

MANUAL “RECUPERACIÓN DE EMPLEO Y EMPRESAS PARA LA ECONOMÍA SOCIAL”

ESQUEMA DEL MANUAL

1. ¿Qué se pretende con esta Guía o Manual?
 - 1.1. Informar
 - 1.2. Servir de guía práctica.
 - 1.3. Manual abierto para ser actualizado
 - 1.4. Vocación social
2. ¿Para quién puede ser útil este Manual?
3. ¿En qué situaciones se pueden aplicar las notas del Manual?
4. Necesidad de “detección temprana” del riesgo de cierre
5. Papel del equipo humano: protagonismo de los y las trabajadoras
6. Acompañamiento externo
7. Análisis de viabilidad
8. Posibles fuentes de financiación para el nuevo proyecto
9. Aspectos legales que deben ser tenidos en cuenta para decidir
10. El proceso de negociación
11. Constitución de la nueva empresa
12. ¿Sociedad Laboral o Cooperativa de Trabajo?
13. Intercooperación y recursos VH
14. ¿Sueño u oportunidad?

15. ¿Quién y con qué financiación se ha elaborado el Manual?

1. *¿Qué se pretende con esta Guía o Manual?*

1.1 *Informar.*

Explorar la viabilidad de **que, ante el riesgo de cierre de una empresa, sus trabajadoras y trabajadores se queden con ella total o parcialmente**, es una de las opciones para el mantenimiento de los puestos de trabajo cuando la exploración concluye con la viabilidad de la continuidad empresarial y de los puestos de trabajo.

Conocer esta opción es una premisa para que pueda ser explorada.

En la actualidad, en todo el territorio del estado español, cuando se percibe que una empresa avanza hacia un posible cierre, o cuando se sospecha que hay riesgo de una extinción colectiva de contratos de trabajo, lo más frecuente es que haya una reacción defensiva, buscando cómo mantener los empleos en la misma empresa, o cómo llegar a la extinción de los contratos en las mejores condiciones económicas posibles. En muy pocas ocasiones se actúa en la búsqueda de la continuidad de la actividad con un giro radical en la filosofía empresarial.

La crisis de la empresa o el riesgo de cierre de la misma puede convertirse en la oportunidad de revitalizarla mediante un cambio en la propiedad, en la forma de organización y funcionamiento y priorizando el mantenimiento de los puestos de trabajo y la mejora de las condiciones laborales.

Uno de los retos de esta guía es el de aumentar el conocimiento de esta opción, mediante la que el legítimo *ánimo de lucro* de los dueños, motor de las empresas de capital o de la mayoría de empresarios/as individuales, sea sustituido por el **objetivo central de mantener y mejorar las condiciones de trabajo con criterios de funcionamiento democrático, participativo y solidario.**

Desde los ámbitos o espacios de asesoramiento a los que se acude en estas situaciones no se suele contemplar esta opción como una alternativa al cierre o extinción de contratos, a pesar de que puede llegar a ser un proceso ilusionante y de éxito, siempre que se cumplan premisas como las que se desarrollan en este Manual.

Cuando cualquier empresa afronta una situación complicada a nivel económico, organizativo (por ejemplo, desinterés de los principales dueños o voluntad de jubilación de los mismos), productivo, financiero o de cualquier otra índole, muy raramente se analiza la opción de negociar el traspaso de la empresa o de una parte de ella a sus trabajadores y trabajadoras.

Como el traspaso de empresas a sus trabajadores y trabajadoras es una realidad poco transitada, tampoco es una situación que merezca la atención de medios o redes sociales, por lo que es una opción que está en la cabeza de pocas personas. Abogacía, judicatura, espacios educativos o formativos, auditores o auditoras, sindicalistas, asesorías públicas o privadas desconocen también esta opción, cuando no la dan por imposible.

Consideramos que el amplio conocimiento de esta opción permitirá extender las experiencias de éxito de traspaso de la propiedad de las empresas a sus trabajadoras, partiendo de que a la hora de redactar esta guía existen **condiciones favorables** para que así ocurra:

- La **promoción** del acceso de los y las trabajadoras a la propiedad de las empresas es una obligación de los poderes públicos recogida en la Constitución Española¹.
- Hay **experiencias de éxito** tanto en el estado español como en otros países que demuestran la viabilidad de estos procesos.
- Últimamente se han introducido **cambios normativos** para favorecer estas transformaciones.
- Se constata que algunas de las empresas que cierran serían viables económica y financieramente y es en estos casos en los que son posibles estos procesos.

