



Munich Personal RePEc Archive

**Analysis of the factors that influence in
the process of creation of a worker
cooperative**

Vicente Coll Serrano and Rubén Cuñat Giménez

2006

Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/2667/>
MPRA Paper No. 2667, posted 11. April 2007

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO

POR

VICENTE COLL SERRANO¹

Y

RUBÉN CUÑAT GIMÉNEZ²

RESUMEN:

Este trabajo pretende contribuir al conocimiento existente sobre el proceso de creación de cooperativas de trabajo asociado (CTA) a partir de la aplicación de un método inductivo-deductivo como es la Teoría Fundamentada. Para ello se han realizado un total de 37 entrevistas en profundidad con los socios-promotores de CTA creadas en el periodo 2001-2002, todas ellas localizadas en la Comunidad Valenciana (España). Como resultado de la aplicación de la metodología se han identificado un total de 29 códigos substantivos o factores que influyen en el comportamiento de los socios fundadores en cada una de las fases del proceso de creación de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Proceso de creación de empresas, cooperativa de reciente creación, cooperativa de trabajo asociado, Teoría Fundamentada, análisis cualitativo.

CLAVES ECONLIT: J540, M100, M130, P130

¹ Departamento de Economía Aplicada. Facultad de Economía. Universidad de Valencia.

² Departamento de Dirección de Empresas. Florida Universitaria.

ANALYSIS OF THE FACTORS THAT INFLUENCE IN THE PROCESS OF CREATION OF A WORKER COOPERATIVE.

ABSTRACT

This paper aims to contribute to existing knowledge related to the worker cooperative (CTA) creation process by studying the factors that influence the process using an inductive-deductive method: the Grounded Theory. For this reason, a total of 37 in-depth interviews have been carried out with the founding members of worker cooperatives set up within the period of 2001-2002, all of which are located in the Valencian Community (Spain). As a consequence of the application of the methodology, we have identified a total of 29 codes or factors that influence the behaviour of the founding members in each of the stages involved in the process of the creation of CTA.

KEYWORDS: Firm creation process, worker cooperative, recently created worker cooperative, Grounded Theory, qualitative analysis.

ECONLIT SUBJECT DESCRIPTORS: J540, M100, M130, P130

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se centra en la creación de empresas desde el punto de vista del proceso. Concretamente, y como se verá en el tercer apartado, se ponen de manifiesto los factores más relevantes vinculados a cada una de las etapas del proceso de creación de empresas cooperativas de trabajo asociado (CTA).

El proceso de creación de una empresa puede ser estudiado desde las diferentes etapas que lo configuran. Muchos autores coinciden en iniciar el proceso estudiando aquellos factores que predisponen a una persona a crear su propio negocio y

finalizarlo cuando la empresa se considera consolidada en el mercado, lo cual según la mayor parte de expertos suele ocurrir en torno a los 3-4 años del comienzo de su actividad. Siguiendo a Veciana³, el proceso de creación de una empresa comprende cuatro fases:

Fase 1: Gestación. Esta fase comprende el periodo en el cual el emprendedor desarrolla un estado emocional que le predispone a crear su propio negocio.

Fase 2: Creación. Comprende el periodo por el cual se configura el proyecto empresarial, se evalúa la oportunidad de negocio y se toma la decisión de comienzo.

Fase 3: Lanzamiento. Durante este periodo el equipo emprendedor busca los recursos necesarios para poner en marcha la empresa y lanza el producto o servicio al mercado.

Fase 4: Consolidación. En esta fase el empresario debe hacer frente a los compromisos derivados del negocio e intentar situar la empresa en el mercado con las máximas garantías de continuidad.

Como se ha comentado, en este trabajo se pretende analizar los factores que influyen en el proceso de creación de una empresa cooperativa, concretamente de trabajo asociado. Una cooperativa puede definirse como una “*asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa conjunta y de gestión democrática*”⁴. Existen muchos tipos de cooperativas: de trabajo asociado, de consumidores y usuarios, de crédito, de viviendas, etc. En este estudio se hace referencia a las cooperativas de trabajo asociado (CTA), dado el

³ VECIANA, J.M. *La creación de empresas. Un enfoque gerencial*. Colección de Estudios Económicos Nº 33. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Barcelona, 2005. Disponible en Internet: www.estudios.lacaixa.es

⁴ ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Los principios cooperativos del Siglo XXI”. En: XXXI Congreso de la A.C.I, Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa aprobada en Manchester. Manchester, 1995.

creciente aumento en el número de nacimientos de este tipo de empresa, que bien podría ser calificado como significativo.

Las CTA están constituidas por trabajadores⁵ para crear o mantener su propio puesto de trabajo, esto es, incorporan personas físicas que desarrollan una actividad económica o profesional de producción de bienes o servicios destinados a terceros; y su crecimiento ha venido marcado en unos casos por factores negativos como el aumento del desempleo, la amenaza de ver anuladas las posibilidades de desarrollo profesional (que conduce a algunas personas a iniciar una “carrera independiente”) o el traslado directo de puestos de trabajo desde las grandes y medianas empresas hacia las pequeñas, al aumentar considerablemente las primeras el nivel de subcontratación para reducir sus costes de estructura. En otros casos, el crecimiento de las CTA también ha venido influenciado por factores positivos. Así, el desarrollo de la economía en el sector servicios, donde normalmente la dimensión de la empresa suele ser pequeña, ha provocado la existencia de muchas oportunidades para la iniciativa empresarial independiente, destacando en este sentido los servicios profesionales.

De las empresas cooperativas de trabajo asociado, a las que la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) se ha referido como “empresas con alma”, cabe destacar que:

- Generan empleos estables y de calidad. Los puestos revisten carácter de continuidad⁶ y están adaptados a las características técnicas de los emprendedores que constituyen la cooperativa.
- Los nuevos socios-trabajadores, la mayor parte de ellos sin experiencia empresarial, desarrollan a lo largo de sus primeros años una conducta emprendedora que se manifestará en el futuro en una fuente de creatividad y riqueza.
- Incorporan una serie de valores vinculados a los principios cooperativos⁷ que generan un capital social en el entorno en el que se mueven.

⁵ El número mínimo de socios necesario para constituir una CTA es de 3.

⁶ Según la Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado (FEVECTA), a finales del año 2004 se podían contabilizar en la Comunidad Valenciana alrededor de 23.200 personas empleadas en un total de 1.882 cooperativas. El 79% del empleo creado fue de carácter fijo.

⁷ Véase la Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa aprobada en Manchester en el XXXI Congreso de la ACI (1995).

- Contribuyen al desarrollo del entorno en el que se crean, puesto que el empleo que generan proviene de la comunidad en la que nacen (arraigo local).

El trabajo se estructura como sigue. En el segundo apartado se establecen los objetivos concretos del estudio y se describe la metodología empleada. En el tercero, para cada una de las fases en las que se divide el proceso de creación de una CTA, se identifican y comentan los principales factores que influyen en los comportamientos de los socios fundadores. El artículo termina con un apartado de conclusiones en el que se resume algunas ideas abordadas en los apartados anteriores y se proponen una serie de líneas de actuación.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El principal objetivo de este trabajo consiste en identificar los principales factores que influyen en los comportamientos de los socios fundadores de una CTA en cada una de las fases que configuran el proceso de su creación. A este efecto se considera que el proceso de creación de una empresa se configura en cuatro fases: gestación, creación, lanzamiento y consolidación⁸.

De esta forma, al analizar aquellos aspectos considerados de interés por los propios socios cooperativistas, se pretende avanzar en el conocimiento de la realidad socioeconómica de este tipo de organización, pudiendo servir la información extraída como guía para intensificar los elementos positivos y hacer frente a las dificultades que surgirán en los primeros pasos de las CTA.

