82                          | 17%                           |
| 1990 - 1994                    | 9-12         | 66                          | 14%                           |
| 1995 - 1999                    | 3-8          | 139                         | 29%                           |
| 2000 - 2002 (3 anos)           | 0-2          | 160                         | 33%                           |
| <b>Total</b>                   |              | <b>484</b>                  | <b>100%</b>                   |

Fonte: Elaboración propia.

#### **1.2.2.- Distribución territorial**

No que se refire á presenza do cooperativismo de traballo asociado no territorio destaca, en primeiro lugar, a provincia da Coruña, co 33% do total, seguida de preto pola de Pontevedra co 29%. A continuación sitúase Ourense co 24% e, por último, a provincia de Lugo co 14% de cooperativas de traballo activas (MAPA 1). A pesar disto, a provincia da Coruña comeza a perder peso en termos relativos nos últimos anos a favor da provincia de Pontevedra, cunha presenza cada vez maior de cooperativas de traballo asociado, realidade que comparte coas provincias de Lugo e Ourense cun crecemento realmente importante na última década.

Aínda que a provincia da Coruña é a que numericamente ten máis cooperativas de traballo asociado, é a provincia de Ourense a que ten unha maior presenza de cooperativas en relación coa poboación existente, polo que xera a maior taxa de emprego cooperativo, en relación co emprego total da provincia. Por este motivo pode recibir o cualificativo da provincia máis cooperativa.

As sete cidades principais (A Coruña, Lugo, Ourense, Pontevedra, Vigo, Santiago de Compostela e Ferrol) concentran o 34,5% do total de cooperativas activas. Se nunha primeira aproximación ao termo urbano, inclúese nel estas sete cidades e a súa área de influencia máis próxima, a aquelas 167 cooperativas téñense que engadir as 82 que se atopan nas súas áreas metropolitanas, entendendo como tales, os concellos limítrofes<sup>2</sup>. Por tanto, mesmo con criterios tan restrinxidos<sup>3</sup>, obtense unha primeira

2 Áreas metropolitanas: A Coruña: Oleiros, Culleredo e Arteixo; Ferrol: Narón, Neda, Fene, Mugardos e Ares; Santiago de Compos-

distribución urbano-rural, que sitúa o 51,44% das cooperativas activas en concellos urbanos e un 48,56% en concellos rurais (CADRO 4).

#### **CADRO 4: Distribución das cooperativas de traballo asociado nos ambitos urbano e rural.**

| <b>Eido</b>    | <b>Urbano</b> | <b>Rural</b> | <b>Total</b> |
|----------------|---------------|--------------|--------------|
| A Coruña       | 51%           | 49%          | 100%         |
| Lugo           | 26%           | 74%          | 100%         |
| Ourense        | 52%           | 48%          | 100%         |
| Pontevedra     | 64%           | 36%          | 100%         |
| <b>Galicia</b> | <b>51%</b>    | <b>49%</b>   | <b>100%</b>  |

Fonte: Elaboración propia.

A ruralidade das cooperativas da provincia de Lugo é evidente, así como a concentración na área definida como urbana da provincia de Pontevedra, sobre todo na cidade de Vigo, co 36% do total de cooperativas da provincia e na súa área metropolitana, especialmente nos concellos de Cangas e Mos.

A análise da distribución das cooperativas por concellos, mostra que dos 315 concellos galegos, 140 (44%) contan con algunha cooperativa de traballo asociado e aqueles que concentran o maior número, son os das grandes cidades, agás no caso de Pontevedra, que tan só ten tres. No extremo oposto atópase Vigo con 51 cooperativas e a continuación Ourense con 43, por riba doutras cidades con maior poboación (MAPA 2).

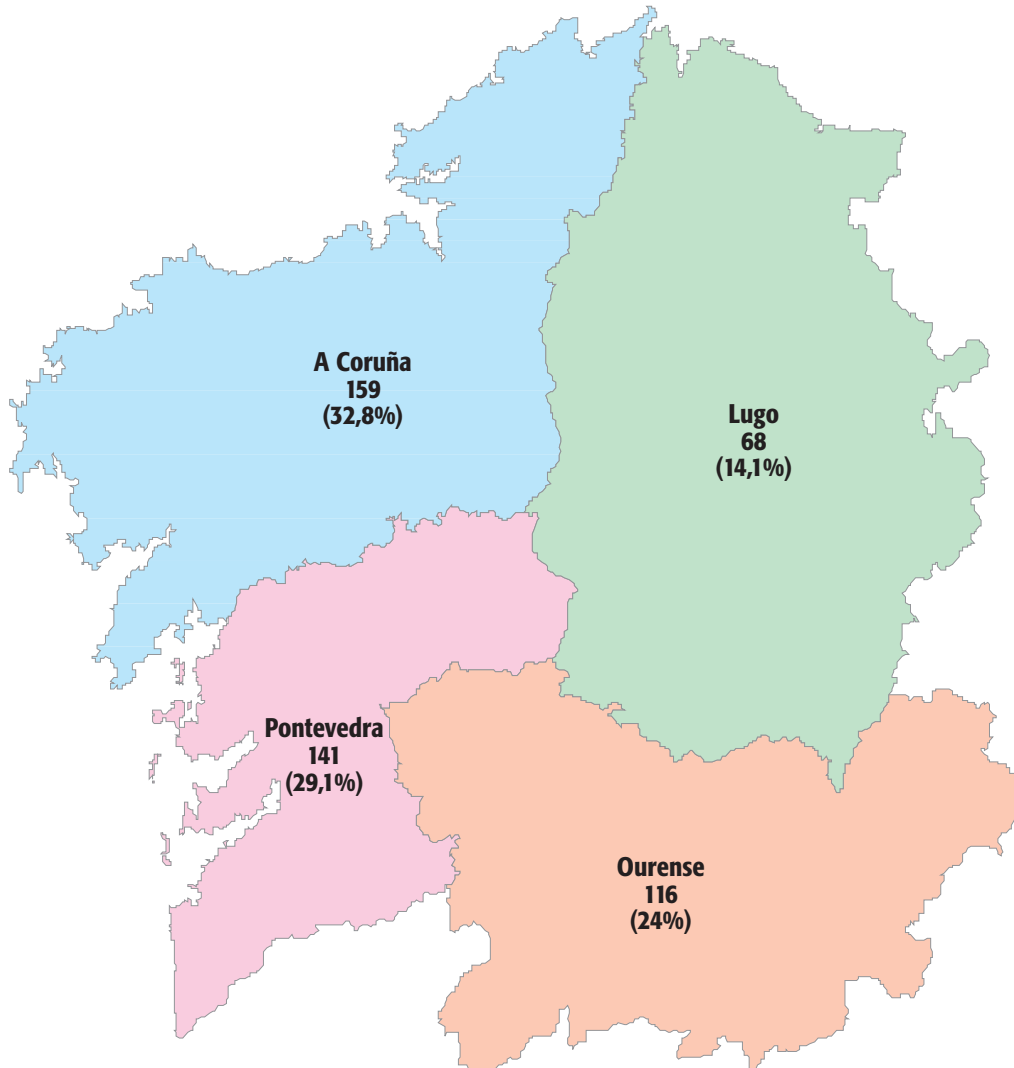
Dos 140 concellos con cooperativas, a provincia da Coruña ten o 33%, seguida de Ourense e Pontevedra cun 24% e por último Lugo co 26% dos concellos nos que existe algunha cooperativa. A presenza cuantitativa de cooperativas nestes concellos é baixa, xa que só no 22% deles, existen máis de tres cooperativas, o que nos indica unha enorme dispersión. De feito, o 44% dos concellos con cooperativa, teñen tan só unha (CADRO 5).

---

tela: Ames, Teo, Vedra, Boqueixón, O Pino, Oroso, Trazo e Val do Dubra; Lugo: Outeiro de Rei, Friol, Guntín, O Corgo, Castroverde e Castro de Rei; Ourense: Coles, Amoeiro, Punxín, Toen, Barbadás, San Cibrao das Viñas e Pereiro de Aguiar; Pontevedra: Poio, Barro, Moraña, Campo Lameiro, Cotobade, Pontecaldelas, Soutomaior, Vilaboia e Marín; Vigo: Nigrán, Gondomar, Porriño, Mos, Redondela, Moaña e Cangas.

- 3 Esta división podería ser considerada demasiado simple, se temos en conta a diferente opinión que, sobre os termos rural e urbano, teñen distintos autores a partir de parámetros non só demográficos senón tamén económicos, e mesmo educacionais. Estudos recentes (Cabaleiro, M<sup>a</sup>.J.,2002), establecen unha clasificación dos concellos galegos en rurais, semirurais, urbanos e semiurbanos que agrupados en dous grandes grupos rural e urbano, define como urbanos ao 69% dos concellos que teñen cooperativas e como rurais o 31% deles. Sen dúbida esta é unha clasificación moito máis precisa cá anterior na súa valoración das condicións socioeconómicas dos concellos e, a partir dela, o nivel de "ruralidade" das cooperativas é menor, pero tamén é certo que a realidade esixe matizar esta distribución, dada a localización de moitas delas fóra do núcleo principal do concello, polo que non están integradas nun contorno urbano, a pesar da súa pertenza a un concello clasificado como tal.

## MAPA 1: Distribución provincial.



Fonte: Elaboración propia.



A Coruña é a provincia que ten máis concellos con cooperativas e, xunto con Pontevedra, as que teñen unha maior proporción de concellos con máis de tres cooperativas. Os datos establecen unha

### **CADRO 5: Distribución provincial dos concellos con cooperativas.**

| <b>Provincia</b>  | <b>Concellos con cooperativas</b> | <b>% deles con máis de tres cooperativas</b> |
|-------------------|-----------------------------------|--|
| <b>A Coruña</b>   | 46                                | 26%  |
| <b>Lugo</b>       | 26                                | 19%  |
| <b>Ourense</b>    | 34                                | 15%  |
| <b>Pontevedra</b> | 34                                | 26%  |
| <b>Galicia</b>    | 140                               | 22%  |

Fonte: Elaboración propia.

media de seis cooperativas nesas concellos, sen computar as cidades da Coruña, Ferrol e Santiago. No caso da provincia de Lugo, as catro cidades –á parte da capital– que teñen máis de tres cooperativas, rexistran catro cooperativas cada unha delas. No caso de Ourense, dáse a maior dispersión, xa que cunha cantidade de concellos con cooperativa semellante á da provincia de Pontevedra, tan só catro cidades ademais da capital superan as tres cooperativas, e fano cunha media superior a sete cooperativas. En Pontevedra os concellos que teñen máis de tres cooperativas, fano cunha media de seis, e entre eles non se atopa a capital.

En consecuencia, os concellos con maior número de cooperativas cumpren algún ou varios dos seguintes requisitos: ser costeiro, estar nunha área metropolitana, ser dos máis poboados da provincia ou ter cooperativas dedicadas ao téxtil, actividade que aparece, con frecuencia, de maneira concentrada.

## **2.- Actividades económicas en relación co contorno**

### **2.1.- A importancia económica da actividade cooperativa**

Entre as distintas fórmulas empresariais que se encadran na denominación de economía social atópanse tanto as cooperativas de traballo asociado coma as sociedades laborais, caracterizadas ambas as dúas porque a propiedade da empresa, maioritaria ou totalmente, e a toma de decisións, pertence aos socios traballadores. A asunción, polas mesmas persoas da propiedade e o traballo carrega un proceso orixinal na fixación das variábeis laborais, baseado na corresponsabilidade dos traballadores no funcionamento da empresa.

Polo que respecta ás sociedades laborais, maioritariamente sociedades limitadas, prodúcese un despegue importante, a nivel do estado, a partir do ano 1998: o número de entidades creadas máis que duplica o de cooperativas de traballo asociado. En Galicia, o crecemento das sociedades laborais iníciase no ano 1997 coa entrada en vigor da nova normativa, que xera un efecto positivo e leva a

duplicar a media das sociedades existentes nos tres anos anteriores. Pero será no ano 1998, xunto co resto do estado, cando ten lugar un crecemento significativo das sociedades laborais, momento no que se triplican as constituídas no ano anterior (pasan de 46 a 147).

Sen dúbida, os primeiros anos do século vinte e un caracterízanse por un importante crecemento das iniciativas de traballo asociado. De feito a poboación ocupada na economía social nos últimos tres anos, en relación coa poboación ocupada total, supera o 1,20% ao que chegara nos últimos anos do século pasado, segundo datos da Dirección Xeral de Fomento da Economía Social.

En relación co emprego, a poboación ocupada en Galicia ascende a 1.106.200 persoas o que representa o 88% da poboación activa da nosa Comunidade (Encuesta de Población Activa, 2º Trimestre, 2003). Delas, 4736 persoas están ocupadas en cooperativas de traballo asociado<sup>4</sup>, ben en calidade de socio traballador, ben en calidade de asalariado.

Conforme aos datos da nosa mostra, boa parte do emprego nas cooperativas de traballo asociado agrúpase en microempresas con menos de 10 traballadores, 68% do total de cooperativas, mentres que un 32% delas teñen entre 10 e 49 traballadores. As dúas únicas cooperativas da mostra que superan os trinta socios pertencen á confección téxtil e a montaxe de cableados, actividades caracterizadas pola utilización de man de obra intensiva, pola súa composición, case exclusivamente feminina e pola condición de empresas auxiliares e dependentes dun ou poucos clientes. De utilizarmos os datos rexistrados, referidos á totalidade do universo, pero que recollen unicamente os socios fundadores e exclúen os asalariados, as porcentaxe anteriores elévanse ata o 73,8% para as microempresas, ata un 25,6% para as de entre 10 e 49, e ata un 0,6% para as de 50 ou máis traballadores.

Tendo en conta ambos os dous resultados, sen contar cos asalariados pero contabilizando a existencia real dalgúns cooperativas de mediana dimensión, poderíamos estimar que un 70% das cooperativas de traballo asociado son microempresas, un 29% pequenas empresas e un 1% medianas empresas. Non obstante, (CADRO 6), o tamaño medio neste aspecto é aínda superior ao do conxunto das empresas galegas.

En termos de valor engadido, como temos adiantado no Cap. 2, as cooperativas de traballo asociado galegas xeran un valor de cerca de 72.000.000 €, que representa o 20% do total das cooperativas galegas. Por outra parte, a cifra media de valor engadido por traballador establécese en 14.305,10 €, para o conxunto de cooperativas analizadas, se ben as cooperativas do sector servizos superan esta cifra, ao acadaren unha media de 17.735,99 €, mentres que as cooperativas do sector industrial, sitúanse por debaixo da media xeral, con 12.655,80 €.

---

4 Sen ter en conta as ocupadas na rama do ensino.

## CADRO 6: Dimensión das empresas galegas e das cooperativas de traballo asociado

| Tipo de empresa                | TOTAL GALICIA | CTA,s       |
|--------------------------------|---------------|-------------|
| Microempresas (0-9)            | 87,2%         | 70%         |
| Pequenas empresas (10-49)      | 5,06%         | 29%         |
| Medianas empresas (50-249)     | 0,56%         | 1%          |
| Grandes empresas (250 ou máis) | 0,08%         | —           |
| <b>Total</b>                   | <b>100%</b>   | <b>100%</b> |

**Fonte:** Elaboración propia a partir dos datos do Rexistro de cooperativas da Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e relacións Laborais. Mostra de cooperativas do estudo. Instituto Galego de Estatística 2002.

Non obstante, reiteramos, os índices cuantitativos de valor xerado deben ser interpretados, nas cooperativas, tendo en conta os seus obxectivos empresariais e societarios que van máis alá da simple maximización do beneficio. Particularmente nas cooperativas de traballo asociado que priorizan aspectos cualitativos como a estabilidade e seguridade no emprego, a posibilidade de xestionar as condicións de traballo ou o risco compartido.

### 2.2.- Análise sectorial

Calquera actividade económica pódese desenvolver e organizar mediante unha sociedade cooperativa de traballo asociado. Un primeiro achegamento ás súas actividades mostra a distribución que aparece no (CADRO 7), do que se desprende que o sector industrial segue a ser o máis representativo no cooperativismo de traballo galego, trece puntos por riba do que representa a nivel estatal, polo enorme peso da industria da confección. Moi preto e con tendencia ascendente aparece o sector terciario ou de servizos, que aínda non acada o peso que representa no conxunto do estado.