Para cubrir el objetivo propuesto, la investigación cualitativa constituye el marco de referencia en la recogida y análisis de la información, procedente ésta directamente de los promotores de las CTA consultadas⁹. Concretamente, la metodología empleada en este estudio toma como referencia la denominada Teoría Fundamentada¹⁰, en la

⁸ VECIANA, J.M. (2005), obra citada.

⁹ Todas creadas entre el año 2001 y 2002.

¹⁰ La Teoría Fundamentada (Grounded Theory) fue desarrollada por GLASER, G. Y STRAUSS, A. *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company, 1967.

Para más detalles también puede consultarse: DOUGLAS, D. *Entrepreneurship research and Grounded Theory. Some methodological reflections*. En: 3rd European conference on research methods

que se destaca el papel activo de las personas dentro del proceso de investigación, frente a otros diseños en los que el sujeto permanece pasivo. Así, la meta consiste en encontrar significados compartidos por los participantes (promotores de CTA) descubriendo qué está pasando; evitando la imposición de postulados que condicionen y limiten la comprensión del fenómeno social. De esta forma, la importancia de las percepciones de los sujetos, y su relevante actividad durante el desarrollo de la investigación, lleva a que el investigador no pueda concebirse como mero elemento pasivo, como simple observador de lo que ocurre. Por ello, y en el contexto descrito, se han desarrollado entrevistas en profundidad en las que se ha favorecido la utilización de diseños abiertos que permitiesen reconocer situaciones y/o sucesos inesperados, lo que al tiempo ha posibilitado que la atención se centrara en las áreas de interés real.

Por lo que respecta al número de CTA analizadas, éste ha venido dado por el concepto de saturación teórica, a través del método comparativo constante¹¹.

El método comparativo constante al que se ha aludido en el párrafo anterior, se basa en maximizar las diferencias de los grupos de análisis para poder encontrar patrones de interacción comunes y garantizar una saturación teórica de los conceptos emergentes centrales¹², y presupone una investigación donde las fases de recogida de información y detección de sucesos claves están abiertos al desarrollo y descubrimiento de nuevos conceptos. Por tanto, esta aproximación implica un modelo de investigación en el que sus fases no están predeterminadas, dada la imposibilidad de decidir a priori lo que se revelará de interés y el momento en que existirá suficiente información como para garantizar una saturación conceptual de las categorías emergentes centrales.

in business and management. Reading University. United Kingdom. 29-30 April 2004; DOUGLAS, D. Grounded Theory and the “And” in Entrepreneurship Research. *Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 2, 2004, pp: 59-68; GOULDING, C. *Grounded Theory: A practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. London:Sage Publications Ltd., 2002 y STRAUSS, A. y CORBIN, J. *Grounded theory methodology: an overview*. En: Denzin, N. y Lincoln, Y. (eds.) *Strategies of qualitative inquiry*. Thousands Oaks: Sage Publications, 1998, pp. 273-285.

¹¹ GLASER, B.G. Y STRAUSS, A. (1967), obra citada. STRAUSS, A. Y CORBIN, J. (1998), obra citada. GLASER, B.G. *Constructivist Grounded Theory?*. *Forum: Qualitative Social Research* [en línea], 3(3), 2002, [16 de noviembre de 2006]. Disponible en Internet: www.qualitative-research.net. GLASER, B.G. *Naturalist Inquiry and Grounded Theory*. *Forum: Qualitative Social Research* [en línea], 5(2), Art. 7, 2004, [16 de noviembre de 2006]. Disponible en Internet: www.qualitative-research.net

¹² GLASER, B.G. Y STRAUSS, A. (1967), obra citada.

Inicialmente el proceso comienza con la identificación de un área de interés a explorar. La misión del investigador es construir su propia teoría desde la base. Según Glaser¹³, los datos pueden provenir de distintas fuentes directas como la entrevista y el cuestionario, e indirectas como la experiencia percibida por el investigador.

En la Teoría Fundamentada se produce simultáneamente la recogida y análisis de los datos. Desde las primeras 3 o 4 entrevistas se van generando códigos, identificando qué información se desea ampliar o incidir. Las sucesivas entrevistas van definiendo los aspectos sobre los que se volcará la búsqueda de información adicional¹⁴. Este proceso continuo de recogida, análisis y codificación de la información se conoce como muestreo teórico. Una vez la información se ha saturado el proceso concluye, configurándose de esta forma la muestra de estudio¹⁵. En este sentido, de acuerdo con Glaser¹⁶, la credibilidad final de los resultados obtenidos depende de la riqueza de la información recogida y las habilidades analíticas del investigador, y no tanto del tamaño de la muestra.

En este trabajo el número total de CTA estudiadas ha sido de 37, todas localizadas en la Comunidad Valenciana (España). La información procede de entrevistas en profundidad realizadas al conjunto de los socios fundadores de cada cooperativa.

La información obtenida fue contrastada, como establece la Teoría Fundamentada, tanto por los propios informantes como por expertos del mundo cooperativo, manifestando que en gran medida los resultados obtenidos reflejaban la realidad objeto de estudio.

En los párrafos anteriores se ha abordado la esencia de la Teoría Fundamentada. Evidentemente ésta permite obtener una gran variedad de detalles sobre un suceso

¹³ GLASER, B.G. *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. California: Sociology Press, 1978. COYLE, I.T. Sampling in qualitative research: purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 26, 1997, pp: 623-630.

¹⁴ GLASER, B.G. Y STRAUSS, A. (1967), obra citada.

¹⁵ GLASER, B.G. *Basics of grounded theory analysis: Emerge vs. Forcing*. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1992; COYLE, I.T. Sampling in qualitative research: purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 26, 1997, pp: 623-630.

¹⁶ GLASER, B.G. (1978), obra citada.

estudiado. Sin embargo, se ha de ser consciente que la aplicación de esta metodología presenta una serie de limitaciones, entre las que cabe destacar:

- Los sucesos que no han sido relatados por los entrevistados pueden afectar a la validez de la información recogida si no son incorporados a la investigación o explicados de alguna manera¹⁷.
- El impacto que el investigador tiene sobre el fenómeno estudiado. Este impacto puede ser visto como una interferencia, o como un dato que distorsiona la información recogida¹⁸.
- La validación externa de los resultados se produce cuando éstos se pueden generalizar a otras poblaciones no consideradas dentro del mismo campo de estudio¹⁹.

3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE CTA: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El trabajo de campo realizado en esta investigación quedó articulado de la siguiente forma:

1. Entrevistas con expertos relacionados con la creación de CTA, con la finalidad de recoger información sobre aquellos aspectos considerados clave en las etapas iniciales de estas empresas. Esta información sirvió de base para orientar las primeras entrevistas al equipo promotor de cada CTA.
2. Entrevistas en profundidad a los socios fundadores, en las que se hacía una revisión de todos los acontecimientos acaecidos en la empresa desde su comienzo hasta el presente. Las entrevistas se realizaron a lo largo del año 2004 de entre las CTA creadas en los años 2001 y 2002²⁰.

¹⁷ CHENITZ W.C y SWANSON J.M. *From Practice to Grounded Theory*. Menlo Park CA: Addison-Wesley Publishing, 1986.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ DENZIN, N. K. *Sociological Methods: a Source Book*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1970.

²⁰ Recuérdese que el periodo de creación de una empresa se extiende entre 3-4 años.

3. Transcripción y análisis simultáneo de las entrevistas realizadas en la etapa anterior para analizar, de forma pormenorizada, su contenido. Para llevar a cabo esta fase de la investigación se recurrió a un software de agrupación de datos cualitativos, MAXqda²¹. El objetivo perseguido era encontrar aquellos significados que eran compartidos, y cuáles no, entre los diferentes promotores de CTA. Como consecuencia del muestreo teórico en el que se basa la metodología tomada como referencia, la Teoría Fundamentada, el número final de CTA estudiadas quedó fijado en 37.
4. Categorización de todos los aspectos clave considerados por los informadores (Códigos A). Estos códigos constituyen los factores que influyen en los comportamientos de los socios fundadores de una CTA en cada una de las fases que configuran el proceso de su creación.

TABLA 1. Códigos substantivos según la fase del proceso de creación.

<i>Tiempo: De 3 a 12 meses</i>	
<i>Primera fase: Gestación</i>	<i>Segunda fase: Decisión de comienzo</i>
(A1) Acontecimientos desencadenantes de la creación	(A6) Reconocimiento de oportunidades
(A2) Actividad anterior	(A7) Selección de oportunidades
(A3) Influencia del entorno en la generación de la idea	(A8) Definición del concepto de negocio
(A4) Influencia familiar	
(A5) Rasgos de la personalidad influyentes	
<i>Tiempo: De 2 a 3 años</i>	
<i>Tercera fase: Creación</i>	<i>Cuarta fase: Consolidación</i>
(A9) Aspectos formales de constitución	(A18) Formación en gestión empresarial
(A10) Localización	(A19) Gestión estratégica
(A11) Acceso al mercado financiero	(A20) Gestión administrativa
(A12) Adquisición de recursos	(A21) Gestión de Personal
(A13) Estructura organizativa	(A22) Gestión del producto o servicio
(A14) Preparación profesional	(A23) Fórmulas de promoción
(A15) Organismos e instituciones que apoyaron el proyecto	(A24) Búsqueda de nuevos clientes
(A16) Identificación de clientes	(A25) Competencia
(A17) Redes y contactos influyentes	(A26) Cambios desde la apertura
	(A27) Problemas después de la apertura
	(A28) Motivaciones para continuar con el negocio
	(A29) Perspectivas futuras

Fuente: Elaboración propia.

²¹ Software de análisis de datos cualitativos desarrollado por Verbi GmbH (Germany).

Como resultado de la aplicación de la Teoría Fundamentada se identificaron un total de 29 códigos substantivos (Códigos A). Estos códigos se hicieron corresponder con cada una de las fases del proceso de creación de una empresa, tal como se muestra en la tabla 1, atendiendo a criterios temporales definidos en las fases del proceso²².

A continuación se describe, según la fase del proceso, los factores que inciden en el comportamiento de los socios fundadores.

3.1. Fase de gestación

En esta primera fase del proceso de creación, la información obtenida ha sido sintetizada en cinco factores clave de estudio: (A1) Acontecimientos desencadenantes de la creación, (A2) Actividad anterior, (A3) Influencia del entorno en la generación de la idea, (A4) Influencia familiar y (A5) Rasgos de la personalidad influyentes.

(A1) Acontecimientos desencadenantes.

Las razones que fundamentalmente llevan a desencadenar un nuevo negocio coinciden con situaciones de desempleo. En este sentido, se han identificado dos perfiles (mayoritarios) de empresarios:

1. Personas que han terminado sus estudios y que perciben gran dificultad para encontrar un puesto de trabajo por cuenta ajena relacionado con la formación recibida; planteándose, casi como únicas opciones de empleo, bien opositar para ocupar un puesto en la administración pública, bien crear su propio negocio. Se trata de personas jóvenes y con ganas de desarrollar una actividad, concebida generalmente en los últimos años de carrera junto a compañeros de estudios o amigos. Este colectivo concibe la cooperativa como una forma solidaria de constituir su propio negocio.

²² VECIANA, J.M. (2005), obra citada.

2. Personas que proceden del cierre de empresas o que han perdido su empleo. Este colectivo está formado, fundamentalmente, por personas con dificultades para encontrar un nuevo empleo. Así, el negocio supone una salida a la situación de desempleo a la que se ven abocados. Los emprendedores suelen ser personas con cierta experiencia técnica, pero poca empresarial, para los que el nuevo negocio significa la continuidad de la actividad que realizaban en su trabajo anterior. Para este colectivo la fórmula cooperativa presente mayores ventajas al poder beneficiarse fundamentalmente del pago único de prestación por desempleo.

Junto a los anteriores, que recuérdese han constituido los perfiles mayoritarios, también se han encontrado personas que no se sentían satisfechas en su trabajo; justificada esta no satisfacción en unas ocasiones por la escasa o nula posibilidad de promoción y en otras por una situación de precariedad en el empleo. Este colectivo está formado por personas con una dilatada experiencia en la actividad que han creado, para las que el nuevo negocio supone la posibilidad de disponer de autonomía para trabajar a su manera y una vía para el crecimiento profesional. No obstante, la elección de cooperativa como fórmula jurídica vino provocada por aspectos circunstanciales, teniendo en mente el cambio.

Finalmente, un cuarto perfil, muy minoritario, es el constituido por personas que consideraron la forma cooperativa como la más afín a su ideología política, a su forma de actuar, sentir y gestionar. Este grupo está formado por colectivos marginales que han sido ayudados por instituciones públicas o de carácter privado-social, los cuales les alentaron a constituir su propio negocio como vía de inserción en el mercado laboral.

(A2) Actividad anterior.

Todas las personas entrevistadas manifestaron haber trabajado²³ anteriormente en actividades relacionadas, directa o indirectamente, con el negocio actual. Un hecho

²³ Unos como asalariados por cuenta ajena y otros mediante colaboraciones con otras empresas, o realizando proyectos que tenían una estrecha relación con el negocio.

relevante que se pone de manifiesto en las entrevistas es que la mayor parte iniciaron el negocio teniendo previamente una pequeña cartera de clientes; proveniente unas veces de la empresa para la que trabajaban, y otras como consecuencia de la realización de algún proyecto para instituciones públicas o privadas.

(A3) Influencia del entorno en la generación de la idea.

La totalidad de los socios-cooperativistas perciben que la influencia del entorno en relación al fomento de nuevas empresas es negativa; pudiéndose distinguir dos tipos de influencias:

1. Administraciones Públicas: Los entrevistados consideran que no existe apoyo de la Administración en la generación de nuevos negocios. La burocracia, los pagos por impuestos y seguridad social son factores que perjudican gravemente la marcha del negocio en los primeros años. A estos factores muchos de los encuestados unen el apoyo en gestión, información y orientación en dirección de empresas.
2. Entorno Social: Un opinión muy extendida es la relativa a que nuestra Sociedad no alienta, no anima, la creación de nuevos negocios. La mayor parte considera que la creación de un negocio es un “acto de locura” y siempre es mejor el trabajo por cuenta ajena, por su seguridad y menor riesgo. En este caso, el empresario no es visto como un factor generador de riqueza. Este hecho les perjudica gravemente en el momento de buscar apoyos financieros a su negocio.

(A4) Influencia familiar.

La familia supone en todos los casos un factor de apoyo (moral) en la decisión de crear la nueva empresa. El último paso que da el emprendedor hacia la creación del negocio siempre viene reforzado por el soporte familiar, no apareciendo como relevante el hecho de que los familiares fueran o no empresarios.

La mayor parte de los entrevistados reconocen que no hubieran comenzado su negocio sin el apoyo de su familia, y que ésta ha sido también importante en la continuidad de la empresa.

(A5) Rasgos de la personalidad influyentes.

Respecto a los rasgos comunes de personalidad, hay que destacar que, como norma general, uno de los socios ostenta el liderazgo del grupo; siendo este otorgado por la formación académica o por su propia personalidad. Cuando este liderazgo no está presente en el grupo, se ha observado una importante inestabilidad interna, que deriva en enfrentamientos y disputas. Así, el liderazgo de uno de los promotores proporciona equilibrio.

Además, se han podido identificar una serie de rasgos presentes en las personas que han decidido crear una CTA:

- Confianza en sí mismos.
- Obsesión por sacar adelante el negocio.
- Capacidad de esfuerzo y trabajo sin esperar grandes recompensas.
- Capacidad para recuperarse de situaciones negativas y buscar nuevas salidas.