## CADRO 7: Distribución sectorial das cooperativas de traballo asociado.

| Sector de actividade           | % de cooperativas de traballo asociado |
|--------------------------------|--|
| Primario (agricultura e pesca) | 5,17%                                  |
| Secundario (industria)         | 42,77%                                 |
| Construción                    | 11,98%                                 |
| Terciario (servizos)           | 40,00%                                 |
| <b>Total</b>                   | <b>100,00%</b>                         |

**Fonte:** Elaboración propia.

En Galicia as cooperativas de traballo asociado están presentes en corenta actividades empresariais agrupadas, segundo a Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), en trece grupos de actividade (CADRO 8). O peso das actividades industriais é notorio, pois superan máis dun terzo do total de cooperativas, conformando un grupo no que destaca sobremaneira a confección téxtil, realidade que vai da man da creación e desenvolvemento do grupo Inditex e das numerosas empresas existentes no

contorno da moda galega. O segundo posto ocúpao a rama do comercio, que agrupa o comercio polo miúdo e por xunto e a reparación de vehículos; a continuación aparece a rama da construción que representa un único epígrafe de actividade; a diferenza do que ocorre co grupo de actividades inmobiliarias e servizos empresariais, que agrupa varias actividades.

## **CADRO 8: Distribución por actividades das cooperativas de traballo asociado.**

| <b>Sectores de actividade segundo C.N.A.E.</b>            | <b>% de Cooperativas</b> |
|---|--------------------------|
| Agricultura, gandería, caza e selvicultura                | 3,72%                    |
| Pesca   | 1,45%                    |
| Industrias extractivas                                    | 0,62%                    |
| Industria manufactureira                                  | 42,15%                   |
| Produción e distribución de enerxía eléctrica, gas e auga | 0,00%                    |
| Construción   | 11,98%                   |
| Comercio por xunto e polo miúdo e reparación de vehículos | 12,60%                   |
| Hostalería  | 2,27%                    |
| Transporte, almacenamento e comunicacións                 | 2,27%                    |
| Actividades inmobiliarias e servizos empresariais         | 9,30%                    |
| Actividades sanitarias e veterinarias. Servizos sociais   | 7,85%                    |
| Outras actividades á comunidade e servizos persoais       | 5,79%                    |
| <b>Total</b>  | <b>100,00%</b>           |

**Fonte:** Elaboración propia.

Facendo unha análise máis precisa e tratando as actividades de xeito individualizado, podemos concluír que as catro máis representativas, por orde de importancia, son: confección téxtil (24,59%), construción (11,98%), servizos a empresas (7,64%) e servizos sociais (6,19%), que agrupan a metade (50,4%) das cooperativas activas.

Por último, a diferenza do emprego xeral que se concentra en máis dun 50% no sector servizos, o emprego cooperativo de traballo pertence, maioritariamente, ao sector industrial, e dentro deste, ten un peso específico, como se constatou na distribución sectorial, a actividade de confección industrial. Isto dálle ao emprego cooperativo outra característica diferenciadora respecto do mercado de traballo en xeral: o alto nivel de emprego feminino, tal e como veremos noutros epígrafes.

## **3.- Os socios**

### **3.1.- Características dos socios**

O numero total de socios estimado nas cooperativas de traballo asociado ascende a 3.386, que implica unha media por cooperativa de sete persoas. Esta cifra coincide coa media estatal pero é máis

baixa do que viña sendo habitual, por mor do proceso de incorporación ao cooperativismo de actividades menos xeradoras de emprego e o retroceso de sectores intensivos en man de obra.

O tamaño da cooperativa segundo seu número de socios amósase no (CADRO 9). Os datos obtidos non varían moito dos expostos no apartado de dimensión da cooperativa, polo que reiteramos o carácter de microempresas das cooperativas desta clase. Non obstante destaca a elevada proporción, o 30%, das de 3 socios, o mínimo legal (pertencen nun 64% ao sector terciario e, obviamente, son de recente creación<sup>5</sup>). Sen dúbida, a redución lexislativa do número de socios ten suposto un pulo importante á creación de cooperativas de traballo asociado, sobre todo nas actividades dedicadas á prestación de servizos, tanto empresariais como sociais, pero tamén no pequeno comercio ou na hostalería.

### **CADRO 9: Cooperativas por número de socios.**

| <b>Nº de socios</b> | <b>Porcentaxe</b> |
|---------------------|-------------------|
| 3                   | 30%               |
| 4 - 9               | 51%               |
| 10 - 30             | 15%               |
| > 30                | 4%                |
| <b>Total</b>        | <b>100%</b>       |

Fonte: Elaboración propia.

Outra das características dalgúñas destas cooperativas é a de seren empresas familiares, xa que a redución do número de membros e o seu especial tratamento fiscal e de axudas facilita a utilización da fórmula para legalizar emprego real disfrazado de axuda familiar. Contribúese deste xeito a estender a cobertura sociolaboral aos membros da familia traballadores da empresa familiar que non xeraban dereitos de protección sanitaria e social, especialmente mulleres.

A lexislación galega establece catro tipoloxías de socios, e é a de socio colaborador a única novidosa respecto da lexislación vixente anteriormente, que contemplaba ademais dos socios ordinarios, as situacións de excedencia e a proba. A tipoloxía de socios presente nas cooperativas de traballo asociado é nun 99% a de socios traballadores, todos eles persoas físicas con capacidade legal de traballar. Tanto o socio a proba, nesta mostra inexistente, como o socio excedente, aparecen de xeito moi puntual, xa que a súa condición é temporal na cooperativa. A figura do socio colaborador, tanto como achegador de capital como en calidade de colaborador puntual, así como as persoas xurídicas, é inexistente (CADRO 10).

---

5 Será a partir da entrada en vigor da Lei 5/1998 de cooperativas de Galicia, en marzo de 1999, cando o número mínimo de socios/as traballadores/as, para constituír e funcionar unha cooperativa, pase a ser tres.

## CADRO 10: Estrutura social.

| Tipoloxía         | Porcentaxe  |
|-------------------|-------------|
| Socio traballador | 99,40%      |
| Socio a proba     | –           |
| Socio excedente   | 0,60%       |
| Socio colaborador | –           |
| <b>Total</b>      | <b>100%</b> |

Fonte: Elaboración propia.

Na distribución por xénero, as socias representan o 60% do total de socios, porcentaxe que supera, en varios puntos, a presenza de mulleres no sector cooperativo estatal, o 42%<sup>6</sup>, e por suposto, o nivel de emprego feminino do mercado laboral galego, que representa o 42,6% (Encuesta de Población Activa, II Trimestre, 2003). Esta situación diferenciadora débese á alta presenza que teñen actividades intensivas en man de obra feminina como a confección téxtil industrial e a incorporación nos últimos anos doutras actividades que comparten esta característica. Son as cooperativas de montaxe de pezas e cableado, auxiliares dos sectores de telecomunicacións e automoción, así como a chegada ao cooperativismo doutras actividades cultural e socialmente identificadas coa muller, como son as de servizos á persoa.

Sen dúbida, tamén é un factor a ter en conta a maior dificultade que as mulleres teñen para incorporarse ao mercado laboral, e as condición vantaxosas que a cooperativa presenta para a obtención de apoios económicos, cando xorde a posibilidade de pór en marcha un proxecto propio, como única alternativa. O nivel de iniciativa das mulleres e a defensa da autoxestión como un xeito de garantir a igualdade xogan un papel importante na elección. Todo isto xera unha alta taxa de feminización do cooperativismo de traballo asociado galego.

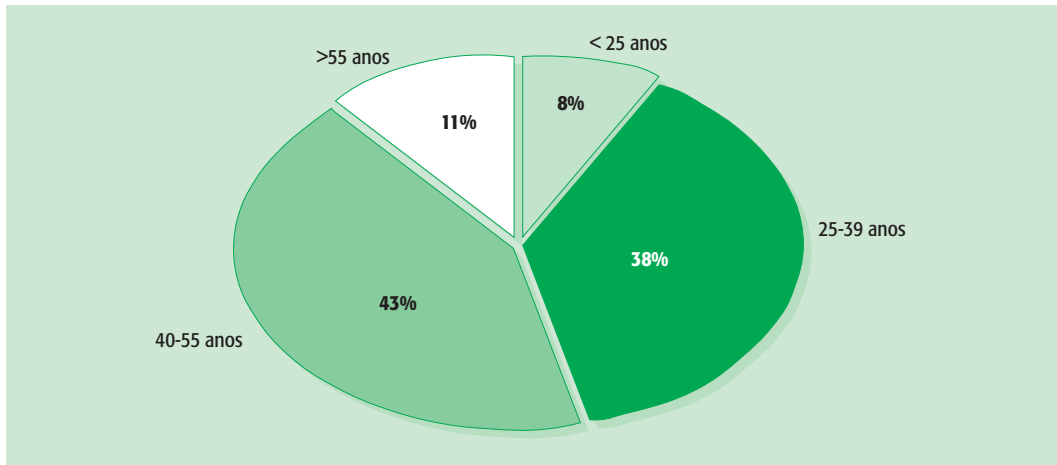
Por outra banda, nas cooperativas analizadas na mostra, as dedicadas á confección, montaxes e servizos á persoa, que representan o 28% do total, concentran o 66% do emprego feminino das socias traballadoras e o 39% do emprego total de socios traballadores. Isto reforza a idea, xa adiantada, dun maior nivel de emprego e dunha superior presenza feminina nelas.

En canto á distribución por idades, é evidente que as cooperativas non son só empresas novas senón tamén de xente nova. Os datos recollidos mostran que o 46,5% dos socios das cooperativas teñen menos de corenta anos e tan só un 11% supera os cincuenta e cinco, é ademais neste tramo de idade no único no que os varóns superan ás mulleres. Poderíamos dicir, polo tanto, que as mulleres son máis e máis novas (GRÁFICO 3 e CADRO 11).

---

<sup>6</sup> Base de datos da Dirección Xeral de Fomento da Economía Social e do Fondo Social Europeo. Ministerio de Trabajo e Asuntos Sociais.

### GRÁFICO 3: Distribución dos socios por idade.



Fonte: Elaboración propia.

### CADRO 11: Distribución dos socios por sexos nos distintos intervalos de idade.

| IDADE      | SOCIOS | SOCIAS | TOTAL |
|------------|--------|--------|-------|
| < 25 anos  | 10,7%  | 89,3%  | 100%  |
| 25-39 anos | 32,6%  | 67,4%  | 100%  |
| 40-55 anos | 45,1%  | 54,9%  | 100%  |
| > 55 anos  | 72,2%  | 27,8%  | 100%  |

Fonte: Elaboración propia.

### 3.2.- Evolución dos socios

Ao longo da vida das cooperativas, como de calquera outra empresa, prodúcense variacións na súa composición social. No caso da cooperativas de traballo asociado hai variacións no 66% das incluídas na mostra, unhas variacións á baixa no 87% dos casos mentres que só incrementan o número de socios respecto dos iniciais o restante 13% (CADRO 12). Nesta situación inflúen, unha vez máis, as cooperativas de confección, sobre todo as constituídas nos anos oitenta, caracterizadas pola existencia dun gran número de promotoras que nin tan sequera chegan a formar parte da cooperativa no momento de iniciar a actividade, como resultado do proceso de reflexión durante o período de constitución. De aí tamén, a máis alta taxa de abandono das socias ca dos socios, tal e como se recolle na seguinte táboa.

As cooperativas de traballo asociado, especialmente por seren empresas de participación, moitas veces necesitan dun reaxuste na súa composición, que nos primeiros dez anos se caracteriza por un proceso de “selección” dos socios e a conseguinte perda de emprego. A partir de aí a situación estabi-

lízase e a baixa de socios dáse de xeito máis puntual. O alto índice de estabilidade laboral das cooperativas é algo indiscutíbel e cara ao futuro serao aínda máis por mor da tendencia, na orixe da cooperativa, a ser proxectos de nova creación e iniciativa propia.

## CADRO 12: Evolución da composición social.

| Tipoloxía              | Taxa de abandono |
|------------------------|------------------|
| Socios                 | 17,57%           |
| Socias                 | 28,21%           |
| <b>Total socios/as</b> | <b>24,26%</b>    |

Fonte: Elaboración propia.

A incorporación de novos socios é un proceso pouco apoiado polos compoñentes das cooperativas, e a posibilidade de incrementar o cadro de persoal con persoal asalariado é máis atractiva que facilitar a entrada de socios, segundo as respostas das propias cooperativas. Esta é unha cuestión que se ben pola xuventude das persoas que forman as cooperativas non presenta problemas de relevo xeracional, non obstante pode levar a medio prazo e en moitos casos a unha morte lenta da cooperativa e á escasa continuidade e supervivencia deste tipo de empresas, demasiado identificadas como “súas” polos seus membros en contra do que o principio de portas abertas significa.

Sen dúbida, son factores relevantes na posíbel variación da súa composición e na renuencia a aceptación de novos membros, a necesidade de preservación da estabilidade e do mantemento das condicións existentes, e o feito de que o colectivo fundador se conformase, habitualmente, a partir dun “pacto inicial” baseado no coñecemento e a confianza entre un grupo reducido de persoas, que determinan os papeis e as condicións de cadaquén. E un pacto que se reforza, en dinámica, polo esforzo e, nalgúns casos, os sacrificios realizados.

Nesas circunstancias tan só a garantía de mantemento do pacto social e dunha mellora para o grupo, facilitará a aceptación de novos socios que, en calquera caso deberían realizar unha contribución que, en conxunto, se equipare coa realizada polos socios fundadores. A reticencia á incorporación de novos socios non se pode cualificar como insolidariedade por ser produto, moitas veces, de malas experiencias que xeran un prexuízo que atenta contra o propio grupo. En sentido contrario as circunstancias sinaladas explican tamén que o grupo social inicial tenda a manterse sen baixas<sup>7</sup>.

Ás veces o escaso incremento de socios, non só se debe á oposición da cooperativa senón tamén á dificultade de atopar persoas dispostas a selo, sobre todo entre as contratadas na empresa, por mor da existencia de responsabilidades que isto supón. En calquera caso a lei 5/1998 de cooperativas de Galicia, nun intento de corrixir esta situación, e sobre todo a alto porcentaxe de asalariados existente nas coopera-

---

<sup>7</sup> A estabilidade do pacto dentro de grupos pouco numerosos, como é o caso, tamén se vería seriamente afectada pola baixa dun socio, polo que de darse esas circunstancias é comun a reformulación do proxecto no seu conxunto.

tivas de traballo, establece no artigo 110 a obrigatoriedade de incorporar como socios a aqueles asalariados que, tendo unha antigüidade superior a dous anos, cumpran os requisitos para selo e así o soliciten<sup>8</sup>.

## 4.- A organización societaria

### 4.1.- Asembleas xerais

En relación co funcionamento dos órganos de xestión: asembleas xerais e órganos de administración (Consello Reitor e Administradores) existe unha clara diferenzación en función do tamaño da cooperativa. Na mostra analizada, constátase que nas cooperativas de traballo asociado de pequeno tamaño (menos de sete socios), as funcións dos órganos de xestión quedan reducidas, na maioría das ocasións, a simples trámites formais.

Nestas cooperativas, onde todas as persoas socias están, se ven e falan todos os días, os ámbitos de decisión dos órganos de xestión son substituídos por unha autoxestión cotián. O número de membros dos consellos reitores coincide en ocasións cos da asemblea e resulta difícil non ter algún cargo. A isto únese o feito de que a figura de administrador único non ten callado na práctica (só unha das cooperativas da mostra conta con esta figura). A situación presenta claras vantaxes: información fluída, democracia activa e participación na xestión, pero tamén en ocasións claros inconvenientes: asembleísmo, mínima estrutura organizativa e confusión de roles.

En canto ás cooperativas maiores de sete socios, a media de asembleas anuais sitúase en 4,41, bastante por riba do mínimo legal establecido. Só un 25% das cooperativas analizadas celebra unha única asemblea anual. No **(CADRO 13)** móstranse algúns aspectos de interese relacionados coa celebración das asembleas nestas cooperativas. Tal e como se pode apreciar, o desenvolvemento das asembleas, no relativo a seguimento da orde do día, discusión dos temas propostos e intervención nas quendas de rogos e preguntas presentan altas porcentaxes de cumprimento, e non tanto no que se refire aos requisitos formais de levantamento de actas do acordado, tarefa condicionada pola dispoñibilidade e o nivel formativo da persoa encargada de facelo. Habitualmente, esta carencia súplea o servizo alleo de xestión contratado pola cooperativa, sempre e cando estea disposto a iso e teña un bo coñecemento cooperativo.

Polo que se refire á existencia de conflitos, máis da metade das cooperativas entrevistadas constatan a existencia de conflito **(CADRO 13)**. Non obstante a existencia do conflito é consubstancial ao elevado grao de participación e este debe ser entendido como un motor de cambio necesario e como oportunidade de mellora. O conflito, en si mesmo non é negativo, a negatividade xorde cando non se enfronta e supera; de feito é tanta a debilidade cando non se atende coma a fortaleza cando se supera. Cando se resolven de xeito cooperativo, poden contribuír a establecer identidade grupal e cohesión e contribúen a crear no grupo valores culturais favorábeis á cooperación. (Costa, López, 1996).

---

<sup>8</sup> O pouco tempo transcorrido dende a súa entrada en vigor impide analizar con suficiente perspectiva a efectividade desta norma.