3.2 Fase de creación.

Las opiniones de los entrevistados relacionadas con aspectos vinculados a la decisión de comenzar el negocio han sido sintetizadas en torno a los tres factores de estudio que seguidamente se analizan: (A6) Reconocimiento de oportunidades, (A7) Selección y (A8) Definición del concepto de negocio.

(A6) Reconocimiento de oportunidades.

Los estudios realizados y el trabajo previo por cuenta ajena constituyen la fuente informativa que sirve para detectar oportunidades de negocio. No existe un proceso de búsqueda deliberada de ideas. Es frecuente que primero se tome la decisión y

posteriormente se defina el concepto de negocio. Los primeros clientes, algunos de los cuales ya habían mantenido contacto con los socios-trabajadores antes del comienzo de la actividad (como se comentó en la primera fase), influyen en la concepción final del negocio. La actividad suele ir cambiando, dentro de la misma línea inicial, en función de las necesidades que va marcando el mercado. Los anteriores comportamientos vienen determinados en gran medida por la escasa preparación en gestión empresarial del colectivo promotor, así como por la no asunción del rol de empresario (se consideran a sí mismos trabajadores).

(A7) Selección de oportunidades.

Generalmente no se realiza un estudio de mercado en busca de oportunidades. La idea de partida del negocio suele situarse en actividades que ya estaban realizando anteriormente, bien en forma de trabajo por cuenta ajena, o bien en forma de proyectos.

La decisión se toma en base a la confianza propia de las posibilidades de su negocio y en el grado de atractivo que la idea tiene para el conjunto de los socios.

(A8) Definición del concepto de negocio.

El concepto inicial de Negocio no está claramente definido en esta fase. La mayor parte de las cooperativas van cambiando éste en función de las demandas del mercado. No obstante, aunque el concepto final puede diferir sustancialmente del previamente identificado, siempre se actúa dentro de las competencias técnicas que tienen los socios promotores de la cooperativa.

En algunas ocasiones se confecciona un Plan de Negocio; aunque siempre de forma incipiente, con cifras poco trabajadas y apoyándose en la información que disponen en ese momento.

3.3. Fase de lanzamiento

Las manifestaciones de los socios-promotores relacionadas con la tercera fase del proceso, es decir, la vinculada con la creación, han girado esencialmente alrededor de los siguientes factores:

- (A9) Organismos e instituciones que participan en el proyecto.
- (A10) Aspectos formales de constitución.
- (A11) Localización.
- (A12) Acceso al mercado financiero.
- (A13) Adquisición de recursos.
- (A14) Estructura organizativa.
- (A15) Preparación profesional.
- (A16) Identificación de clientes.
- (A17) Redes y contactos influyentes.

(A9) Organismos e instituciones que apoyaron el proceso.

Con respecto a la gestión del proceso, se han encontrado dos situaciones diferentes:

1. Cooperativas cuyos socios acudieron a ayuntamientos, FEVECTA u otras instituciones para confeccionar un Plan de Negocio, al tiempo que obtener información sobre posibles subvenciones a las que optar. Este colectivo, que accede a los organismos e instituciones por iniciativa propia, está formado por personas jóvenes y con formación media o superior. La ayuda recibida sirvió, en muchos casos, para lograr la concesión de una subvención.
2. Cooperativas cuyos socios no se plantearon acudir a ninguna institución para solicitar ayuda. Se trata de personas de mayor edad y menor formación académica que el colectivo anterior, que no prepararon un proyecto de empresa ni recibieron subvención de ningún tipo. Estos socios se muestran recelosos a la hora de acudir a una institución para pedir ayuda en gestión, y cuando lo hacen se debe a una información personal que les han proporcionado, y que está relacionada con la posibilidad de obtener algún tipo de ayuda económica. Generalmente, las únicas tareas que delegan son, por sus dificultades técnicas, las puramente administrativas.

(A10) Aspectos formales de constitución.

Generalmente para la constitución de la cooperativa se recurre a asesores externos, que o bien actúan como asesores, o directamente tramitan todas las gestiones administrativas relacionadas con la formalización de la empresa.

(A11) Localización.

Viene marcada por la proximidad a la residencia familiar de los promotores. Este es el primer criterio que marca el lugar físico donde se constituye la empresa, siendo el segundo el coste del local.

(A12) Acceso al mercado financiero.

El “pago único” de prestación por desempleo es la ayuda que manifiestamente contribuye de forma generalizada a la financiación inicial de las empresas cooperativas en aquellos colectivos que provienen de un cierre de empresa o del trabajo por cuenta ajena. No suelen beneficiarse de otro tipo de ayudas; la mayor parte por desconocimiento y otras veces por no cumplir con los requisitos exigidos para la obtención de la subvención.

Las cooperativas formadas por socios que no provienen del mundo laboral suelen acudir a premios y/o subvenciones para la creación de empresas. En muchos de los casos estudiados se han conseguido tales premios y/o subvenciones, lo que ha servido para mejorar la difícil situación vivida durante el primer año de funcionamiento. No obstante, este dinero llega cuando la actividad lleva ya un tiempo en funcionamiento, no siendo utilizada la dotación obtenida para el arranque de la misma.

La búsqueda de financiación ajena solo se produce en los casos donde es imposible comenzar el negocio sin una fuente adicional de dinero. En el comienzo no se pide financiación ajena por el riesgo que supone, ya que para poder acceder a un crédito bancario generalmente las entidades exigen avales importantes, que pueden comprometer el patrimonio de los socios o de alguno de sus familiares. Con todo, en aquellos casos en que ésta es necesaria para el inicio del negocio, y teniendo presente

lo difícil que suele ser acceder a ella, lo más usual es que se consiga a través de amistades personales con los directores de las sucursales y casi nunca en función de la idea generada.

En el futuro los socios-trabajadores son reacios al endeudamiento de la empresa para la ampliación o reestructuración de la misma, siendo la autofinanciación la fórmula preferida. La carencia de productos financieros adecuados a la estructura de su negocio junto al incremento del riesgo suponen dos elementos que justifican su conducta.

En aquellos pocos casos en los que se ha encontrado empresas endeudadas, sus posibilidades de supervivencia se veían seriamente cuestionadas; percibiéndose por este motivo una situación importante de estrés, que se transmitía al resto de la gestión empresarial de la cooperativa.

(A13) Adquisición de recursos.

La inversión inicial es muy reducida en cooperativas de servicios y comerciales; mientras que es sensiblemente superior en las industriales. En ambas situaciones se comienza la actividad “con lo justo y necesario” para poder servir a los clientes.

Los locales son pequeños y los socios incorporan al negocio bienes propios (ordenadores, mobiliario, etc.). En algunas ocasiones la escasez de recursos materiales les lleva a no poder atender oportunidades de negocio o acceder a concursos públicos.

En cuanto a los recursos humanos, ninguna cooperativa se plantea inicialmente incrementar el número de socios. Se prefiere mantener el control en manos de los socios fundadores, considerando que la incorporación de nuevos socios podría producir situaciones de inestabilidad para la cooperativa. De esta manera, ante necesidades de personal hacen uso de la contratación. Posteriormente, en función del crecimiento de la cooperativa, éstos podrán incorporarse como socios.

(A14) Estructura organizativa.

Desde el principio, la mayor parte de las cooperativas se reparten las funciones entre los socios en base a los conocimientos técnicos o preferencias. Esta partición no suele ser problemática dado el carácter “familiar” de las cooperativas de reciente creación, constituidas principalmente por familiares y/o amigos. Las decisiones se toman por consenso; siendo una práctica habitual realizar una reunión semanal donde se discuten los temas de la semana y se planifican acciones para la siguiente.

Aunque todas las decisiones se discuten, suele existir un líder en el grupo²⁴ capaz de definir parámetros de actuación que el resto aceptan, sin tratarse en ningún caso de posturas impositivas.

En las cooperativas que tienen esta forma de funcionar no existen aparentemente problemas entre los socios. Sin embargo en aquellas cooperativas, que como excepción, no existe un claro liderazgo, el descontento entre los socios es manifiesto y repercute gravemente en la marcha de la empresa, poniendo en peligro su continuidad.

(A15) Preparación profesional.

El nivel de preparación técnica es adecuada y suficiente en todos los casos estudiados. Esa preparación viene dada por la experiencia o por la formación académica. La mayor parte de los socios entrevistados manifestaron que antes de iniciar su actividad conocían parte del funcionamiento de la misma y que en ningún momento tuvieron dificultades derivadas de su preparación técnica.

El buen nivel técnico de los socios de las cooperativas contrasta fuertemente con su poca preparación empresarial. Todos coincidieron en señalar este último como uno de sus puntos débiles y que les había llevado, en más de una ocasión, a realizar operaciones que resultaron problemáticas y comprometidas para la empresa.

²⁴ Normalmente el impulsor del negocio.

(A16) Identificación de clientes.

Todas las cooperativas tenían algún cliente antes del comienzo de la actividad. Ninguno de ellos hubiera comenzado sin la seguridad de disponer de una pequeña cartera de clientes; que en ocasiones provenía de proyectos o colaboraciones con instituciones públicas o privadas, y en otras de la empresa en la que anteriormente estaban trabajando. No obstante, esta cartera no suele ser muy amplia.

En ningún caso se realizaron estudios de mercado para detectar potenciales clientes. Los nuevos clientes conocen a la cooperativa a través de contactos personales y por referencias.

(A17) Redes y contactos influyentes.

La institución pública con la que suelen tener un mayor contacto es el ayuntamiento, siendo frecuente que dicho contacto se traduzca en el desarrollo de proyectos o servicios externalizados.

Respecto a las relaciones con otras empresas, se ha encontrado claras diferencias entre dos colectivos: Por una parte, el personal con formación académica establece contactos con numerosas instituciones como apoyo de su negocio. En ocasiones contactan con empresas competidoras para realizar actividades de forma conjunta, siempre y cuando el resultado final sea un incremento de su actividad. Por otra parte, el colectivo formado por personas con menos formación académica se muestra receloso en cuanto a colaborar con otras entidades, tanto públicas como privadas. Tienen una visión de las otras empresas como elementos agresivos y de los que hay que defenderse, y tomar las medidas oportunas para no ser absorbidos. Consideran que las empresas se protegen unas de otras, y la colaboración es vista como una intromisión peligrosa en su supervivencia dentro del mercado. En este caso no desean establecer lazos de colaboración fuera de la relación proveedor-cliente.

3.4. Fase de consolidación.

Las ideas aportadas por los socios-promotores entrevistados en relación con la cuarta fase del proceso de creación, la consolidación, han sido finalmente agrupadas en un total de doce códigos substantivos. A continuación se comenta brevemente cada uno de ellos.

(A18) Formación en gestión empresarial.

En este aspecto existe un sentimiento unánime: ningún socio perteneciente a las cooperativas tiene formación en gestión empresarial. El trato con clientes, proveedores, bancos, etc. son asignaturas desconocidas por la mayoría de ellos; y las van aprendiendo con la práctica diaria.

Ante dificultad importante en el terreno empresarial suele recurrirse a asesorías, que básicamente proporcionan ayuda de naturaleza administrativa. A nivel de gestión, como ya se ha avanzado, el conocimiento se adquiere a través del “aprender de los errores” que puedan cometerse por desconocimiento de aspectos estratégicos y operativos de la empresa. En muchas de las cooperativas estudiadas la poca preparación conduce a situaciones irreversibles que provocan una fuerte inestabilidad en la propia cooperativa y la predisponen a su desaparición o dificultad en su trabajo. Estas dificultades propias de la falta de formación empresarial se agravan cuando en la organización no existe un socio con claro liderazgo que sea capaz de canalizar las decisiones de la empresa. Así las cosas, el clima laboral tiende degradarse y con ello los problemas de supervivencia.

(A19) Gestión estratégica.

No se ha encontrado una efectiva gestión a nivel estratégico a medio y largo plazo. La planificación siempre reviste carácter semanal y generalmente de rango operativo. Dos son los factores que inciden en este tipo de conducta. Por una parte la deficiente preparación en gestión empresarial a la que anteriormente se ha aludido, y por otra, la escasa conciencia en cuanto a la necesidad de la misma y su aprovechamiento para la cooperativa.

Así, la gestión de las empresas cooperativas entrevistadas se centra en el grado operativo, dejando que sea la tendencia del mercado quien marque su ritmo y actuaciones futuras.

Esta carencia de actitud estratégica, presente no sólo en CTA sino también en micro y pequeñas empresas capitalistas, representa un importante obstáculo a su desarrollo, máxime cuando *“la esencia de la competitividad se encuentra en tener una posición activa y creadora en el presente, de manera que la empresa aprende y evoluciona a la vez que su entorno cambia”*²⁵.

(A20) Gestión administrativa.

Con carácter general, la gestión fiscal, contable y laboral es delegada en asesorías externas. Todos los socios de la cooperativa se centran en temas técnicos propios del negocio, dejando en manos de terceros todos los aspectos derivados de la gestión administrativa de la cooperativa. La falta de tiempo y de preparación son dos de los argumentos para actuar en este sentido.

Salvo alguna excepción, la cooperativa carece de instrumentos de control de gestión de la empresa. Esta situación les lleva a no conocer exactamente cuál es la situación económica de la cooperativa, guiándose principalmente para conocer su estado por la tesorería disponible.

(A21) Gestión del personal.

El grado de implicación de los socios en la cooperativa es muy alto. Los socios-trabajadores aportan todo su tiempo disponible a la empresa, en cualquiera de las situaciones. Consideran que es su trabajo y responsabilidad.

El consenso suele ser la fórmula preferida para la toma de decisiones, existiendo en los primeros años un buen clima laboral; donde las dificultades unen más al grupo. Durante este periodo, el fuerte ritmo de trabajo y las numerosas dificultades que aparecen pueden contribuir a que alguno de los socios decida abandonar la

²⁵ ESTEBAN, J.; COLL, V. Y BLASCO, O.M. ¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar. Estudios de Economía Aplicada, Vol.3, 2005, pp: 559-583.

cooperativa si consigue un trabajo por cuenta ajena. De esta forma la unión entre los socios sigue manteniéndose.

En aquellas cooperativas que han tenido necesidad de contratar alguna persona se observa un esfuerzo por intentar implicarla en el negocio, recibiendo el mismo trato que entre los socios y ejerciendo un estilo de dirección participativo. Con todo, cabe destacar que en la mayor parte de las cooperativas se manifiesta la presencia de un líder informal, capaz de cohesionar al grupo; y en las que esto no es así, el clima laboral se ve degradado y provoca la desconfianza entre los socios-trabajadores, perjudicando la marcha global de la empresa.

(A22) Gestión del producto o servicio.

El criterio comúnmente utilizado para fijar o definir el precio de venta es el basado en la competencia, es decir, realizan un pequeño estudio acerca de los precios de mercado existentes y, tomando éstos como referencia, los aplican a la baja.

En la selección de los productos o servicios, la oferta inicial de la cooperativa se ve ampliada por las demandas de los potenciales clientes. Las empresas de servicios suelen tener una oferta muy diversificada, lo que les proporciona un incremento de la actividad y facturación. En los primeros años la gama de servicios es muy amplia, lo que garantiza para muchas de las cooperativas estudiadas su supervivencia. En cambio, en las empresas industriales y comerciales es habitual que tengan una gama definida en base a la experiencia anterior de los socios de la cooperativa y la competencia. Dada su estructura más rígida, presentan dificultades para modificar la gama de productos ofrecidos y sólo lo hacen cuando la pérdida de clientes es importante, o es la única vía para sobrevivir.