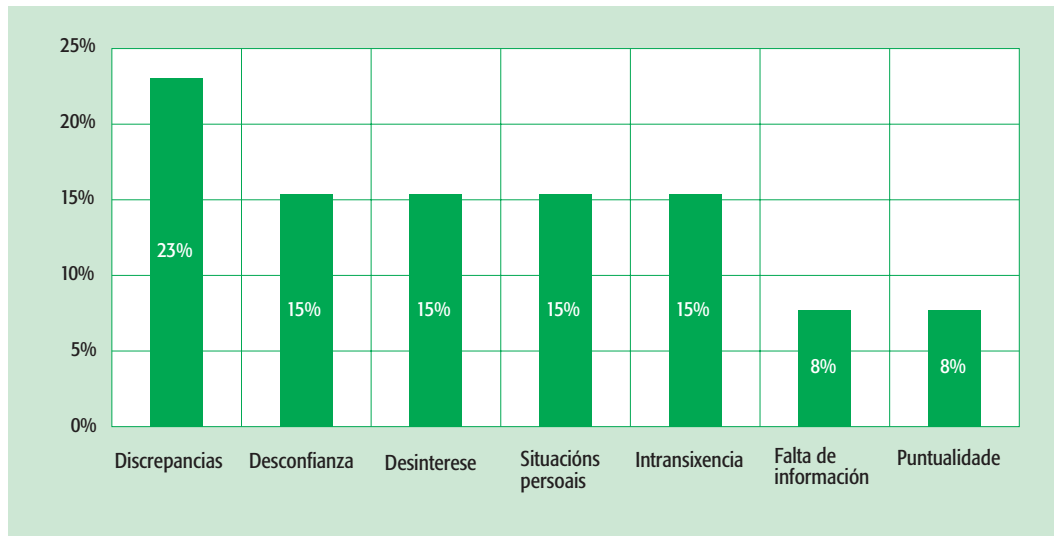
### CADRO 13: Características das Asembleas nas Cooperativas de Traballo Asociado. % de cooperativas.

|                             | SI  | NON | ÁS VECES | NS/NC |
|-----------------------------|-----|-----|----------|-------|
| Séguese a orde do día       | 92% | 8%  | –        | –     |
| Fanse rogos e preguntas     | 83% | 17% | –        | –     |
| Discútnense temas propostos | 92% | 8%  | –        | –     |
| Existen conflitos           | 58% | 42% | –        | –     |
| Levántase actas             | 67% | –   | 25%      | 8%    |

Fonte: Elaboración propia.

A constatación da existencia do conflito, baseada, na maioría de casos, en discrepancias –23% dos casos (GRÁFICO 4)– só debe preocupar cando non se xestiona de xeito correcto, cando ninguén os afronta, cando se fracasa na negociación ou se repiten actitudes persoais negativas (desconfianza, intransixencia, desinterese). Na opinión dos axentes cualificados entrevistados, o conflito entre socios debido a estes motivos, apúntase como unha das debilidades internas das cooperativas, o que vén reforzar a idea de que o coidado das relacións persoais e unha axeitada xestión do conflito, resultan ser elementos clave para un correcto funcionamento das cooperativas. Non obstante, debemos destacar tamén que só nun 15% das cooperativas os conflitos remataron en proceso xudicial.

### GRÁFICO 4: Motivos de conflito.



Fonte: Elaboración propia.

Outros aspectos de interese destacábeis que teñen que ver co desenvolvemento das reunións refírense á alta porcentaxe de participación da totalidade dos socios nas asembleas, o 93,5% (CADRO 14).

É unha situación que se constata tamén coa enquisa aos socios, dos que un 87% din asistir sempre ou bastantes veces ás asembleas, e que tamén recoñecen unha alta implicación na toma de decisións, 79,3%, e, sobre todo, na posibilidade de facer propostas, xa que o 64% declara facelo sempre ou bastantes veces.

#### **CADRO 14: Características das reunións. % de cooperativas.**

| <b>Características</b>               | <b>Porcentaxe</b> |
|--------------------------------------|-------------------|
| Están presentes todos os socios      | 93%               |
| As reunións remata sen acordo        | 22%               |
| As reunións duran moito tempo        | 13%               |
| Toma de decisións sempre en asemblea | 39%               |
| Respectanse as quendas de palabra    | 76%               |

**Fonte:** Elaboración propia.

Por outra banda, destaca tamén o feito de que rematen sen chegar a acordos tan só un 22% das reunións o que implica que nun 78% dos casos se acadan acordos, a pesar da existencia de conflitos apuntada<sup>9</sup>. O terceiro aspecto ten que ver co feito de que case un 40% das cooperativas entrevistadas afirmaban que “sempre que haxa que tomar unha decisión reunímonos en asemblea”. Os perigos do asembleísmo son ben coñecidos e a miúdo atópanse en contradición cos procesos de delegación e reparto de funcións necesarios para unha axeitada xestión.

Non obstante, se ben é certo que nas cooperativas pequenas, a facilidade de reunirse todos os socios invita a unha toma de decisións máis asemblearia, ao tempo que resulta difícil deixar fóra a alguén destes procesos, nos que unha persoa representa moito. Obviamente, esta situación non debería entrar en contradición coa necesaria organización do traballo ou a asignación de funcións e responsabilidades noutros eidos da cooperativa.

#### **4.2.- Órganos de administración**

En canto aos órganos de administración nas cooperativas de traballo asociado reiteramos o xa adiantado: en cooperativas de pequeno tamaño, como é o caso dunha boa parte das desta clase, adoitan integrar tales órganos a práctica totalidade dos socios, que indiferenzadamente tamén conforman a Asemblea Xeral. Por conseguinte, máis alá do xa considerado en relación co desenvolvemento daquelas, presentamos neste punto os datos referidos ás cooperativas con máis de sete socios

Como se pode apreciar no (CADRO 15) a participación das mulleres nos órganos de administración das cooperativas, expresado nunha ratio que relaciona a porcentaxe de homes e mulleres nos consellos

---

<sup>9</sup> O 22% anterior podería estar motivado por unha escasa preparación dos asuntos da orde do día, a busca do consenso ou a unha incorrecta xestión das discrepancias.

reitores coa porcentaxe total de homes e mulleres, móstrase aínda inferior á dos homes, a pesar de que en termos absolutos, na mostra estudada, as mulleres representan unha clara maioría. A este dato podemos engadir que só un 43,75% das presidencias son ocupadas por mulleres, cando o número de cooperativas constituídas só por mulleres e mixtas acada o 65,3% do total, o que significa que, ademais de ocupar os cargos das cooperativas integradas só por mulleres, estas ocupan un 31% das presidencias nas cooperativas mixtas. Neste senso, a equiparación sen chegar ao ideal (50% cando menos), acada valores de certa importancia.

### CADRO 15: Características dos Consellos Reitores.

| Características                                  |           |
|--|-----------|
| Ratio homes/mulleres nos C.R.                    | 1,78-0,82 |
| Nivel estudos: Grad. Escolar                     | 76%       |
| Membros reelixidos                               | 46%       |
| Media reunións C.R. por ano                      | 4,58      |
| Tempo medio renovación (anos)                    | 3         |
| É difícil que os socios asuman cargos            | 52%       |
| Respéctanse as decisións do C.R.                 | 85%       |
| C.R. decide sobre entradas e saídas de socios/as | 43%       |

Nota: Ratio homes/mulleres nos C.R: Relación mulleres/homes nas cooperativas de traballo asociado (1.78). Relación mulleres/homes nos C.R. (0.82).

Fonte:Elaboración propia.

A media de reunións dos consellos reitores –nun 58% dos casos celébranse tres ou menos reunións ao ano– que semella a primeira vista insuficiente para un axeitado desempeño de tarefas de planeamento, seguimento e control, debe cotexarse co alto nivel de asembleísmo detectado, orixe da perda de funcións do consello reitor que pasará a ser substituído, en moitas ocasións, pola propia asemblea. No caso oposto, temos un 41,6% de cooperativas con máis de seis reunións anuais e un 33% que celebra unha ao mes, cifra esta máis próxima ás necesidades da organización.

O tempo medio de renovación do Consello Reitor sitúase arredor dos 3 anos, se ben un 41,6% renova os cargos cada dous anos, optando nun 58,3% pola renovación parcial. Esta cifra debe contrastarse co feito de que case o 60% das cooperativas entrevistadas, non obstante, non renovou nunca a presidencia. Isto pode ser debido á negativa a ocupar cargos por parte dos socios (un 52% das cooperativas expresaban este problema) ou ben a unha estrutura en exceso dependente da persoa que ocupa a presidencia.

A autoridade do Consello Reitor parece fóra de toda dúbida se temos en conta que nun 85% dos casos se acatan as súas decisións, non obstante este dato contrasta co feito de que só nun 43% dos casos este decide sobre a alta e baixa de socios, decisión que legalmente é da súa competencia, polo que non é difícil concluir a partir deste dato que en moitos casos as decisións do consello reitor son tomadas directamente pola presidencia e ratificadas con posterioridade pola asemblea ou ben son

tomadas directamente por esta. Isto ten a súa constatación no feito de que nas principais áreas de decisión non figura o consello reitor, senón a presidencia (54,2%), seguida do encargado-administrativo (14%), a asemblea (12,5%), os socios (9,7%), a xerencia, existente en poucos casos, co 8,3% e finalmente o consello reitor con tan só o 1,3%. Finalmente, débese mencionar unha das principais obrigas dos consellos reitores: o control e custodia dos libros sociais e o depósito de contas. No intre de facer o estudo, un 30% das cooperativas analizadas aínda non tiñan depositadas as contas no Rexistro de cooperativas e, se ben a maioría dispón de libros sociais (83%), tan só un 69% os utiliza e aínda menos, os teñen ao día (38%). Este feito é especialmente importante en situacións de conflito onde se careza de documentación escrita que evidencie os acordos, e parece non deberse ao descoñecemento da norma, xa que nun 75% dos casos afirmase coñecer a Lei de cooperativas e o Regulamento do Rexistro.

En canto ao nivel de estudos de consello reitor e presidencia, os datos que se recolleron das cooperativas analizadas reflicten que nun 76% dos casos, o nivel de estudos dos membros dos consellos reitores non supera o graduado escolar; no caso dos presidentes a porcentaxe dos que só teñen estudos primarios é do 45%, un 41% que cursaron estudos secundarios (F.P. ou Bacharelato) e tan só un 8% contan con estudos universitarios.

Ao respecto, de utilizarmos tales datos como índices das posibilidades de profesionalización da xestión —unha gran porcentaxe dos axentes cualificados consultados consideraban como factor limitante a falta de xestión empresarial e de xerencia— confírmase unha das necesidades de automellora nas cooperativas de traballo asociado: o dotarse de mecanismos que permitan unha axeitada organización empresarial. Isto inclúe a definición de obxectivos estratéxicos na que coinciden tamén estudos previos: “A organización interna consome moita enerxía, incluíndo a aprendizaxe da xerencia e a arribada á estabilidade organizativa aberta (á que non sempre se chega)” e “Ausencia de definición de obxectivos estratéxicos. Non atinar coas estratexias de medranza...” (Santos Castroviejo, 1997, páx. 88). Non obstante en moitos casos a experiencia vital e profesional e as propias aptitudes persoais solucionan estas carencias. Igualmente, como analizaremos polo miúdo noutro epígrafe, as propias actividades en materia formativa que desenvolvan os socios da cooperativa poden contribuír a paliar a situación.

## **5.- Organización empresarial**

### **5.1.- Xestión empresarial**

#### **5.1.1.- Administración e xerencia**

Xunto cos datos anteriores, parece que a ausencia de xerencias profesionalizadas (internas ou externas), revélase como un feito de capital importancia. Só un 24,5% das cooperativas entrevistadas conta con xerencias profesionais e o 75,5% restante, nunca tivo xerente; a súa función desempeña principalmente o presidente. Tanto a dimensión das cooperativas como a posición que ocupan no mercado fará que esta ausencia sexa máis ou menos significativa, en función do grao de complexidade

da xestión que carrexese. Por outra banda, a capacidade económica das pequenas cooperativas fai moi difícil que por si soas poidan asumir a contratación de cadros de xerencias propios.

O nivel de estudos das xerencias resulta tamén significativo, xa que nun 66,7% dos casos non superan os estudos secundarios (F.P. ou bacharelato). Todo parece indicar que existen certas carencias na profesionalización da xestión e na existencia de xerencias profesionais, do mesmo xeito que para a maioría das pequenas empresas galegas. Non obstante, no caso das cooperativas, este feito agrávase pola dificultade, tamén constatada polos expertos, de establecer unha organización interna con reparto de funcións e responsabilidades claramente diferenciadas que evite a posíbel confusión de roles.

### 5.1.2.- Áreas de decisión e responsabilidade

Como xa se avanzou, unha maioría ampla das decisións son asumidas pola presidencia das cooperativas, mesmo funcións de carácter puramente empresarial que non lles son propias (xestión de compras, de vendas e administrativa). Por outra banda, parece non existir unha clara diferenciación entre as funcións e responsabilidades de cada órgano: así hai un 44,4% de casos en que as asembleas deciden sobre a xestión de persoal, as vendas e as relacións con socios; hai socios que actúan en representación da cooperativa e nas relacións con outros socios; e, sobre todo, destaca o escasísimo papel que xogan os consellos reitores (CADRO 16). Sen dúbida as peculiaridades do sistema de participación e representación en cooperativas de moi pequeno tamaño explican tales circunstancias. Neste senso, tamén os expertos entrevistados coinciden: “consellos reitores que non funcionan como tal”, “a participación, todos queren gobernar”, “desorganización”, “falta de ferramentas para a toma de decisións colectivas”, son sinalados entre os principais inconvenientes organizativos das cooperativas de traballo asociado. Como vantaxes sinalase a existencia dunha toma de decisións descentralizada, a participación e a asunción de responsabilidades colectivas. Formúlase como elemento clave a busca do equilibrio entre participación e eficiencia empresarial, para o que sería conveniente contar con modelos de referencia.

**CADRO 16: Áreas de decisión. % das cooperativas en que asumen as decisións.**

|                        | Outros | Socios | Asembleas | C.R. | Presidente | Xerente |
|------------------------|--------|--------|-----------|------|------------|---------|
| Representación         | –      | 8,3%   |           | –    | 83,3%      | 8,3%    |
| Relación con socios/as | –      | 8,3%   | 16,6%     | –    | 66,6%      | 8,3%    |
| Planeamento            | 40%    | 10%    | 20%       | –    | 30%        | –       |
| Xestión administrativa | 28,6%  | 7,1%   | –         | 7,1% | 50%        | 7,1%    |
| Xestión compras        | –      | 16,6%  | –         | –    | 66,6%      | 16,6%   |
| Xestión vendas         | 22,2%  | 11%    | 11%       | –    | 44,4%      | 11,1%   |
| Xestión persoal        | –      | 11%    | 44,4%     | –    | 33,3%      | 11,1%   |
| % de decisións tomadas | 14%    | 9,7%   | 12,5%     | 1,3% | 54,2%      | 8,3%    |

Fonte: Elaboración propia.

### **5.1.3.- A formación dos socios**

A formación de socios e traballadores semella determinante para a consecución dos obxectivos empresariais e societarios. Ao respecto e no que atinxe a ensinanzas regradas o 68% dos socios entrevistados teñen o graduado escolar ou similares, un 26% declara ter bacharelato ou formación profesional e un 6% estudos universitarios. A formación regrada complétase normalmente con cursos ocupacionais, de feito esa é a orixe de moitas cooperativas. O itinerario formativo é variado pero o recoñecemento da necesidade de melloralo e completalo é homoxéneo.

De feito os socios entrevistados declaran nun 58,80% a existencia de accións formativas na súa cooperativa, con distintos niveis de frecuencia, por só un 36,4% que recoñece a ausencia total de formación. Neste senso, unha gran maioría de cooperativas facilitan a asistencia a actividades formativas (75,5%), mentres que un (24,5%) non o fan. Na práctica, a participación dos socios en actividades formativas acada cifras moi significativas –55,3% de participación sobre o total de socios– en comparanza coa participación en actividades formativas doutros colectivos como os autónomos –24,9% segundo datos de CEPYME (Rey, J.M. 2003)– ou da taxa de participación en plans de formación do FORCEM en Galicia, onde a relación de participantes en programas formativos sobre o total de poboación ocupada é do 11,5% (FORCEM, 2000). A situación é aínda mellor se analizamos as respostas dos socios que declaran, nun 62% dos casos, participar sempre ou bastantes veces nas accións formativas da cooperativa, mentres que un 24,7% recoñece facelo algunhas ou poucas veces e tan só un 10,4% declara non participar nunca. Por último, débese salientar que a participación é lixeiramente superior en cooperativas de máis de sete socios.