(A23) Fórmulas de promoción.

No es una práctica común entre las cooperativas diseñar una política de promoción de su producto o servicio. Son conocidos por los nuevos clientes a través del “boca-oído”; considerando que éste es el medio que les resulta más rentable. Por

ello, confían en su “buen hacer” como vehículo de transmisión entre sus clientes actuales y los potenciales, esperando que de esta forma su cartera aumente.

Algunas cooperativas consideran, incluso, que la publicidad no puede ser aplicada a su negocio y que las distintas fórmulas promocionales no serían efectivas para conseguir nuevos clientes. Por esta razón, nunca se han planteado diseñar campañas, es de esperar que sea el cliente el que acuda a la cooperativa para hacer uso de los bienes que produce y/o servicios que presta.

(A24) Búsqueda de nuevos clientes.

Se han identificado dos comportamientos. Por un lado, las cooperativas cuya actividad se vincula al sector servicios, con un mercado importante puesto que no se centran en una única actividad sino que aceptan cualquier trabajo para el que tengan competencias técnicas, tratan de detectar huecos de mercado que no están suficientemente cubiertos. Por otro lado, las cooperativas de los sectores industrial y comercial, que suelen moverse en mercados maduros con altos índices de saturación (mercados reducidos con alta dependencia respecto a sus clientes actuales), principalmente dirigen sus actuaciones a bajar precios, lo que les conduce hacia situaciones de inestabilidad (en algunos casos, grave) y problemas importantes de rentabilidad. Dada la pequeña estructura de estas cooperativas y su debilidad financiera, les resulta muy difícil cambiar de tipo de producto, puesto que esto requiere una inversión, muy significativa en términos relativos, que no pueden acometer.

(A25) Competencia.

Son pocas las cooperativas que inicialmente reconocen a sus competidores. Durante los primeros dos años, y a medida que van conociendo el mercado, identifican aquellas empresas que compiten con actividades sustitutorias a las suyas, siendo habitual que sean los propios clientes quienes proporcionen información a la cooperativa sobre los competidores al hablarles acerca de precios y servicios que ofrecen.

Al preguntar a los entrevistados por la reacción de las empresas ya instaladas ante su entrada en el mercado, la gran mayoría de las cooperativas no percibieron ninguna acción, atribuyendo este hecho a su pequeño tamaño, que consideran se traduce en una amenaza no significativa para la actividad existente. Como excepción, cooperativas del sector industrial y comercial comentaron que su entrada ligeras reducciones de precio por parte de algún competidor. Previsiblemente, éstas utilizaran su capacidad de soportar durante un tiempo un menor precio para disuadir a la vez que intentar convence al cliente para que se mantenga fiel a la empresa. De esta forma, la cooperativa no consigue atraer nuevos clientes a menos que la competencia “se lo permita”.

En cualquier caso, existe un sentimiento mayoritario en la cooperativas tendente a evitar entrar en competencia con otras empresas que realizan la misma actividad, fundamentalmente debido a que consideran que se encuentran en una situación de debilidad.

Ahora bien, cuando el enfrentamiento es real o se percibe próximo, las acciones adoptadas con objeto de defenderse son, en primer lugar, “abrirse” a la colaboración. Esta postura parece, en principio, entrar en contradicción con las propias opiniones de los entrevistados en relación con la predisposición a la colaboración, y que se han puesto ya de manifiesto en este trabajo. Sin embargo, esta colaboración no suele ser buscada por la cooperativa sino más bien al contrario: es solicitada por las otras empresas, normalmente de mayor tamaño y/o volumen de mercado. De esta forma, la cooperativa realiza trabajos que empresas más grandes no pueden atender debido a su capacidad productiva. No obstante, estos acuerdos de colaboración siempre son poco seguros para la cooperativa, ya que suelen ser verbales, y la dirección la lleva en todo momento la empresa grande. Todos ellos son conscientes de que la/s empresa/s con las que colaboran pueden en cualquier momento romper las relaciones con ellos. En segundo lugar, y cuando se considera que la colaboración no es posible, la estrategia que se adopta como defensa se basa en el precio. Intentan ofrecer el producto con niveles de calidad comparables a los de la competencia pero con un precio inferior. Con esta postura se intenta no perder los clientes actuales y, si es posible, arrancar alguno nuevo. Para que esta situación no disminuya drásticamente la rentabilidad de la empresa y les lleve a una situación de crisis, compensan la disminución del margen

con el incremento de la producción, que a su vez genera un aumento del tiempo de trabajo para los socios, dado que la contratación de nuevos trabajadores supondría un coste que no podrían soportar. La reducción de los precios tiene consecuencias especialmente importantes cuando se entra en una espiral de competencia y se trabaja en el sector industrial.

(A26) Cambios desde la apertura.

En aquellas cooperativas constituidas por personas que han terminado sus estudios y ven como únicas opciones de empleo opositar o crear su propio negocio se observa una clara orientación al mercado. La actividad se amplía a cualquier campo relacionado con el negocio para el que existan oportunidades; se introducen continuamente mejoras y se buscan nuevos clientes intentando de esta forma cubrir todos los huecos de mercado posibles. Cabe destacar que la mayor parte de estas cooperativas son de servicios, con niveles de inversión bajos y muy flexibles.

En contraposición al colectivo anterior, las cooperativas constituidas por personas que proceden del cierre de empresas o que han perdido su empleo muestran una orientación a la producción. Su actividad no suele cambiar en el tiempo, a menos que vean peligrar su continuidad al detectar una pérdida importante de clientes. Los cambios son impulsados por la necesidad y siempre cuando ya no hay otra posibilidad. Un dato importante de este segundo colectivo es que la mayoría pertenece a cooperativas del sector industrial, donde sus socios concentran la mayor parte de su tiempo en aspectos técnicos relacionados con la producción y descuidan el mercado, dejándose llevar por su tendencia.

(A27) Problemas después de la apertura.

En este código substantivo se han considerado siete dimensiones a efectos de proporcionar una mayor comprensión acerca de los problemas surgidos después de la apertura. Estas dimensiones se refieren al producto o servicio, la gestión, las ventas, relación entre los socios, a aspectos financieros y de formación.

Producto o Servicio. Las empresas de servicios, dada su estructura pequeña y flexible, no tienen excesivas dificultades en ir adaptando sus servicios a las

necesidades de los clientes. En este sentido la gama de servicios relacionados con su actividad suele ser muy amplia modificándose en base a las demandas del mercado y a las oportunidades que se les plantean.

Cambiar la naturaleza de los productos dentro de las empresas industriales y comerciales es visto de forma traumática. Aquellas cooperativas que “se han visto obligadas” a variar sus productos lo han hecho con mucha lentitud porque ello implicaba una inversión tal que necesariamente suponía que endeudarse, y son reacios a asumir éste.

Gestión. Como ha quedado patente en diversos episodios de este trabajo, los problemas en gestión empresarial constituyen uno de los aspectos más relevantes en la posible inestabilidad de la cooperativa. Como también se ha comentado, la mayor parte de los socios aprenden a gestionar en base al procedimiento “prueba y error”, lo que provoca pérdidas importantes para la empresa, no solo económicas, sino también personales y de mercado, ya que muchas decisiones se toman cuando el problema ya está ahí, perdiendo un tiempo importante respecto a otras empresas competidoras.

Ventas. Aumentar las ventas es difícil en cualquier situación, máxime teniendo en cuenta todos los condicionantes que se han ido apuntando en este trabajo. Además, el problema se agrava al haber comenzado el negocio con unos precios de venta inferiores a la competencia, principal vía considerada para captar nuevos clientes.