No caso da escasa asistencia ás actividades formativas a razón maioritaria aducida é a falta de tempo (76% dos socios). Neste senso existe un claro vínculo entre eficiencia empresarial cooperativa e identificación de necesidades formativas: “canto peor é o cumprimento da misión da cooperativa, tanto menor é a identificación das necesidades de formación e máis se descoida a participación na formación” (Santos Castroviejo, 1995, páx. 19).

Non obstante, un 22,4% das cooperativas entrevistadas recoñecen que as carencias máis importantes teñen que ver con aspectos formativos e nun 20,4% dos casos con aspectos organizativos, en moitos casos directamente relacionados con eles (falta de cultura emprendedora, reparto de traballo e formación de socios, falta de comunicación entre socios).

O tipo de formación recibida é heteroxénea e destaca a formación sectorial (27% dos casos), e en novas tecnoloxías (27%), seguida de formación cooperativa (15,4%), en produción e xestión (15,4%) e prevención de riscos laborais e control de calidade (11,5%). A impartición desta formación xestiónase maioritariamente a través de asociacións –empresariais, cooperativas e sindicais, por esta orde– (54,2% dos casos), seguida da xestionada por concellos e mancomunidades (20,8%), por outras entidades –INEM, FORCEM, Xunta, universidades, mutuas– (14,6%) e, por último, a que tramita a propia cooperativa, cun 10,4% do total.

### **5.1.4.- Mecanismos e sistemas de información**

As asembleas xerais non son o único mecanismo de información que posúen os socios. Destaca a existencia de asembleas informativas no 50% das cooperativas entrevistadas; reunións de traballo (41,6%), reunións informais (75%) e anuncios nos taboleiros (25%) son tamén instrumentos moi empregados. A celebración de reunións informais aumenta nas cooperativas de menos de 7 socios, o que evidencia que a transmisión de información faise dun xeito cotián e informal. Isto conta coa vantaxe da transmisión da información dun xeito áxil, frecuente e horizontal, pero o inconveniente de que, con probabilidade, non se recollan formalmente as informacións transmitidas e que as reunións non se preparen coa debida antelación.

### **5.1.5.- Calidade**

O nivel de calidade das cooperativas, do mesmo xeito ca no resto das empresas, mídese polo grao de satisfacción do cliente máis, ao tempo, a preocupación pola calidade pode ser un bo indicador da existencia de mecanismos internos de control. Neste caso, existen significativas diferenzas en base ao tamaño da cooperativa. Así nas cooperativas de máis de 7 socios unha importante porcentaxe (83,3%) afirma realizar control de calidade, mentres que nas cooperativas de menos de 7 socios esta porcentaxe descende ata o 51,4%. Xa que logo, máis da metade destas pequenas cooperativas levan a cabo controis da calidade internos, pero aínda resta unha porcentaxe significativa (48,6%) que non levan a cabo este control.

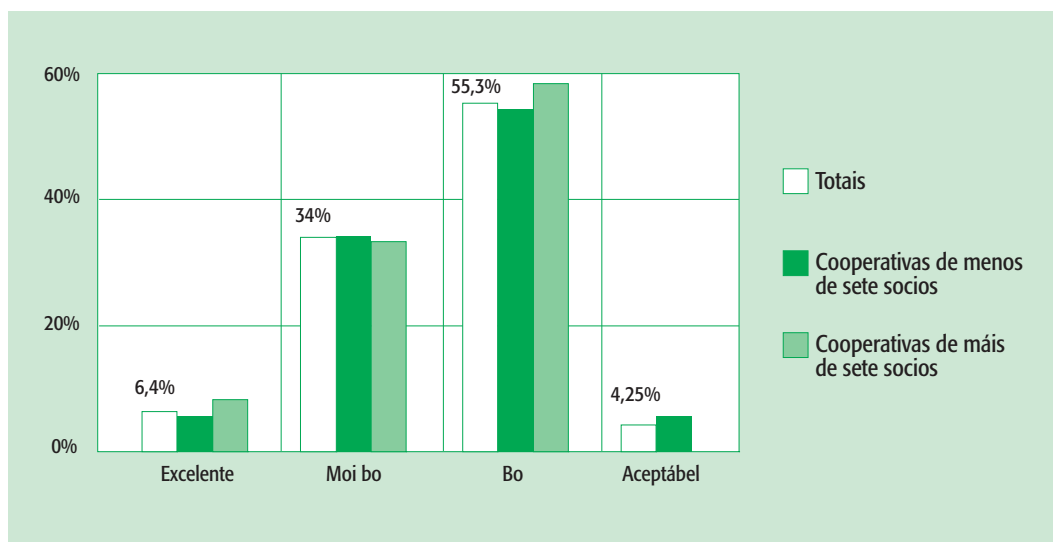
O control de calidade lévase a cabo de dous xeitos: revisión por parte da cooperativa ou revisión mixta por parte da cooperativa e do cliente. No caso das cooperativas de máis de 7 socios, nun 58,3% dos casos a revisión é mixta, nas de menos de 7 nun 61% dos casos a revisión faise pola propia cooperativa. En canto ao sector de actividade das cooperativas que levan a cabo control de calidade, un 78,5% pertencen ao sector industrial, no que destaca a actividade téxtil (100%). Das que non realizan control, un 94% pertencen ao sector servizos.

Polo que respecta á satisfacción, e conforme a visión das propias cooperativas, o grao de satisfacción dos seus clientes é bo na maioría dos casos (55,3%), algo maior nas cooperativas de máis de 7 socios (58,3%), e moi bo para o 34%, con escasas diferenzas en relación co tamaño da cooperativa. Débese destacar tamén que un 6,4% consideran que os seus clientes teñen unha opinión excelente dos seus produtos ou servizos, porcentaxe que nas cooperativas de máis de 7 socios acada un 8,3% (**GRÁFICO 5**). En resumo, e por regra xeral, as cooperativas consideran que os seus clientes se atopan satisfeitos ou moi satisfeitos. Nisto coinciden tamén algúns dos expertos entrevistados ao consideraren que as cooperativas ofrecen e achegan ao seu contorno maior calidade e contan coa confianza dos seus clientes.

Polo que se refire aos mecanismos de avaliación desta satisfacción, esta faise a través de conversa informal nun 78,4% dos casos —o 83,3% nas cooperativas con menos de 7 socios— e só a través de enquisa nun 6,6% dos casos (**CADRO 17**). O que demostra interese pola calidade, primeiro paso do

proceso de mellora, e unha maior dificultade para utilizar e pór en marcha mecanismos de control. Este interese amosado polas cooperativas debe ter continuidade no emprego de procedementos formais de control da calidade, factor este de especial relevancia nos procesos de aseguración e certificación da calidade. Neste senso, un 6,4% das cooperativas da mostra afirman ter xa iniciado procesos de certificación da calidade e un 10,6% teñen pensado inicialos. Ningunha cooperativa de traballo asociado tiña iniciado procesos de certificación ambiental e un 6,4% afirma que ían iniciar estes procesos. Segundo o Observatorio Galego para a Calidade, a porcentaxe total de microempresas galegas con certificación de calidade é do 0,58%, das pequenas empresas o 20,5% e das medianas empresas o 85,6%<sup>10</sup>.

**GRÁFICO 5: Grao de satisfacción do cliente. % de cooperativas.**



Fonte: Elaboración propia.

**CADRO 17: Medición do nivel de satisfacción. % de cooperativas.**

|                       | COOP +7 socios | COOP -7 socios | TOTAIS |
|-----------------------|----------------|----------------|--------|
| Repetición de pedidos | 26,7%          | 16,6%          | 19,6%  |
| Conversa informal     | 66,7%          | 83,3%          | 78,4%  |
| Enquisa               | 6,6%           | —              | 2%     |

Fonte: Elaboración propia.

<sup>10</sup> Distribución das certificacións por tamaño de empresa, Observatorio Galego para a Calidade, <http://www.observatoriogalicia.org/calidade>, 2003.

### **5.1.6.- Novas tecnoloxías**

Un factor de éxito no mercado actual ten que ver co acceso ás novas tecnoloxías, neste senso as cooperativas de traballo asociado galegas, teñen aínda un baixo nivel de investimento en tecnoloxía, de igual xeito que unha gran parte das PEMES galegas, xa que só un 44,7% afirman facer este tipo de investimentos. Neste caso, débese destacar que o nivel de investimento é maior nas cooperativas menores de 7 socios (51,4%) ca nas cooperativas de máis de 7 socios (33,3%). Polo que se refire ás razóns desta falta de investimento, sinálanse as económicas como causa principal (88,5%). En canto ás novas tecnoloxías de información, un 38,3% asegura ter conexión a internet, que é usado de forma maioritaria para recepción e envío de correo electrónico, acceso á información e consultas. Tan só o 16,7% as empregan para promocionarse a través de páxina web e un 22,2% para comercio electrónico. En relación con estes datos e segundo o e-Barómetro 2002<sup>11</sup>, arredor dun 36,9% das empresas galegas dispoñen na actualidade de páxina web, pero só un 6,4% ofertan produtos e/ou servizos a través de internet.

### **5.1.7.- Mercado**

O marco de actuación das cooperativas é claramente local (60,4% local e provincial) e autonómico (27%), é dicir, que non actúan máis alá do mercado galego un 87,4% das cooperativas entrevistadas. O 18,8% actúan no mercado estatal e tan só un 6,3% o fan no mercado europeo e internacional. Neste senso, coidamos que cabería aplicar as cooperativas as características das PEMES galegas con mercado local, tal e como se reflicte no informe estratéxico da empresa galega (Álvarez Fernández, J.C., García Erquiaga, E e outros, 1996): comportamento reactivo diante do contorno, inmovilismo e dependencia, énfase no servizo, na confianza e nos recursos humanos, falta de adecuación da alternativa tecnolóxica, falta da segmentación de mercados e anovamento produtivo, entre outras.

O que parece confirmarse nalgunhas das respostas recollidas: só o 23,4% realizan algún tipo de prospección de mercado e só o 35,4% leva a cabo labores de promoción dos seus produtos e servizos. En canto ao nivel de dependencia –un 38,3% afirman selo– é inferior ao que nun principio cabería esperar en base ás opinións recollidas dos expertos colaboradores. Esta dependencia é, sobre todo, de clientes (77,8% dos casos) e parece ter un forte compoñente sectorial, xa que o 50% das cooperativas dependentes encádranse no sector téxtil.

Polo que respecta ao grao de dependencia é bastante superior nas cooperativas de máis de 7 socios (57%) ca nas cooperativas máis pequenas (23%), por estar, habitualmente, ligada esta condición ao uso intensivo de man de obra. En relación coa dependencia de clientes caben dúas situacións: por un lado, unha posición estratéxica sólida, onde a cooperativa é quen de defender os seus intereses, que lle permite negociar prezos e condicións e, polo outro, unha posición máis subordinada, sen apenas marxe de manobra e

---

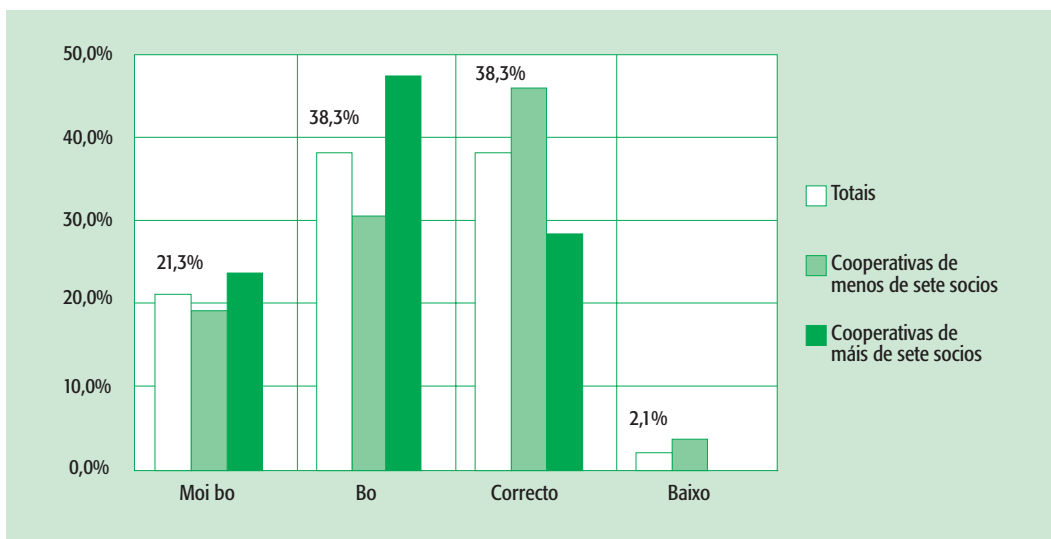
<sup>11</sup> Equipo de Investigacións Políticas e Sociolóxicas da Universidade de Santiago de Compostela, Facultade de Ciencias Políticas e Sociais, 2002.

con condicións de claro desequilibrio a favor da empresa contratante que externaliza custos de produción. No caso do cooperativismo de traballo asociado galego conviven estas dúas realidades.

De calquera xeito, a dependencia dunha única empresa cliente, sen posibilidade de alternativas, tradúcese sempre nun risco futuro que cada cooperativa debe avaliar e ao que se deben buscar solucións. As estratexias de intercooperación, ben con outras cooperativas ou con outras empresas e entidades poden resultar de interese. Neste senso un 23,4% das cooperativas afirma ter establecido xa alianzas ou colaboración con outras cooperativas de traballo asociado para distintos aspectos (comercialización, abastecementos, xestión, etc.). O grao de satisfacción destas colaboracións é alto, nun 77,7% dos casos, e medio no resto.

En canto ao nivel en relación cos competidores, en xeral presenta trazos moi positivos: case un 60% das cooperativas opina que o seu nivel fronte aos competidores é bo ou moi bo, dato este que no caso das maiores de 7 socios acada un valor superior ao 70% (**GRÁFICO 6**). Se temos en conta que o dato do grao de satisfacción de clientes tamén é positivo, e que as carteiras de clientes son continuas, continuas con incrementos ou en incremento constante nun 85% dos casos, todo parece indicar que a situación das cooperativas de traballo asociado no mercado presenta claras fortalezas. Esta visión é compartida entre os socios: un 65% deles ten unha imaxe da súa cooperativa en relación con outras empresas do sector; o 25% coida que é regular e tan só un 4% pensa que a imaxe da cooperativa é mala ou peor cá das súas competidoras, o que sen dúbida mostra un alto grao de autoestima empresarial.

**GRÁFICO 6: Nivel en relación cos competidores. % de cooperativas.**



Fonte: Elaboración propia.

Non obstante, no que se refire ao emprego de estratexias de promoción e publicidade, só un 35,4% de cooperativas fai uso delas. Un 27,1% opta por publicidade directa, principalmente en guías de teléfono e prensa, e tan só un 8,3% do total conta con persoal comercial propio. Pódense avanzar dúas razóns para este feito. Por unha banda as dificultades das cooperativas de pequena dimensión para a contratación de cadros comerciais propios –de igual xeito que para a contratación de xerencias– e pola outra o feito de que unha parte significativa das cooperativas entrevistadas non elaboran ou transforman produto para a venda, dada a súa condición de empresas auxiliares nalgúns casos e/ou dependentes noutros. A isto débese engadir o dato de que en bastantes ocasións son os presidentes os que directamente levan a cabo funcións comerciais. A pesar disto, constátase unha escasa orientación cara ao mercado nunha gran parte das cooperativas, que puidera ser orixe de problemas futuros. Aínda que se temos en conta os anteriores datos de evolución de carteiras de clientes, parece que as cooperativas acadan ben os seus obxectivos de vendas sen necesidade dun grande esforzo comercial.

### **5.1.8.- Aspectos produtivos**

A valoración do nivel produtivo presenta tamén características positivas: un 44,8% o considera bo ou moi bo e un 36,7% correcto, porcentaxes que no caso das cooperativas de máis de 7 socios incrementáse ata o 57,1% (bo ou moi bo). Tan só un 23,4% das cooperativas entrevistadas traballaban o mesmo produto dende o inicio da súa actividade e destas todas superaban os 7 socios. Na actualidade, un 34% consideran a posibilidade de cambiar de produto e diversificar a oferta, un 32% non o consideraban necesario, e un 23,4% non se formulan esta posibilidade.

No que respecta á renovación de equipos, nun 36,4% dos casos, óptase por cambiar a maquinaria cando vai quedando vella, mentres que nun 58,2% o cambio baséase na adaptación á demanda e melloras produtivas. Tan só nun 5,5% dos casos xustifícase o investimento na redución de man de obra.

En relación con este último aspecto, as cooperativas que herdán ou continúan un proxecto empresarial anterior atópanse por regra xeral con equipos vellos ou próximos a obsolescencia (os traballadores quedan en moitas ocasións coa maquinaria como pago de salarios) e aínda que a capitalización do desemprego se amosa como un factor de grande axuda na súa renovación parcial, a renovación total non é facilmente asumíbel. Neste senso, as cooperativas constituídas *ex novo* adoitan contar con equipos novos ou en mellores condicións técnicas.

En calquera caso, os socios cooperativistas, polo feito de seren donos dos medios de produción, son por regra xeral coidadosos cos equipos, o que se traduce nunha baixa taxa de obsolescencia. Outro dato de interese en relación cos investimentos materiais ten que ver coa ratio do investimento medio en activos fixos por traballador (socios e asalariados). Para as cooperativas do sector industrial esta ratio é de 6.253,27 € e para as do sector servizos de 12.973,6 €, segundo a información económico financeira que se acompaña no apartado seis deste capítulo. Dahí despréndese que as cooperativas non contan con cifras elevadas de activo fixo por traballador, o que confirma a súa condición de empresas

intensivas en capital traballo e tradúcese na súa gran capacidade de creación de emprego con baixas taxas de investimento.

Para rematar o repaso das cuestións relativas á xestión empresarial nas cooperativas de traballo asociado, débense destacar algúns aspectos que nos parecen de interese. Por unha banda, a heteroxeidade atopada neste tipo de cooperativas, onde conviven empresas de distinta dimensión, estrutura produtiva e xestión, o que fai moi difícil establecer un perfil tipo. Por outra, débese destacar como principais fortalezas das cooperativas de traballo asociado o alto grao de satisfacción dos seus clientes, o seu bo nivel fronte aos competidores e a preocupación pola calidade. A conxunción destes tres factores permite ser optimistas de cara ao futuro.

Pese a todo convén revisar algúns aspectos como a profesionalización da xestión, a orientación cara ao mercado e no caso dalgunhas cooperativas o grao de dependencia de clientes. Se ben, moitas destas debilidades relativas á xestión empresarial non son distintas ás do resto das pequenas e medianas empresas galegas, os aspectos organizativos presentan trazos diferenciais importantes que deben ser tidos moi en conta para tratar de chegar ao equilibrio entre eficiencia empresarial e social.

## **5.2.- Organización laboral**

### ***5.2.1.- Socios traballadores e asalariados***

As cooperativas de traballo asociado, a diferenza doutras clases de cooperativas, presentan características propias en relación cos traballadores asalariados. Considéranse estes como terceiros non socios e existen limitacións legais en canto á súa posíbel contratación: tal e como se establece no artigo 110 da lexislación galega, a cooperativa pode contratar asalariados sempre que o seu número non exceda do 30% do total dos seus socios.

Das cooperativas da mostra, un 44,7% non contan con asalariados, que alternativamente si existen no 55,3% restante. Sobre o total de socios da mostra, o número total de asalariados representa un 25,7%, dos cales o 53,5% son homes e o 46,5% mulleres; a proporción de traballadores fixos é do 47,7% fronte un 52,3% de temporais. Non obstante, a situación é distinta se analizamos só as cooperativas con traballadores asalariados, xa que nelas os asalariados representan o 46,7% do total de socios.

Este feito ten dúas explicacións de signo contrario coas que coinciden tamén os axentes cualificados consultados. Por unha banda, como xa temos adiantado, as retencias das cooperativas, unha vez superados os conflitos de nacemento e crecemento e establecidos os pactos organizativos, a integrar novos socios que puideran facer variar esta situación de calma organizativa. Por outra banda, a dificultade para que os asalariados se convertan en socios, tendo en conta o esforzo e sacrificio que supón asumir este novo rol. Achegamos un último dato: do 37,5% que consideran nestes momentos incrementar o cadro de persoal, nun 50% dos casos pensan facelo con asalariados, nun 33% con socios e nun 16,7% con ambos os dous tipos.

Porén, se ben é certo que unha maioría de cooperativas non considera o incremento do cadro de persoal con socios, tamén é certo que os cadros de persoal tampouco diminúen en socios por causas económicas ou organizativas. A estabilidade mantense en tanto en canto se mantén o pacto organizativo ou social e as condicións económicas permiten que a cooperativa se manteña no mercado. Este feito ten especial relevancia nas cooperativas de pequena dimensión, onde a marcha dun socio pode supor poñer en perigo a propia viabilidade do proxecto. En canto aos momentos de crise, estes asúmense conxuntamente e lévanse a cabo axustes retributivos de xeito equitativo, o que permite ás cooperativas de traballo asociado capear os malos momentos en mellores condicións ca outro tipo de empresas.

Finalmente, débese apuntar o grave risco da medra da cooperativa baseada exclusivamente na incorporación de asalariados, que ademais de desvirtuar o proxecto cooperativo, supón renunciar á incorporación de novas capacidades, responsabilidades e implicacións no proxecto, ademais de novas achegas ao capital. Se ben é certo que o perfil dun bo socio cooperativista non é o mesmo có dun bo traballador (condición necesaria pero non suficiente), a cooperativa debe establecer mecanismos e procedementos que faciliten e animen á conversión de traballadores en socios: formación en aptitudes, valores e principios, implicación nos aspectos organizativos e de xestión, facilidade para achega do capital, etc. Para isto cóntase na actualidade con axudas específicas das administracións competentes.

### **5.2.2.- Organización e división do traballo<sup>12</sup>**

A participación ten unha dimensión particular nas cooperativas de traballo asociado<sup>13</sup>: é a capacidade de tomar decisións sobre o propio traballo.

Os socios dunha cooperativa de traballo asociado xuntan a dobre condición de empresarios-proprietarios e traballadores directos, o que implica certas especificidades que atinxen á organización laboral. Sen pretensións de exhaustividade, entre as que poden ter consecuencias favorábeis na dinámica empresarial pódense destacar:

- a) a desaparición do antagonismo patrón-obreiro, que en calquera caso xera custos de control, substituído pola cooperación e o estímulo mutuo entre iguais.
- b) a existencia dun ambiente menos conflictivo.
- c) maior interese por progresar e mellorar porque a empresa é unha vía de realización e dignificación persoal, o que outorga máis flexibilidade e maiores marxes de manobra.

---

12 Os límites deste traballo e o tratarse dunha problemática específica aconsellan enunciar unicamente algúns aspectos comúns da abundante literatura existente sobre o tema da autoxestión. Cfr., por todos: (Furubotn, E.G.; e Pejovich, S., 1981), (Bonin y Putterman, 1985), (Alchian y Demsetz, 1972)

13 Tamén para algunhas cooperativas de explotación en común da terra. Remitimos ao tratamento ampliado que se realiza nos capítulos correspondentes.

Alternativamente, entre as que poden ter consecuencias menos favorábeis e dificultan unha división do traballo clara e definida, destacan:

- a) as dificultades do “control entre iguais”, que pode ser menos eficiente cá situación das empresas en que o control atribúe beneficios individuais a quen o realiza.
- b) a igualdade e falta de incentivos, na medida en que os traballadores non se atribúen individualmente os beneficios das melloras, e é difícil e problemático establecer diferenzas retributivas, de incentivos, ou de calquera tipo, entre traballadores que son, ao tempo, propietarios con iguais dereitos.
- c) a posíbel proliferación do que en termos de teoría de xogos se denomina estratexias non cooperativas, baseadas en que nun contexto onde o custo de comportamentos ineficientes repártese entre todos os socios, xéranse comportamentos individuais insolidarios, en tanto que non van ser penalizados individualmente.

Temos, por tanto, que unha das principais vantaxes coas que contan as cooperativas de traballo asociado, ten que ver coa capacidade autoorganizativa ou de autoxestión. Isto permite aproveitar mellor as capacidades de socios e traballadores e dótaas de maior flexibilidade á hora de adecuar os ritmos de traballo ás necesidades da organización.

Non obstante, entre as principais carencias detectadas, tanto polas propias cooperativas como polos expertos entrevistados, aparecen de forma recorrente as deficiencias en aspectos organizativos: confusión de papeis, non se distinguen funcións, participación sen control, etc., o que reflicte un desaproveitamento das potencialidades da cooperativa como empresa de participación.

A pesar disto, á pregunta concreta de se existía un reparto formal de funcións, respóndese afirmativamente nun 67,3% dos casos, que se leva a cabo en base a reunións de traballo nun 63,9% e asembleas nun 27,8%, só un 8,3% reflicte no regulamento de réxime interior. Do mesmo xeito, nun 50% dos casos, non existe regulamento de permisos nin sancións por absentismo. En moitas ocasións isto implica un grao de división do traballo básico, onde se establece unha certa especialización en base a capacidades, pero que se complementa co reparto da carga de traballo segundo as circunstancias.

Nas cooperativas de pequena dimensión resulta difícil establecer especialización, xa que todos os socios nalgún momento vense obrigados a facer un pouco de todo. Isto dótaas de maior flexibilidade, versatilidade e capacidade de adaptación fronte a incrementos de actividade, baixas temporais ou ausencias e presenta á súa vez claras potencialidades para asumir cambios (de sistemas, actividades, servizos, produtos); ademais, facilita a aplicación de modelos de xestión baseados na consecución de obxectivos. En relación co anterior, parece existir tamén dificultade para establecer diferenzas en categorías socioprofesionais que se repiten –como se verá– no establecemento de diferenzas salariais. Resulta moito máis fácil atopar distintas categorías socioprofesionais nas cooperativas que son produto

dunha empresa en crise, xa que os socios herdán as categorías existentes, que nas creadas *ex novo*, onde o que se atopa é algo máis próximo a unha diferenciación por funcións e responsabilidades.

Non obstante, máis da metade das cooperativas (55,3%) leva a cabo un control da produtividade e informase sobre o rendemento acadado pola cooperativa nun 61,7% de casos

### **5.2.3.- Condicións retributivas**

Un 54,2% das cooperativas da mostra aplica ou mellora o convenio sectorial, un 23% supera o salario mínimo interprofesional (SMI), e o 20,1% sitúa o seu nivel retributivo no SMI. Se ben é certo, e nisto coinciden os axentes cualificados, que nos primeiros intres da cooperativa danse situacións de gran sacrificio salarial, que en moitas ocasións serven para capitalizala. Isto fai que os socios estean dispostos, en maior medida que noutro tipo de empresas, a asumir este tipo de sacrificios o que lles outorga maior capacidade de resistencia diante das crises económicas que poidan atravesar.

É tamén certo que entre o 20,1% que non supera o salario mínimo interprofesional pódense chegar a dar situacións de excesivo sacrificio salarial, en ocasións condicionadas por diversas circunstancias: posición que ocupan no mercado, falta de planificación previa, propia viabilidade do proxecto, etc. En calquera caso, as expectativas de mellora e a propiedade da cooperativa, permite aos socios cooperativistas asumir estas condicións retributivas en mellor forma que os traballadores por conta allea de calquera outra empresa en situación semellante.

Queremos chamar a atención tamén sobre o dato de que nun 58,3% dos casos non existen diferenzas retributivas entre socios e asalariados; diferenzas que si existen a favor dos socios nun 37,5% dos casos e, nun 4% a favor dos asalariados. Os expertos apuntan tamén melloras nas condicións laborais dos asalariados, en relación con outro tipo de sociedades, en aspectos diversos. En concreto na mostra estudada, nun 60,4% das cooperativas, existen servizos que melloran a compatibilidade da vida laboral e familiar, entre os que destaca a existencia de flexibilidade horaria (52%). En xeral, nas cooperativas de traballo asociado parecen existir vantaxes en canto ás condicións laborais dos asalariados: menores diferenzas salariais entre socios e asalariados ca noutro tipo de sociedades, posibilidade de conversión en socio, flexibilidade horaria, etc.

Finalmente débese apuntar o dato –moi significativo– e xa avanzado, de que na maioría das cooperativas entrevistadas, non existe diferenciación no anticipo laboral (87,5%) e nas que existe (12,5%), esta faise en base ao traballo realizado, polo que é habitual que, solidariamente, se equiparen as retribucións. Atópase aquí outra mostra do igualitarismo como base do pacto organizativo ao que se vén facendo referencia en apartados anteriores. Non obstante, cando as estruturas ou actividade da cooperativa acadan certa dimensión e diferenciación (traballos administrativos, comerciais, de xestión, etc.) parece conveniente introducir algún criterio de diferenciación en base á produtividade, calidade, nivel de responsabilidade, etc, que si se leva a cabo nas cooperativas de tamaño medio-grande.

## 5.2.4.- Outras condicións laborais

O 51% das cooperativas de traballo asociado da mostra levan a cabo actividades de prevención de riscos laborais, fronte a un 48,9% nas que non están organizadas estas actividades. A modalidade de prevención máis empregada é o servizo de prevención alleo (66,7%), seguido do servizo de prevención propio (20,8%) e a súa asunción polo propio empresario (12,5%). A sinistralidade laboral afectou ao 14,9% das cooperativas e a unha porcentaxe do 4% dos traballadores (socios e asalariados) (CADRO 18).

### CADRO 18: Actividades de prevención.

| Actividades                           | % de cooperativas |
|---------------------------------------|-------------------|
| Plan de prevención                    | 17,8%             |
| Avaliación inicial de riscos laborais | 18,6%             |
| Medicións hixiénicas                  | 13,6%             |
| Plan de emerxencia                    | 11,9%             |
| Subministración de equipos            | 12,7%             |
| Normas de seguridade                  | 13,6%             |
| Vixilancia da saúde                   | 11,9%             |

Fonte: Elaboración propia.

As condicións laborais no que respecta ás vacacións, e de acordo cos datos das propias cooperativas, estas gózanse pero condicionadas á carga de traballo existente (55,3%) na maior parte dos casos e existen quendas nun 27,6% dos casos. Non se producen grandes diferenzas neste senso entre as cooperativas con e sen asalariados. Do mesmo xeito que ocorría co nivel retributivo, os socios están dispostos tamén neste aspecto a asumir o sacrificio persoal que carrega priorizar o traballo sobre as vacacións. Nas pequenas cooperativas, esta organización das vacacións resulta ás veces complicada, xa que a falta dun socio pode condicionar bastante a carga de traballo do resto, polo que unha vez máis os socios vanse adaptar ás posibilidades, mediante unha maior distribución dos días dispoñíbeis ao longo do ano, elixindo o momento menos prexudicial ou sacrificando o seu goce. No caso das actividades temporeiras a tendencia maioritaria é pechar a empresa en temporada baixa e converter ese tempo en vacacións.

En relación cos horarios, nun 50% das cooperativas sitúanse na media de 8 horas/día, mentres que nun 31,2% dos casos supéranse as 8 horas e só un 10,4% das cooperativas traballan menos de 8 horas/día.

No que atinxe ao absentismo laboral o máis salientábel é o feito de que non existen distintos niveis de absentismo entre socios e socias nas cooperativas mixtas. Asemade, a condición de traballador do socio está supeditada á súa condición de socio-xestor, o que se traduce en menores niveis de absentismo, en menores niveis de conflitos laborais e na práctica inexistencia de folgas.

## 6.- Aspectos económicos e financeiros das cooperativas de traballo asociado

### 6.1.- Introducción

As sociedades cooperativas de traballo asociado desenvolven múltiples actividades, tan variadas coma o abano de posibilidades do mercado actual. Non obstante, a pesar da súa heteroxeneidade, resulta de interese amosar determinada información global sobre a situación de conxunto destas empresas.

En relación co seu tamaño, observado a través das variábeis valor do activo, cifra de negocios e número de traballadores<sup>14</sup>, pódense definir como pequenas empresas e microempresas, pois o valor do activo total medio é 225.068,07 €, a cifra media de negocios é de 306.594,37 € e o número medio de socios e de traballadores é de 8 e 2, respectivamente. Débese ter presente que nestas sociedades cooperativas os socios son, ao mesmo tempo, traballadores.

Partindo da gran diversidade de empresas que inclúe esta clase e a pesar de que inicialmente o obxectivo era a súa clasificación en función da actividade realizada, o reducido número de cooperativas de traballo de cada clase conduce a efectuar a análise agrupándoas nos tres sectores básicos, o primario, que abarca a agricultura, a pesca e a minería, o secundario ou industrial e o terciario ou de servizos. A proporción de empresas de cada un dos sectores é do 3,33%, o 56,67% e o 40%, respectivamente, que denota unha clara orientación a actividades relativas á industria e aos servizos. Ademais, a distribución do total de socios destas empresas correspóndese cun 3% nas do sector primario<sup>15</sup>, un 72,5% nas do secundario e un 24,5% nas do sector terciario.

As sociedades cooperativas do sector industrial son empresas cun volume de facturación medio de 258.994,21 €, un activo medio de 180.343,62 € e un número medio de socios e de traballadores de 10 e 3, respectivamente. En consecuencia, trátase de micro e pequenas empresas. En relación coa actividade, atendendo á súa clasificación no CNAE<sup>16</sup>, destaca que un 47,37% dos casos se dediquen ao sector téxtil, o restante 52,63% abarca actividades diversas (construción, construción naval, fabricación de mobles, etc.).