Así, la cooperativa se encuentra en una encrucijada. No puede incrementar los precios de venta pues perdería clientes, y por otra parte no cubren costes. Para intentar salir de esta situación se ha observado que adoptan dos tipos de comportamiento:

1. Si tienen posibilidad de obtener más ingresos por ventas lo intentan trabajando un mayor número de horas y aceptando trabajos en muchos casos poco rentables. Con ello incrementan la producción.
2. Si no tienen posibilidad de incrementar los ingresos por ventas, antes del cierre de la cooperativa, realizan trabajos por cuenta ajena que

complementan con su actividad en la cooperativa; esperando que haya un incremento de volumen de negocio en el futuro.

Relación entre los Socios. Las posibles diferencias entre los socios suelen resolverse de una forma amistosa. Las razones para este comportamiento se derivan de dos circunstancias:

1. El mantenimiento de su puesto de trabajo: Los socios consideran el negocio como una situación de autoempleo que desean mantener.
2. Los lazos familiares o de amistad. Muchas de las cooperativas analizadas han sido creadas por personas unidas por algún lazo de tipo personal o familiar, lo que permite ciertas concesiones ante situaciones conflictivas.

También se ha dado el caso de que alguno de los socios ha pensado abandonar la cooperativa (alguno lo ha hecho efectivo) dado que en los dos primeros años no se ha alcanzado un volumen de trabajo suficiente. Ante esta situación, la salida no ha sido percibida como “traumática”. Para completar el número de socios mínimo necesario para mantener la forma jurídica estas cooperativas suelen incorporar como nuevo socio a un familiar. Con ello consiguen mantener el control y no romper la estabilidad del grupo.

Aspectos Financieros. Los problemas financieros de la cooperativa en los primeros años son consecuencia de la falta de liquidez que se produce por el desfase entre el cobro de la venta de los productos o servicios realizados y el pago a sus proveedores e impuestos. Estos desfases pueden provocar descubiertos en cuenta corriente, lo que eleva los gastos financieros y puede provocar inestabilidad en la cooperativa.

Formación. La formación técnica supone en todos los casos un punto fuerte de las cooperativas entrevistadas. Las deficiencias más importantes, en gestión empresarial, se encuentran vinculadas a corto plazo con el terreno comercial, y a medio y largo plazo con el estratégico.

Estas dificultades formativas son difíciles de cubrir por parte de los socios-trabajadores dada su orientación operativa y el trabajo diario que no les permite

planificar el tiempo para cubrir estas deficiencias. Una vez más la “escuela de la experiencia” actúa como medio de aprendizaje en la cooperativa.

(A28) Motivaciones para continuar el negocio.

Mantener el puesto de trabajo constituye la primera motivación para continuar con el negocio, si bien se han encontrado dos conductas claramente definidas dependiendo de que las personas tuvieran o no cargas familiares. Entre los primeros, la continuidad del negocio viene marcada por el compromiso que los emprendedores tienen frente a su familia, ya que éstos fueron los que en un principio los animaron para su puesta en marcha, adquiriendo, de esta forma, un sentimiento de responsabilidad frente a la continuidad del trabajo. Entre los segundos, conseguir consolidar una idea que generaron en el pasado es un reto personal.

En aquellas cooperativas constituidas por socios-trabajadores tanto con cargas familiares como sin ellas, el ritmo de trabajo lo solían marcar los socios con cargas debido fundamentalmente a la consideración de éstos del negocio como fórmula para mantener su empleo e ingresos.

(A29) Perspectivas Futuras.

Las manifestaciones de los socios-promotores en este ámbito han sido agrupadas en las siguientes cuatro líneas argumentales:

Incertidumbre. Marca la actividad de la empresa. Los socios-trabajadores perciben un futuro incierto debido a la carencia de acuerdos estables con el mercado. Algunas de las ideas aportadas por los entrevistados son:

1. Los proveedores se mantienen siempre y cuando no existan problemas con los pagos.
2. No se encuentran medios eficaces que permitan fidelizar a los clientes actuales.
3. Los acuerdos de cooperación vía subcontratación que tienen algunos no se registran de forma expresa, de manera que pueden finalizar en el momento en que la empresa principal decida disminuir el volumen de negocio dado a la cooperativa.

Aspiraciones Propias. En ningún caso el ánimo de lucro constituye una pretensión de los socios cooperativistas. Todos los socios coinciden en señalar como objetivo el conseguir un empleo digno que les permita vivir en condiciones normales. Para conseguirlo, dedican muchas horas de trabajo diario en tratar de incrementar su volumen de actividad y poder alcanzar un nivel que les permita cubrir los costes y generar un remanente para un salario aceptable.

Crecimiento de la Empresa. Ninguna de las cooperativas entrevistadas muestran interés por el crecimiento físico de la empresa. En todo caso el incremento que persiguen es el aumento de las ventas como medio que les permita incrementar su bienestar personal e ingresos. Para los socios de las cooperativas el negocio es una oportunidad de empleo.

Las ideas que básicamente orientan esta conducta de aversión al crecimiento son las siguientes:

1. El riesgo. El crecimiento supone una inversión que conduce al endeudamiento, y por tanto a la asunción de una situación arriesgada. La inexistencia de productos financieros adecuados hace que las cooperativas consideren que la dependencia financiera puede provocar desequilibrios e inestabilidad en el negocio.
2. El crecimiento puede llevar a la necesidad de un incremento de plantilla. La incorporación de personas que no han formado parte del equipo promotor es también considerado como un posible factor de inestabilidad. En este sentido, consideran que la armonía que han vivido hasta ese momento fruto de la relación familiar o de amistad entre los miembros de la cooperativa puede verse agravada por el ingreso de una persona ajena al grupo. Ante una necesidad de personal, en primera instancia aumentan el número de horas de trabajo por socio. Si este esfuerzo resulta insuficiente, prefieren recurrir a la colaboración con otros profesionales del sector, y en última instancia acceden a la contratación.

Incremento del número de Socios. Ninguna de las cooperativas entrevistadas se plantea, al menos a corto o medio plazo, aumentar el número de socios. Entre las razones aportadas para justificar tal forma de pensar, destacan que:

1. La entrada de nuevos socios puede suponer una pérdida de control del negocio.
2. La incorporación de socios supone la entrada de personas en la cooperativa en las mismas condiciones que el equipo promotor.
3. Temen que el equilibrio y la compenetración que han tenido hasta ese momento pueda verse roto por la entrada de otra persona con características diferentes al grupo y que esto provoque inestabilidad entre ellos.
4. Incrementar el número de socios supone aumentar la carga estructural de un negocio que aún no se ha consolidado y que puede presentar importantes inestabilidades fruto de los cambios propios del mercado. Hay que tener en cuenta que el horizonte temporal que manejan la mayor parte de las cooperativas es el corto plazo, lo que no les permite realizar proyecciones de futuro y establecer posibles previsiones. Cualquier carga estructural es vista como un posible factor de inestabilidad.

4. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

En este trabajo se han identificado los principales factores que influyen en los comportamientos de los socios fundadores de una CTA en cada una de las fases que configuran el proceso de su creación. A tal efecto se ha considerado que el proceso de creación de una empresa se articula en cuatro fases: gestación, creación, lanzamiento y consolidación.

La metodología empleada ha sido la Teoría Fundamentada (Grounded Theory). Tomando ésta como marco de referencia se han realizado un total de 37 entrevistas en profundidad a los equipos fundadores de CTA ubicadas en el Comunidad Valenciana (España). La aplicación de esta metodología ha permitido identificar un total de 29

factores explicativos (Códigos A), a cuya descripción se ha dedicado el tercer apartado.