As empresas de traballo asociado do sector servizos son maioritariamente micro empresas, cun activo total medio de 256.591,55 €, unha cifra de negocios de 357.799,43 € e un número medio de socios e traballadores de 5 e 2, respectivamente, con actividades diversas, que van dende o comercio polo miúdo ata a asesoría e consultoría.

---

14 No capítulo 3 amósanse os criterios polos que se empregan estas variábeis.

15 Por mor da escasa representatividade do sector primario, unicamente será tido en conta para os efectos dos cálculos globais, prescindindo da análise sectorial individual

16 Código Nacional de Actividades Económicas

## 6.2.- A estrutura económica e financeira

Para realizar unha primeira aproximación é preciso a análise conxunta da estrutura económica e financeira destas empresas (**ILUSTRACIÓN 1**), da que se obtén, un escenario caracterizado por amosar unha relación entre investimentos e recursos que denota, en termos de agregado total destas empresas, equilibrio financeiro.

Na análise da información relativa a cada un dos sectores (**ILUSTRACIÓN 1**), non se observa unha variación drástica que afecte ao equilibrio financeiro, aínda que si cambia lixeiramente a estrutura económico-financiera de ambos os dous. No sector industrial a proporción de activo fixo (45,59%) está cuberta con fondos propios (48,22%) e alleos a longo prazo (5,07%), mentres que no sector servizos esta inmovilización (32,01%) finánciase en parte con fondos propios (36,76%) e, en parte, con recursos alleos a longo prazo (9,71%). En canto ao ciclo de explotación, o activo circulante ten unha proporción do 54,41% no sector secundario, cun pasivo circulante do 46,71%, mentres no sector terciario estes valores son do 67,99% e 53,53%, respectivamente. Obviamente a maior proporción do inmovilizado no sector industrial está en consonancia coa necesidade de maiores dotacións en infraestruturas, respecto ás que teñen as empresas de servizos.

Non obstante, afondando na análise cara aos datos individuais, detéctase grande heteroxeneidade das relacións entre os recursos financeiros e os seus destinos, pois o fondo de rotación<sup>17</sup> oscila entre -104.626,90 € e 190.830,89 € cun 25% das sociedades cooperativas de traballo asociado que manteñen valores do fondo de rotación negativos e inferiores a -13.271,51 € (**CADRO 19**). Isto significa que se está a financiar inmovilizado con recursos esixíbeis a curto prazo, o que pode conducir a problemas de liquidez na empresa.

### CADRO 19.

| CUARTILES <sup>18</sup> | Q0          | Q1         | Q2        | Q3        | Q4         |
|-------------------------|-------------|------------|-----------|-----------|------------|
| <b>T.ASOCIADO</b>       | -104.626,90 | -13.271,51 | 5.965,09  | 35.706,86 | 190.830,89 |
| Secundario              | -104.626,90 | -22.265,18 | 1.811,40  | 18.252,77 | 190.830,89 |
| Terciario               | -101.465,03 | -10,33     | 11.095,89 | 88.713,50 | 177.054,87 |

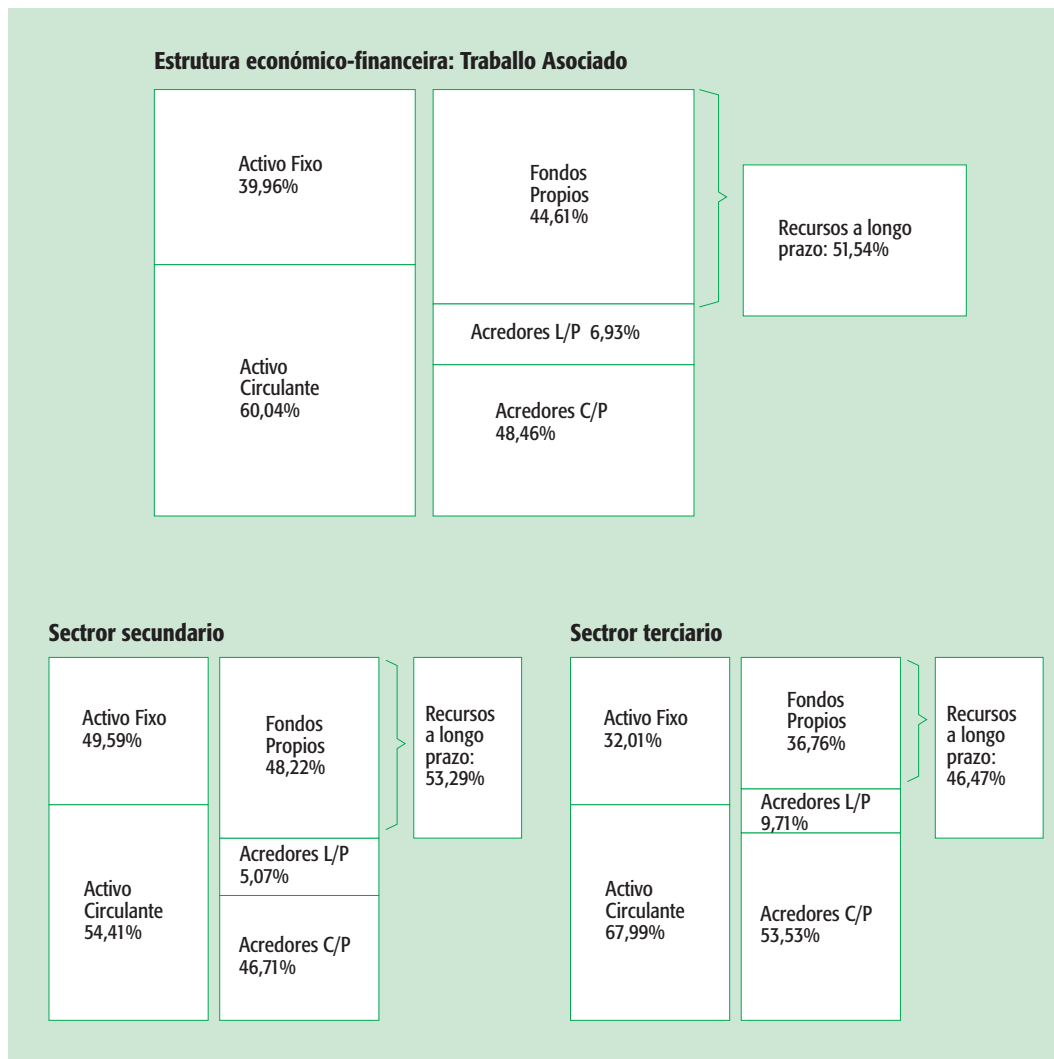
Fonte: Elaboración propia.

En referencia ás relacións entre a estrutura económica e o socio nas sociedades cooperativas de traballo asociado, cabe mencionar que o importe do activo total por socio é de 28.133,51 €, que pasa a ser de 17.510,05 € nas empresas industriais e de 52.188,11 € nas de servizos. Pola súa parte, a cifra neta de negocios é de 38.324,30 €, sendo de 25.304,03 € nas empresas industriais e de 72.772 € nas de servizos.

<sup>17</sup> Ver definición no capítulo 3.

<sup>18</sup> A proporción que proporcionan os cuartiles pode verse no capítulo 3.

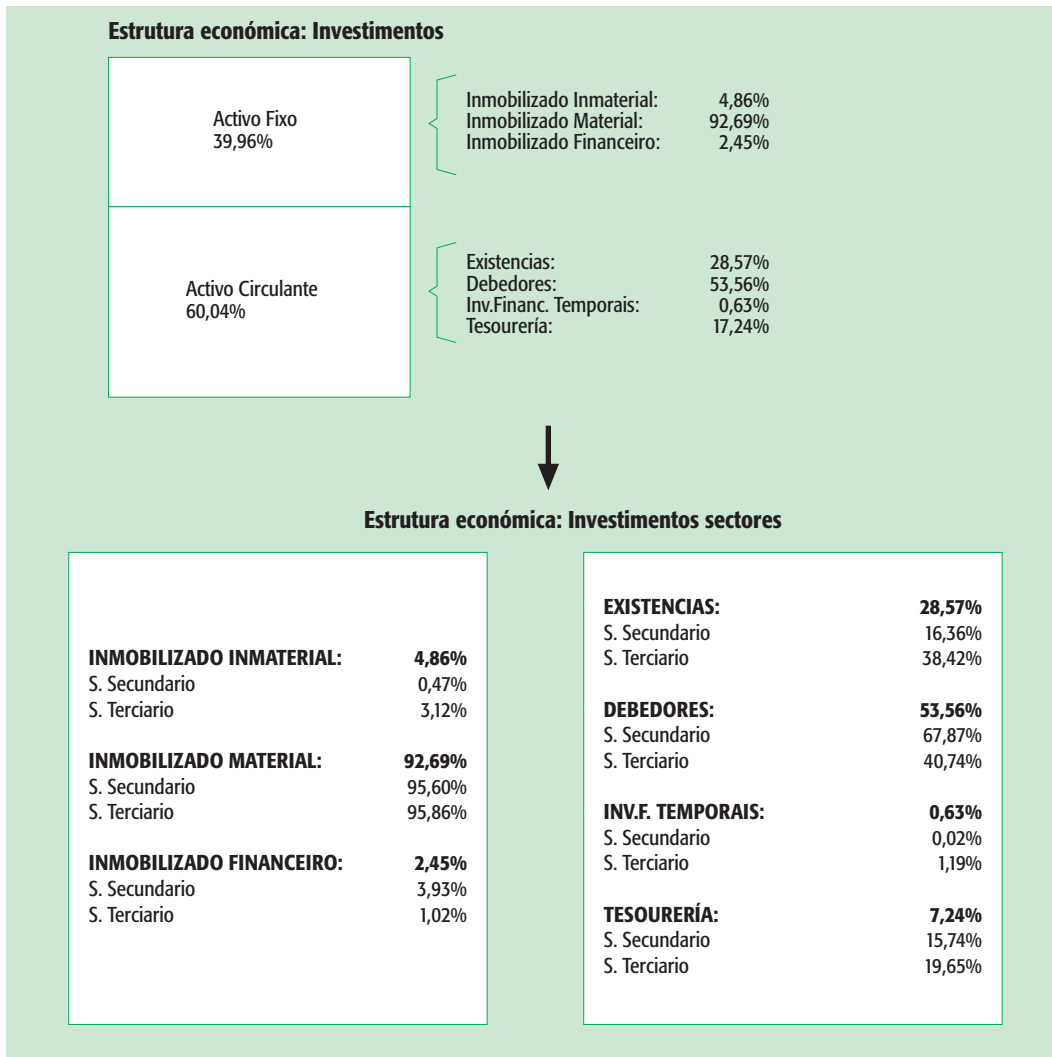
## Ilustración 1.



### 6.2.1.- Análise de estrutura económica

A análise da estrutura do activo permite identificar en que se materializan os recursos da empresa (ILUSTRACIÓN 2). Neste senso, cabe destacar como partida máis salientábel dos investimentos en activo fixo (39,96% do activo total) o correspondente ao inmovilizado material, cun importe do 92,69% do total dese activo. Ademais, a dispersión en torno a este valor é mínima, pois un 83,33% das cooperativas manteñen cifras de investimento en activos materiais por riba do 75%, das que un 25% só dispón deste inmovilizado.

## Ilustración 2.



De todos os xeitos, a análise porcentual do agregado do sector non permite identificar os investimentos reais que en termos monetarios son precisos para desenvolver estas actividades económicas, dato importante tendo en conta que se trata de centros empresariais que consolidan procesos de auto-emprego. Neste senso cabe mencionar que, por termo medio, para o agregado do sector, e tendo en conta tanto o número de socios como o número de asalariados, o investimento en inmovilizado é de 9.709,77 €/traballador, mentres o investimento en circulante é de 14.999,18 €/traballador. Isto quere dicir que o investimento medio total necesario para o normal desenvolvemento dunha empresa de traballo asociado é por termo medio de 24.708,94 €/traballador, o que dá unha idea do escaso nivel de recursos precisos para afrontar un proxecto destas características.

A mesma análise efectuada en cada un dos dous sectores mostra unha importante variación, pois o investimento total por traballador ascende a 36.495,19 € (12.973,6 en inmovilizado e 23.521,55 en circulante) no caso das empresas de servizos, mentres que descende ata 14.494,09 € (6.253,27 en inmovilizado e 8.240,81 en circulante) nas industriais.

En relación coa vida media destes activos, tomando en consideración a dotación que, por termo medio, se destina a súa amortización, pódese estimar en aproximadamente dez anos. Tendo en conta a diversidade de activos de que dispón unha empresa, resulta ser unha cifra que se atopa dentro da normalidade.

Polo que se refire ao circulante (60,04% do activo total), a información parcial amosa un comportamento diferente (ILUSTRACIÓN 2) (CADRO 20):

## CADRO 20.

| Cuartiles <sup>19</sup> |       |        |        |        |         |
|-------------------------|-------|--------|--------|--------|---------|
| Secundario              | Q1    | Q2     | Q3     | Q4     | Q5      |
| Existencias             | 0,00% | 0,00%  | 1,42%  | 19,85% | 73,90%  |
| Debedores               | 0,00% | 34,27% | 58,03% | 81,75% | 99,13%  |
| Tesourería              | 0,00% | 8,87%  | 17,96% | 50,73% | 100,00% |
| Terciario               |       |        |        |        |         |
| Existencias             | 0,00% | 0,00%  | 5,20%  | 26,37% | 61,47%  |
| Debedores               | 9,25% | 30,26% | 39,27% | 53,36% | 90,14%  |
| Tesourería              | 0,00% | 11,74% | 19,79% | 59,84% | 80,96%  |

Fonte: Elaboración propia.

- a) Destaca a cifra de debedores, cunha proporción do agregado de empresas do 53,56% respecto ao activo circulante total, que se se teñen en conta os dous sectores de actividade, obsérvase como a porcentaxe ascende ao 67,87% no secundario e descende ao 40,74% no terciario. Ademais, da información individual despréndese que un 50% das empresas teñen unha proporción entre o 58,03% e o 99,13% no caso do sector industrial, o que pode ser explicado pola importante proporción de empresas do sector téxtil que traballan por temporada (estacionalidade) e, en moitos casos para un único cliente, o que as converte en empresas con alto risco de incorrer en problemas de liquidez. Aínda que con menores proporcións, o nivel de debedores do sector servizos tamén resulta elevado (no 50% das empresas oscila entre o 39,27% e o 90,14% do total do circulante).
- b) No relativo á tesourería, mentres para o agregado de empresas acada un 17,24% do total do circulante, as proporcións individuais amosan valores moi dispares e incluso extremos, pois no sector secundario algunhas empresas ou ben non teñen nada ou esta partida acada o 100% do circulante; no caso do sector terciario dáse o caso do límite inferior pero non o do superior. Esta información denota, por unha

19 A información que proporcionan os cuartiles pode verse no capítulo 3.

parte, os problemas das actividades estacionais e que traballan para un ou poucos clientes e, por outra, a escasa importancia que se outorga á planificación financeira por parte destas empresas, co conseguinte risco de perdas de rendibilidade ou incluso maiores problemas de estabilidade xeral.

- c) A información das existencias resulta un pouco sorprendente por canto as empresas que manteñen valores nulos representan un 35,29% do sector industrial e o 33,33% do sector servizos. É dicir, a proporción é maior no primeiro caso, o que se explica pola realización de traballo por pedido por parte das empresas téxtiles, reflexión coherente coa posibilidade de traballo para un único cliente. No caso das empresas de servizos, estes datos son totalmente coherentes co tipo de actividades que desenvolven. De todos os xeitos, tendo en conta o valor do agregado de empresas (28,57%), a dispersión en torno a este resulta é elevada.

En consecuencia, os resultados da análise conxunta das partidas do circulante amosan a necesidade de maiores esforzos nas labores de xestión e planificación a curto prazo, naqueles casos nos que a actividade o permita.

### **6.2.2. Análise de estrutura financeira: a estrutura do pasivo e as fontes de financiamento**

Na estrutura do pasivo destaca a forte dependencia de recursos alleos a curto prazo (**ILUSTRACIÓN 3**).

Os valores obtidos do agregado de empresas, en relación coas fontes de financiamento propias, mostran unha situación na que as achegas dos socios ao capital acadan o 51,48%, as reservas o 39,72%, cuns resultados de exercicios anteriores dun 1,66%, uns resultados do exercicio do 2,19% e uns ingresos a distribuír en varios exercicios do 4,95%<sup>20</sup>.