A modo de conclusión, y para cada una de las fases del proceso de creación de la CTA, las principales ideas que cabe destacar son:

- Fase 1: Gestación. La razón que fundamentalmente lleva a desencadenar el nuevo negocio coincide con una situación de precariedad en el empleo o desempleo. La elección de la fórmula cooperativa viene determinada, en general, por la posibilidad de aprovechar determinadas ventajas que ofrece la constitución de este tipo de sociedad, antes que por razones de naturaleza ideológica.
- Fase 2: Creación. No existe un proceso de búsqueda deliberada de ideas. Se toma la decisión de crear la empresa sin tener previamente bien definido el concepto de negocio, que inicialmente se encuentra relacionado con los conocimientos técnicos y experiencia anterior de los socios fundadores.
- Fase 3: Lanzamiento. Los emprendedores no perciben que exista ayuda por parte de las instituciones públicas, y que se fomente por parte de éstas la creación de nuevas empresas. La decisión de localización de la cooperativa atiende a criterios de proximidad a la residencia familiar, lo que conlleva en muchas ocasiones la pérdida de oportunidades de negocio. El comienzo de la actividad se financia con recursos propios, siendo reducido el número de emprendedores que acuden a financiación ajena por su aversión al riesgo.
La organización de las actividades entre los socios fundadores se realiza en base a los conocimientos técnicos o preferencias. Las decisiones se suelen tomar por consenso, aunque es frecuente encontrar un líder en el equipo fundador capaz de gestionar los comportamientos hacia los objetivos marcados por el grupo.
- Fase 4: Consolidación. Existe una manifiesta carencia de formación en gestión empresarial, que se traduce en una actitud reactiva ante el mercado. El horizonte de planificación se sitúa en el muy corto plazo.

En el comienzo de la actividad la gama de productos suele ser amplia para poder cubrir las necesidades de todos los potenciales clientes, lo que garantiza para muchas de las cooperativas su supervivencia. El precio de venta suele ser una revisión a la baja del fijado por la competencia. La promoción del producto se limita al “boca-oído”.

Es frecuente contar inicialmente con una pequeña cartera de clientes, que incrementa la confianza de los promotores en el negocio. La principal vía para captar nuevos clientes es la estrategia basada en ofrecer una calidad aceptable del producto o servicio a unos precios inferiores a los de la competencia.

Por lo que respecta al ámbito de los recursos humanos, el compromiso e implicación de los socios con la cooperativa es muy alto, las dificultades a las que deben hacer frente unen al grupo. La existencia de un líder informal favorece la cohesión interna, y en las cooperativas en que esto no es así, el clima laboral se ve degradado y provoca la desconfianza entre los socios trabajadores, perjudicando la marcha global de la empresa.

La principal motivación para continuar con el negocio es mantener su propio puesto de trabajo. Ninguna de las cooperativas entrevistadas muestran interés por el desarrollo y crecimiento de la empresa, en todo caso el incremento que persiguen es el aumento de las ventas como medio para mejorar su bienestar personal e ingresos.

A partir de los descubrimientos realizados en el presente estudio y su análisis, proponemos las siguientes líneas de actuación como base que facilite la supervivencia y crecimiento de las CTA valencianas:

1. Intercooperación. Gran parte de las limitaciones que se han manifestado en este trabajo en relación a las CTA (gestión estratégica, precariedad de medios, conocimiento del mercado, etc.) son consecuencia de una inadecuada estructura empresarial, cuya excesiva atomización imposibilita poder afrontar objetivos más ambiciosos y mejorar su competitividad. A través de la intercooperación y

la creación de una red efectiva de intercambio de *know-how* se podrá generar un mayor valor añadido para los socios. Se trata, pues, de organizarse para ser más fuertes, tanto a nivel empresarial como político o representativo.

2. Formación. No en cuanto a la capacitación técnica. En este sentido hemos visto que los socios tenían un nivel de cualificación excelente que les capacitaba para el desarrollo de sus trabajos. Sin embargo, la deficiente formación en gestión empresarial y comercial les limita el camino hacia su supervivencia y crecimiento. Es necesario, por tanto, establecer programas que posibiliten la mejora de su capacidad estratégica, comercial y administrativa. Lo que provocará el desarrollo de nuevas conductas empresariales dirigidas hacia la innovación, cambio y conocimiento del mercado de intercambio.

3. Financiación. Aumentar la disponibilidad de recursos financieros a través del acceso a fuentes de crédito, en condiciones, plazos y tasas razonables para sus posibilidades actuales. Creación de productos financieros adecuados a la naturaleza inicial de las CTA. La mayor parte de las cooperativas entrevistadas estaban dispuestas a aumentar su volumen de negocio si la disposición de crédito no fuera tan difícil y en condiciones de alto riesgo.

4. Instituciones públicas. Dado que se percibe por parte de los socios fundadores de una CTA un escaso apoyo al fomento de creación de empresas, deberían promoverse iniciativas (programas públicos) encaminadas a la mejora de las condiciones iniciales de los nuevos negocios, favoreciendo su desarrollo y continuidad. Por lo que respecta a las iniciativas existentes debería mejorarse su comunicación, haciendo llegar la oferta al público objetivo.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Los principios cooperativos del Siglo XXI". En: XXXI Congreso de la A.C.I, Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa aprobada en Manchester. Manchester, 1995.
- CHENITZ W.C Y SWANSON J.M. *From Practice to Grounded Theory*. Menlo Park CA: Addison-Wesley Publishing, 1986.

- COYLE, I.T. Sampling in qualitative research: purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 26, 1997, pp: 623-630.
- CUÑAT, R.J. *El proceso de creación de empresas desde la perspectiva estratégica: Diseño de un modelo de actuación para la creación de empresas cooperativas de trabajo asociado en el País Valenciano*. Tesis doctoral no publicada. Facultad de Economía. Universidad de Valencia, 2005.
- DENZIN, N.K. *Sociological Methods: a Source Book*. Chicago:Aldine Publishing Company, 1970.
- DOUGLAS, D. Entrepreneurship research and Grounded Theory. Some methodological reflections. En: 3rd European conference on research methods in business and management. Reading University. United Kingdom. 29-30 April 2004.
- DOUGLAS, D. Grounded Theory and the “And” in Entrepreneurship Research. *Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 2, 2004, pp: 59-68.
- ESTEBAN, J.; COLL, V. Y BLASCO, O.M^a. ¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol.3, 2005, pp: 559-583.
- GLASER, B.G. *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. California: Sociology Press, 1978.
- GLASER, B.G. *Basics of grounded theory analysis: Emerge vs. Forcing*. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1992.
- GLASER, B.G. Y STRAUSS, A. *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company, 1967.
- GLASER, B.G. Constructivist Grounded Theory?. *Forum: Qualitative Social Research* [en línea], 3(3), 2002, [16 de noviembre de 2006]. Disponible en Internet: www.qualitative-research.net
- GLASER, B.G. Naturalist Inquiry and Grounded Theory. *Forum: Qualitative Social Research* [en línea], 5(2), Art. 7, 2004, [16 de noviembre de 2006]. Disponible en Internet: www.qualitative-research.net
- GOULDING, C. *Grounded Theory: A practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. London:Sage Publications Ltd., 2002.
- MONZÓN, J.L.; GALÁN, J. Y GARCÍA, G. *Las Grandes cifras del sector empresarial de la Economía Social Valenciana. Año 2003*. IUDESCOOP. CIRIEC-España, 2004.
- RODRIGO, B. Empresas Excelentes de la Economía Social. *CIRIEC-España*, Vol. 19, 1995, pp. 43-53.
- STRAUSS A. Y CORBIN J. *Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.
- STRAUSS, A. Y CORBIN, J. Grounded theory methodology: an overview. En: Denzin, N. y Lincoln, Y. (eds.) *Strategies of qualitative inquiry*. Thousands Oaks: Sage Publications, 1998, pp. 273-285.
- VECIANA, J.M. Empresario y proceso de creación de empresas. *Revista Económica de Catalunya*, n° 8, mayo-agosto, 1998.
- VECIANA, J.M. *La creación de empresas. Un enfoque gerencial*. Colección de Estudios Económicos N° 33. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Barcelona, 2005. Disponible en Internet: www.estudios.lacaixa.