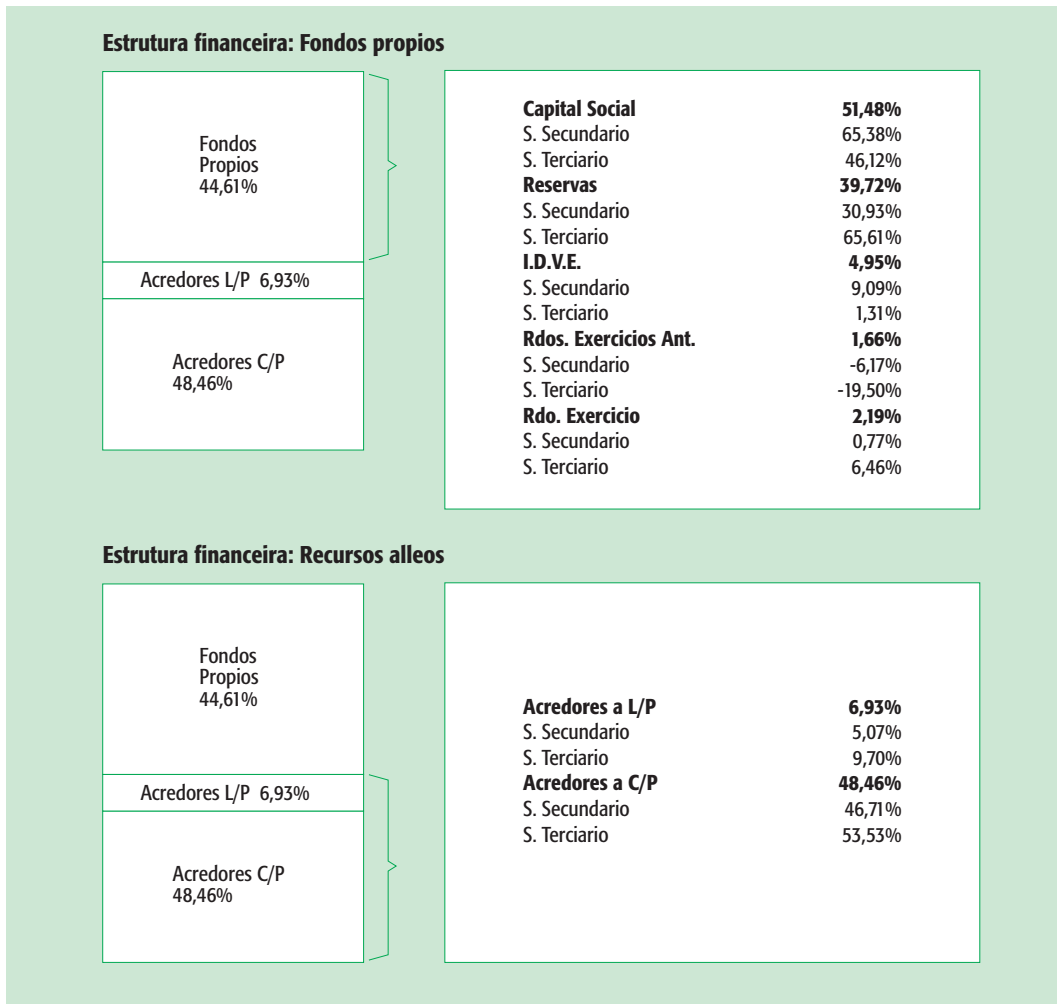
En canto á información dos dous sectores, existen variacións respecto destas proporcións totais, así no sector industrial aumentan as achegas ao capital (65,38%) e diminúen as dotación a reservas (30,93%), mentres que nas empresas de servizos prodúcese a situación contraria (46,12% e 65,61%). Esta é unha consecuencia do maior investimento inicial que caracteriza ás cooperativas industriais e vai parella a unha achega de capital máis grande e á diferente política de distribución de rendas aos socios, orientada á mellora nos anticipos laborais no primeiro grupo<sup>21</sup> e ao autofinanciamento e reparto de retorno no segundo. Este feito confírmase pola diferente proporción do excedente do exercicio que pasa do 6,46% nas sociedades cooperativas de servizos ao 0,77% nas industriais. De todos os xeitos, esta estratexia de xeración de maior excedente pode ter como destino a compensación de perdas de exercicios anteriores, que acadan nas empresas do sector terciario o 19,50% dos recursos propios.

---

20 Dado que a información utilizada se corresponde coa entregada no rexistro de cooperativas e tendo en conta que o formato empregado e exactamente igual que se se tratase de calquera outra empresa, non se pode extraer información relativa ao tipo de achegas ao capital, o fondo de educación e promoción ou o posíbel financiamento alleo de socios.

21 Sempre que os ingresos percibidos o permitan.

### Ilustración 3.



Fuente: Elaboración propia

Os ingresos para distribuír en varios exercicios (compostos maiormente polas subvencións ao capital), teñen unha proporción diferente en cada grupo de empresas, así mentres nas sociedades cooperativas industriais ascende ao 9,09% dos recursos propios, no caso das empresas de servizos queda nun 1,31%<sup>22</sup>.

Co obxecto de ter unha visión do que representan estas porcentaxes, atendendo o número de socios das empresas, no **Cadro 21** amósase esta información en relación coas partidas máis representativas

<sup>22</sup> Unha análise máis detallada dos tipos e destinos das subvencións pode verse no apartado 4.1.2.

dos fondos propios, onde se observa como o compromiso financeiro do socio é maior no caso das empresas de servizos, tanto en relación coas reservas como en relación co capital achegado.

## CADRO 21.

|                              | Secundario | Terciario | T.Asociado |
|------------------------------|------------|-----------|------------|
| F.PROPIOS / N°Socios         | 8.497,12   | 19.186,63 | 12.586,83  |
| Capital subscrito / N°Socios | 5.555,15   | 8.848,91  | 6.480,11   |
| Reservas / N°Socios          | 2.628,12   | 12.588,22 | 4.999,99   |
| IDVE/ N°Socios               | 772,79     | 250,99    | 621,97     |

**Fonte:** Elaboración propia.

En relación cos recursos alleos (ILUSTRACIÓN 3), a homoxeneidade en torno aos valores medios é unha constante nos dous sectores de actividade. Isto denota, en xeral, unha dependencia excesiva dos recursos alleos a curto prazo, que pode supor un importante incremento dos gastos financeiros en relación cos que se terían de obter unha estrutura financeira máis acorde co grao de liquidez ou recuperación dos activos. De todos os xeitos, é preciso ter en conta que entre os acredores a curto prazo atópanse os propios socios, xa que nestas empresas son traballadores e, por conseguinte, poden ter remuneracións pendentes de cobrar.

Ademais, é necesario ter en conta que os problemas de financiamento alleo no caso das sociedades cooperativas non son soamente derivados de factores internos, pois é un feito a reticencia de determinadas entidades financeiras para traballar con elas, problema que se agrava cando se trata de pequenas empresas ou microempresas, como é o caso das cooperativas de traballo asociado. Neste senso, precísase dun esforzo por parte de todos os actores sociais relacionados co movemento cooperativo na procura dunha solución axeitada a este problema.

### 6.2.3. A liquidez e a solvencia

Unha vez observadas as particularidades básicas da estrutura económica e financeira, é preciso completar a análise coa relativa á liquidez, solvencia e tesourería destas empresas<sup>23</sup> (CADRO 22).

O rateo de solvencia do agregado de empresas acada o 1,24, o que significa que o activo dedicado á explotación é superior aos recursos a curto prazo e, polo tanto, permite facer fronte a súa esixibilidade. Non existe unha diferenza significativa deste dato nos dous sectores, non obstante, a análise individual das cooperativas estudadas mostra unha realidade diferente, por canto o 25% das empresas manteñen un nivel por debaixo de 0,88, outro 25% atópanse entre ese importe e 0,18 e o 50% restante amosan cifras entre 0,18 e 3,44. Isto quere dicir que a dispersión de valores é moi elevada. Cabe

---

23 Rateos de solvencia e liquidez empregados: Cfr. nota 36, páx. 10.

mencionar tamén que os valores inferiores máis extremos corresponden a empresas do sector industrial, mentres os superiores corresponden ás do sector servizos. Tendo en conta que no circulante total están incluídas as existencias, sendo esta a partida menos líquida deste activo, o rateo de liquidez amosa máis información a este respecto.

## CADRO 22.

| SOLVENCIA A C/P           | Total Agregado | Q0            | Q1            | Q2            | Q3            | Q4            |
|---------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>TRABALLO ASOCIADO</b>  | <b>1,2389</b>  | <b>0,1347</b> | <b>0,8844</b> | <b>1,1838</b> | <b>1,7642</b> | <b>3,4441</b> |
| Sector secundario         | 1,1648         | 0,1347        | 0,6798        | 1,1214        | 1,4726        | 2,8045        |
| Sector terciario          | 1,2700         | 0,3048        | 1,0254        | 1,3537        | 2,1894        | 3,4441        |
| <b>LIQUIDEZ INMEDIATA</b> |                |               |               |               |               |               |
| <b>TRABALLO ASOCIADO</b>  | <b>0,8850</b>  | <b>0,1347</b> | <b>0,5434</b> | <b>1,1070</b> | <b>1,4120</b> | <b>2,8045</b> |
| Sector secundario         | 0,9742         | 0,1347        | 0,4980        | 1,0398        | 1,3654        | 2,8045        |
| Sector terciario          | 0,7821         | 0,3018        | 0,7136        | 1,3175        | 1,4963        | 2,4790        |
| <b>TESOURERÍA</b>         |                |               |               |               |               |               |
| <b>TRABALLO ASOCIADO</b>  | <b>0,2198</b>  | <b>0,0000</b> | <b>0,0624</b> | <b>0,2396</b> | <b>0,9318</b> | <b>1,6050</b> |
| Sector secundario         | 0,1823         | 0,0000        | 0,0551        | 0,1348        | 0,9145        | 1,0841        |
| Sector terciario          | 0,2631         | 0,0000        | 0,1106        | 0,5542        | 1,0077        | 1,6050        |

Fonte: Elaboración propia.

A liquidez inmediata toma un valor, para o total de empresas, de 0,89, o que supón unha redución importante respecto aos datos de solvencia e, en consecuencia, as existencias si teñen importancia nestas empresas. Non obstante, os datos sectoriais amosan unha información pouco acorde coa actividade, pois debería producirse un maior descenso nas empresas de servizos, dado que as industriais precisan dun maior volume de materiais, e o que se produce é o efecto contrario. Nas empresas do sector secundario a variación desde rateo con respecto o de solvencia é moito menor ca nas sociedades cooperativas con actividades de servizos, o que podería ser explicado, no primeiro caso, polo sistema de traballo por pedido no caso das sociedades cooperativas téxtiles, o grupo máis numeroso deste sector. No caso das empresas de servizos sería preciso un estudo en maior profundidade e, de todos os xeitos unha maior preocupación pola xestión do circulante.

O rateo de tesourería toma un valor de 0,22 para o agregado de sociedades cooperativas de traballo asociado, pero, como xa se comentou na análise do circulante a dispersión de valores é moi elevada, así, un 25% das empresas industriais toman valores inferiores a 0,05, mentres outro 25% toman valores entre 0,91 e 1. Nas empresas de servizos a dispersión non é tan elevada aínda que se acadan valores superiores máis extremos.

A xestión e planificación financeira é a gran materia pendente nas pequenas empresas e microempresas, pero ademais, no caso das sociedades cooperativas, hai que engadirlle a complexidade de facer efectiva a participación na xestión sen contar, na maioría dos casos co nivel de profesionalización axeitado.

## 6.2.4.- Análise da conta de resultados

A conta de resultados proporciona información relevante en relación coa actividade da empresa e os fluxos monetarios que nela se producen. Neste estudo, unha vez obtido o agregado das contas de resultados de todas as empresas, esta análise permite observar como (CADRO 23):

### CADRO 23.

| <b>CONTA DE RESULTADOS Trabajo Asociado</b> |                   |                  |              |
|---|-------------------|------------------|--------------|
|   | <b>Secundario</b> | <b>Terciario</b> | <b>Total</b> |
| <b>ING.Explot/ING.Explot.</b>               | 100,00%           | 100,00%          | 100,00%      |
| Imp.NetoCifraNeg./ING.Explot.               | 99,86%            | 95,39%           | 97,73%       |
| Outros Ing.Explot./ING.Explot.              | 0,14%             | 4,61%            | 2,27%        |
| <b>GASTOS/ING.Explot</b>                    | 99,87%            | 97,43%           | 98,69%       |
| ConsumosExplot./ING.Explot                  | 24,21%            | 58,26%           | 40,31%       |
| G.Persoal/ING.Explot                        | 58,99%            | 28,49%           | 42,94%       |
| Dot.Amort.Inm./ING.Explot                   | 2,83%             | 1,71%            | 2,80%        |
| Var.Prov.Tráf./ING.Explot                   | 0,05%             | 0,72%            | 0,37%        |
| OutrosG.Explot./ING.Explot                  | 13,79%            | 8,25%            | 12,27%       |
| <b>RESULT.EXPLOD./ING.Explot</b>            | 0,13%             | 2,57%            | 1,31%        |
| Ing.Financeiros/ING.Explot                  | 0,07%             | 2,05%            | 1,01%        |
| G.Financeiros/ING.Explot                    | 0,90%             | 3,09%            | 2,04%        |
| Dif.Neg.Cambio/ING.Explot                   | 0,00%             | 0,00%            | 0,00%        |
| <b>RESULT.FINANC./ING.Explot</b>            | -0,83%            | -1,05%           | -1,03%       |
| <b>RESULT.ACT.ORD./ING.Explot</b>           | -0,69%            | 1,52%            | 0,28%        |
| Ben.Allea.Inm./ING.Explot                   | 0,09%             | 0,00%            | 0,04%        |
| Subv.k trasp.exerc./ING.Explot              | 0,52%             | 0,08%            | 0,28%        |
| Ing.Extraordinarios/ING.Explot              | 0,99%             | 0,05%            | 0,48%        |
| Perd.proc.Inm./ING.Explot                   | 0,00%             | 0,00%            | 0,07%        |
| G.Extraordinarios/ING.Explot                | 0,10%             | 0,04%            | 0,06%        |
| G ePerd.outros exerc./ING.Explot            | 0,00%             | 0,01%            | 0,01%        |
| <b>RESULT.EXTRAORD./ING.Explot</b>          | 1,49%             | 0,08%            | 0,66%        |
| <b>RESULT.ant.IMPUEST./ING.Explot</b>       | 0,79%             | 1,60%            | 0,94%        |
| Imp.Sociedades/ING.Explot                   | 0,54%             | 0,12%            | 0,31%        |
| <b>RESULT.EXERCICIO/ING.Explot</b>          | 0,26%             | 1,49%            | 0,64%        |

Fonte: Elaboración propia.

Os resultados de explotación, é dicir, os debidos directamente á actividade representan o 1,31% dos ingresos de explotación, sendo os principais compoñentes dos gastos de explotación os consumos (40,31%) e o gastos de persoal (42,94%). Na información sectorial, non obstante, obsérvanse importantes variacións, pois:

No sector industrial, o resultado de explotación descende ata o 0,13%, dato que provén dunha cifra de negocios do 99,86% e uns gastos de 99,87%. É dicir, a partida doutros ingresos, onde estarían incluídas as posibles subvencións á explotación representan unicamente o 0,14% dos ingresos de explotación, ao tempo que se deduce a aplicación dunha estratexia de distribución das rendas aos socios vía anticipos, tal como xa se comentou ao tratar a análise do financiamento. Por outra banda, dentro dos gastos de explotación, os gastos de persoal acadan o 58,99%, importante proporción que se debe, por unha parte, a que se trata de sociedades cooperativas de traballo asociado e, por outra, a proporción non demasiado elevada dos consumos (24,21%). Isto pode ser debido ao sistema de traballo das empresas téxtiles e de telecomunicacións, dedicadas á montaxe ou cosido de pezas que subministra o provedor de traballo e para o que precisan adquirir só parte dos materiais necesarios para a produción, aínda cando non reciben compensación polo seu custo.

As empresas do sector servizos teñen un resultado de explotación do 2,57%, pois a pesar de que a facturación ascende a un 95,39% e os gastos a un 97,43%, teñen un 4,61% doutros ingresos (subvencións a explotación). Así como as subvencións ao capital son de maior proporción nas empresas industriais, neste caso son as sociedades cooperativas dedicadas aos servizos as que teñen unha maior proporción de subvencións. Entre os gastos de explotación, a distribución é a contraria a do caso anterior, e así mentres os gastos de persoal representan un 28,49%, os consumos ascenden ao 58,26% dos ingresos de explotación. De todos os xeitos é necesario, neste caso, matizar a información relativa aos gastos de persoal dado que a dispersión nos valores individuais é moi alta, pois existen algunhas empresas da mostra que se atopan nos primeiros anos de funcionamento. Non obstante, o 50% destas empresas teñen unha porcentaxe destes gastos que supera o 41,56%, información máis acorde coa realidade das sociedades cooperativas de traballo asociado.

Os resultados financeiros son negativos dado que os ingresos por este concepto non cobren os gastos, sendo de todas maneiras importes pouco significativos, o que denota a escasa preocupación destas empresas por actividades relativas aos investimentos financeiros, así como polos recursos alleos (cun custo que podería ser cuberto cos ingresos destas actividades). A pesar desta afirmación é preciso recordar a dificultade que teñen estas empresas para acceder ao financiamento alleo.

Os resultados do exercicio son moi reducidos, cun valor medio do 0,64%; en relacións co agregado total e de 0,26% e 1,49% nos sectores secundario e terciario, respectivamente, que ademais, coinciden case exactamente cos resultados extraordinarios. Aínda que a obtención deste resultado non é o obxectivo básico dunha cooperativa de traballo, é necesario, cunha visión de medio e longo prazo, intentar acadar aqueles resultados que, polo menos, permitan a supervivencia da empresa. De todos os xeitos mentres nas sociedades cooperativas de traballo asociado do sector industrial a orientación cara á unha política de distribución de rendas vía salarios é moi clara, no caso do sector servizos, tal como xa se comentou a estratexia é mixta.

Intentando ofrecer unha aproximación ao valor engadido polas sociedades cooperativas de traballo asociado no desenvolvemento da súa actividade, realizouse o seu cálculo seguindo o establecido no plan xeral de contabilidade. Partindo da consideración de que se trata unicamente dunha aproximación, pois non se dispón da información relativa aos custos de produción, os valores tanto agregados como medios amósanse no **CADRO 24**. Como se observa na información media por traballador, os resultados amosan un maior valor engadido nas empresas de servizos que nas industriais. O menor tamaño destas últimas e o xeito en que operan as sociedades cooperativas do sector téxtil poden ser unha explicación desta situación.

## **CADRO 24.**

| <b>Valor Engadido<br/>Agregado Total</b>            | <b>Valor Engadido<br/>Agregado S. Secundario</b>            | <b>Valor Engadido<br/>Agregado S. Terciario</b>            |
|---|---|--|
| 4.463.190,41 €                                      | 2.733.653,58 €  | 1.507.559,29 €   |
| <b>Valor Engadido<br/>Medio Total</b>               | <b>Valor Engadido<br/>Medio S. Secundario</b>               | <b>Valor Engadido<br/>Medio S. Terciario</b>               |
| 148.773 €   | 160.803,15 €  | 125.629,94 €   |
| <b>Valor Engadido<br/>Medio Total/Traballadores</b> | <b>Valor Engadido Medio<br/>S. Secundario/Traballadores</b> | <b>Valor Engadido Medio<br/>S. Terciario/Traballadores</b> |
| 14.305,10 €   | 12.655,80 €   | 17.735,99 €  |

Fonte: Elaboración propia.

Ademais desta información por clase, a comparativa con outro tipo de sociedades cooperativas mostra un valor engadido por socio moi superior nestas empresas, respecto as que basean a súa actividade nos servizos aos socios. Esta afirmación pódese comprobar comparando os datos de traballo asociado co obtido no caso das empresas agrarias<sup>24</sup>.

## **7.- Outros aspectos**

### **7.1.- Opinión dos socios**

Completa a análise do cooperativismo de traballo asociado a presentación da opinión dos implicados. En termos xerais, é unha opinión positiva e satisfactoria aínda que non exenta de dificultades e problemas, algo inevitábel pero entendemos que superábel co esforzo e o desexo de facelo.

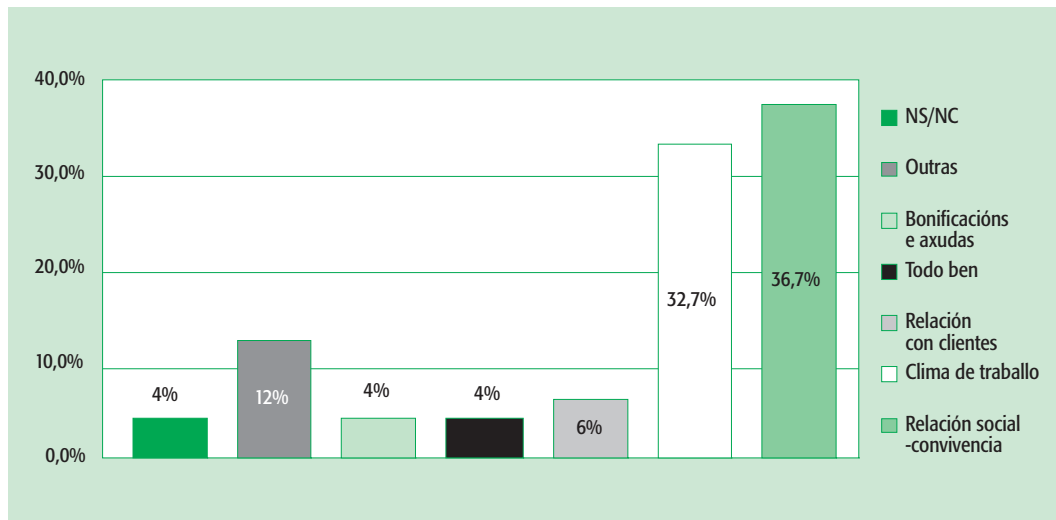
---

<sup>24</sup> Ver capítulo III.

### 7.1.1.- Avaliación da fórmula

Nas respostas á pregunta sobre nivel de satisfacción sobre a marcha da cooperativa atopámonos con que un 61,2% das cooperativas analizadas, a consideran boa ou moi boa, un 22,4% aceptábel e tan só un 8% responden que non están satisfeitos coa marcha da cooperativa. Os aspectos cos que as cooperativas se atopan máis satisfeitas son os que teñen que ver coas relacións sociais e co clima e condicións de traballo (GRÁFICO 7):

**GRÁFICO 7 : ¿Que funciona mellor na cooperativa?**



Fonte: Elaboración propia.

A valoración é reforzada polo resultado da enquisa feita aos socios, na que manifestan que os aspectos que máis valoran de ser socio dunha cooperativa é o da participación. É dicir, a posibilidade que todos teñen de opinar e decidir, o que moi ben poderíamos entender como a “valoración do que a cooperativa é” cunha media de 7,66 puntos nunha escala de dez; segue a estabilidade no emprego con 7,40 puntos de media e as condicións de traballo con 7,24, aspectos laborais que son destacados tamén polos expertos, como propios do cooperativismo de traballo.

A continuación aparece o aspecto formativo/informativo (7,12) sobre o que se recoñece máis a necesidade cá carencia, dada a súa influencia noutros aspectos da empresa, e a proxección profesional (6,65), resultado da boa aprendizaxe na cooperativa; e por último, o que menos se valora é o aspecto económico que só acada 5,94 puntos de media. Estes resultados reflicten a valoración que os socios das cooperativas fan da participación e a autoxestión, xerme do bo clima de convivencia e traballo.

En canto ás principais vantaxes, sinálanse sobre todo as relativas a bonificacións e subvencións, e, unha vez máis, as relacións sociais, o traballo en equipo e ser o propio xefe. Como principais inconvenientes aparecen a existencia de conflitos entre socios, a maior responsabilidade e os límites á contratación de persoal asalariado, unida á dificultade para atopar socios. En relación co anterior, nas cooperativas que recoñecen a existencia dalgún tipo de conflito (53%), as causas principais teñen que ver co reparto de traballo e os distintos niveis de rendemento, con outros aspectos laborais e coa toma de decisións.

En relación coas carencias sentidas, atopámonos con que as dificultades financeiras se sitúan en primeiro lugar co 24,5% das respostas, seguidas polas carencias formativas (22,4%), organizativas (20,4%) e de mercado (14,3%). Esta autodiagnose coincide tamén cos aspectos para cambiar: maior formación (26,3%), organización (17,5%), xestión empresarial e funcionamento societario (7%), respectivamente.

Unha pauta semellante recóllese nas respostas dadas polos socios, para os que a formación integral societaria-empresarial-laboral, é o aspecto que debería mellorar por diante de calquera outro, aínda que esta carencia non se recolle nun nivel moi alto de necesidade, cunha puntuación media de 5,34 puntos nunha escala de dez. A continuación sinálanse aspectos laborais e organizativos e por último cuestións como a participación e a información aos socios, cunha puntuación media de 4,72 puntos dándoas así por aprobadas, a pesar de recoñecer a necesidade de melloralas.

Polo que respecta á opinión dos axentes cualificados entrevistados, achegouse a estratexia da intercooperación como principal autoesforzo que se debe asumir polas propias cooperativas, seguida das melloras organizativas e de xestión empresarial, a través da formación, e unha axeitada capitalización.

### **7.1.2.- Cumprimento das expectativas**

Cando se lles pregunta aos socios o que buscaban coa decisión de pertencer a unha cooperativa, un 86% comparte o obxectivo de mellorar as condicións laborais que tiñan ata ese intre, entendendo como tal, tamén o feito de incorporarse ao mercado de traballo. Do pequeno resto que manifesta outras razóns, destaca un 8,3% que busca unha maior capacidade de negociación e defensa dos seus intereses, así como máis participación, nunha evidente busca da autoxestión e o desexo claro de exercela.

Se acadar ou mellorar a situación laboral era o obxectivo, despois de máis de cinco anos na cooperativa para o 70% dos socios enquisados, o nivel de cumprimento é, no 82,50% dos casos, “satisfactorio”, “bastante” ou “moi satisfactorio”, o que sen dúbida é un altísimo nivel de cumprimento de expectativas. Pola contra, atopámonos cun 17,10% que declara sentirse nada ou pouco satisfeito cos resultados obtidos en relación co que perseguía cando se incorporou como socio.

Sen dúbida estes resultados son consecuencia da alta valoración que recibe a participación, a estabilidade laboral e as condicións de traballo, xa que sentirse partícipe e responsábel dun proxecto que funciona e dun bo nivel de convivencia, converte o acadado en obxectivo cumprido.

### **7.1.3.- Expectativas de futuro**

Finalmente, as expectativas de futuro son boas para un 45,8% das cooperativas entrevistadas, moi boas para un 4,2%, de continuidade para un 18,8% e malas para un 23%. Expresado noutros termos, a metade das cooperativas da mostra son optimistas con respecto ao seu futuro. E o mesmo opinan os socios enquisados, que nun 49% pensan que as perspectivas de futuro para a súa cooperativa son moi boas ou excelentes e tan só un 11,8% opinan que son malas ou pésimas, o resto sitúanse na posición de regulares, sen a certeza, polo tanto, de que sexan malas. E máis tendo en conta que esas mesmas persoas declaran, nun 55,7%, que as súas propias perspectivas de futuro na cooperativa, son boas ou excelentes.

Para afrontar o futuro con garantías parece necesario, e nisto coinciden os expertos entrevistados, nacer voluntariamente e formados, estudar con detalle a viabilidade do proxecto, procurar o acompañamento no inicio das actividades, coidar as relacións persoais e asumir procesos de intercooperación.

### **7.2.- Valores engadidos das cooperativas de traballo asociado**

Xunto ao tradicional papel, xa de sobra coñecido, xogado polo cooperativismo de traballo asociado no mantemento de postos de traballo a través da continuidade polos traballadores dos proxectos empresariais en crise, evitando o peche e amortecendo o impacto das crises económicas, comeza a destacar o importante papel que está a xogar noutras situacións, non menos salientábeis:

- a) Na incorporación á iniciativa empresarial de distintos colectivos con dificultades para o acceso ao traballo por conta allea (mozos, mulleres, etc..) que recorren á fórmula cooperativa como medio para a creación do seu propio posto de traballo. Neste senso, a cooperativa está a colaborar de xeito moi destacado na democratización da iniciativa empresarial.
- b) A feminización do emprego cooperativo é xa un feito e a presenza das socias cooperativistas nos órganos de decisión acada nas cooperativas de traballo asociado porcentaxes importantes.
- c) Subliñar tamén o destacado papel que nos servizos sociais e outros sectores non puramente lucrativos están a xogar as cooperativas de traballo asociado a través da súa propia fórmula ou derivadas (cooperativas de servizos sociais e integración), por mor da validez que lle outorga aos principios cooperativos.

Por outra banda, a cooperativa de traballo asociado convértese nunha auténtica escola de emprendedores colectivos. Os socios, ao asumiren o dobre papel de empresarios e traballadores adquiren na práctica os fundamentos para a xestión empresarial da súa cooperativa (planeamento, comercial, financeira, etc.) pero están obrigados a unha formación continua en aspectos diversos máis alá da puramente xerencial e laboral.

Os socios teñen dereito á información periódica sobre a marcha da súa cooperativa e a través desta, adquiren conciencia de que forman parte dun mesmo proxecto empresarial onde todos os traballos e actividades se atopan relacionados. No caso dos socios que teñen responsabilidades nos órganos de goberno e control (consello reitor, interventores de contas) desenvolven múltiples actividades relacionadas directamente coa xestión da cooperativa, a maiores do que é a súa condición de traballador. Pero esta dobre carga é temporal e asumida por todos nalgún momento, o que axuda a entender e respectar as persoas que o desempeñan en cada momento.

O vínculo co territorio —a non deslocalización— forma parte tamén do acervo cooperativo no traballo asociado, do mesmo xeito que para outras clases de cooperativas. As persoas poden entrar e saír da cooperativa, pero a cooperativa como tal permanece ligada ao ámbito territorial onde os socios teñen a súa residencia. Isto fai que as cooperativas que se constitúen en cada zona ou territorio, estean formadas con carácter preferente por persoas que viven ou teñen o seu enderezo nesas mesmas zonas, o que contribúe ao aproveitamento dos recursos endóxeos e locais.

Outro aspecto destacábel é o compoñente cualitativo do emprego cooperativo. Trátase dun emprego estábel, máis resistente ás crises, con flexibilidade na organización do traballo, con baixos niveis de absentismo e conflito laboral e onde os incrementos de actividade se traducen de xeito directo no incremento das rendas dos socios traballadores.

Finalmente, fronte á actual tendencia de externalización de servizos, tanto no sector público como no privado, a cooperativa xoga un papel determinante, conxugando o fin social co económico no primeiro caso e achegando estruturas empresariais flexíbeis e cualificadas no segundo. Aquí, o reto para as cooperativas é o de evitar situacións de excesiva dependencia establecendo as cautelas necesarias para ter capacidade de decisión propia.

### **7.3.- Tendencias de futuro**

O futuro sempre é incerto pero algunhas tendencias existen ou se perfilan xa, no horizonte do cooperativismo de traballo asociado.

- A terciarización do cooperativismo de traballo asociado. Actualmente o sector industrial, xoga un papel destacado na distribución sectorial do cooperativismo galego, pero, analizando a realidade económica na que estamos inmersos, sen dúbida a tendencia de futuro será gañar postos no sector terciario ou de servizo. Ninguén cuestiona a continuidade da presenza do cooperativismo de traballo no sector produtivo, pero tampouco se pode deixar de ver a destrución de emprego e cooperativas nalgunhas actividades deste sector. Nel o nivel de constitución de cooperativas nos últimos anos é descendente, e menos aínda podemos deixar de ser conscientes do incremento de cooperativas dedicadas aos servizos profesionais, ás empresas e ás persoas. De feito, das cooperativas constituídas no período 1998-2002, un 50,6% corresponden ao sector servizos e destas, un 32,6% corresponden a servizos persoais e un 15% a servizos a empresas.

- A diminución do tamaño das cooperativas nunha clara tendencia cara á microempresa é algo que tamén empeza a constatarase, tanto na cantidade media de persoas que compoñen as cooperativas, como no tipo de actividade á que se dedican. Neste aspecto xoga un papel importante o cambio normativo que permite constituír unha cooperativa de traballo asociado con tan só tres persoas, co que se abre así a porta do autoemprego colectivo a moitas pequenas empresas.
- O incremento dos procesos que teñen que ver coa calidade no cooperativismo de traballo asociado é unha previsión da que estamos convencidos, aínda a risco de parecermos excesivamente optimistas en base aos datos achegados, pero na que confiamos por varias razóns: en primeiro lugar porque de xeito maioritario e cada vez máis, as cooperativas xorden da iniciativa propia, o que sen dúbida mellora o nivel de coñecemento do proxecto e da fórmula elixida para levalo a cabo; en segundo lugar porque a tendencia ao menor tamaño das cooperativas favorece a cohesión do grupo e a implicación dos seus membros; en terceiro lugar porque as propias características da cooperativa de traballo asociado melloran a capacidade de traballo en equipo, dun mellor clima laboral e favorece os procesos de creatividade e mellora continua; en cuarto lugar, porque aínda que a paso lento, as asociacións de cooperativas comezan a facerse ver e escoitar; e en quinto lugar, porque nos últimos anos estase a xogar un papel importante dende a administración no eido da divulgación e promoción do cooperativismo, desenvolvendo actuacións conxuntas co propio sector.