Incidir un poquito en la extensión del conocimiento de esta opción es uno de los primeros objetivos de esta Guía, desde la que queremos **visibilizar y difundir la viabilidad, en bastantes ocasiones, de transitar desde una empresa en riesgo de cierre hacia una empresa de los y las trabajadoras, dando continuidad a la actividad económica y manteniendo sus empleos.**

A pesar de que hay guías similares a ésta, consideramos conveniente volver a la carga, actualizando los mecanismos y facilidades que se han introducido para viabilizar estos procesos, a la vez que buscamos ofrecer un marco global en el que se visibilicen los dos modelos empresariales de la economía social (cooperativas o sociedades laborales) que pueden verse como alternativa al cierre de la empresa.

¹ Artículo 129.2 de la Constitución: “Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción.”)

1.2 Servir de guía práctica

Cada experiencia y cada situación concreta es un mundo peculiar que merece una atención individualizada. No hay personas iguales, no hay empresas iguales y cada realidad tiene características propias y únicas. Por eso, esta Guía pretende servir de **referencia orientadora** evitando que se considere como una **guía mágica** en la que se busquen **todas** las soluciones necesarias para los retos que se van planteando en cada experiencia.

Consideramos que es posible ofrecer unas líneas de actuación generales, que son de aplicación en la mayoría de empresas en riesgo de cierre en las que se considera posible y deseable la continuidad de la actividad y de los empleos, asumiendo los y las trabajadoras el timón de su destino.

1.3 Manual abierto para ser actualizado

Se pretende con este manual mostrar el itinerario, los nudos gordianos y los requisitos necesarios para impulsar esos procesos de apropiación por los y las trabajadoras de las empresas en riesgo de cierre o cese de actividad, bien sea por crisis económica (visibilizada a través de un concurso de acreedores o previa al mismo o por cualquier otra circunstancia que presagie el cese de la actividad), bien sea por posible jubilación de los o las dueñas de las empresas o por su pérdida de interés en la continuidad de la actividad.

En el supuesto de cumplir su objetivo, resultando ser un manual útil para estos procesos, el objetivo es que sea una **guía viva**, que se irá mejorando, ampliando, clarificando y actualizando, aprovechando las experiencias que se vayan desarrollando y el análisis de los obstáculos, procedimientos y soluciones que se vayan consiguiendo.

El Manual o guía que estás leyendo va acompañado de otros instrumentos desarrollados a través del proyecto “Rescata tu Empleo, como son un simulador para valorar en una primera aproximación muy básica la viabilidad de una posible continuidad empresarial, un mapeo de experiencias de éxito y varias píldoras formativas e infografías.

Asimismo, este Manual forma parte del dispositivo permanente que formamos las tres entidades del proyecto RECUPERA TU EMPLEO .

1.4 Vocación social

El manual es abierto porque **se hace no con vocación comercial, sino con voluntad de utilidad social**, al considerar que estos procesos de transformación de empresas en fórmulas de economía social hacen una aportación social positiva en aspectos como:

- **El mantenimiento de empleo**, con todas las bondades colaterales derivadas de la continuidad de los puestos de trabajo.
- **Una mayor estabilidad en los empleos**, derivada de la identificación de los y las trabajadoras con los objetivos y criterios de funcionamiento de la empresa, siempre y cuando realmente se organice de manera participativa y armónica.
- **La democratización de la economía**, a través de la apropiación por los y las trabajadoras de los medios de producción, otorgando la capacidad de tomar las decisiones estratégicas que afectan a la empresa y a sus empleos a quienes mejor conocen los procesos productivos.
- Esa democratización es requisito imprescindible para la mejora de la democracia política y de la equidad social.
- El desarrollo de empresas de la economía social aumenta la **responsabilidad social** de las personas que acceden a la condición de socias trabajadoras y a la toma de conciencia de la actuación responsable.
- Una **mayor vinculación de la actividad económica y de las empresas al territorio**, lo que supone un mayor arraigo de la actividad y del empleo al territorio, lo que tiene especial trascendencia cuando se produce en entornos rurales en proceso de despoblación.
- En la medida en la que las nuevas empresas consigan su objetivo de mantenimiento del empleo con criterios propios de la economía social, asumiendo sus **principios y valores**, se estará contribuyendo a una sociedad más equitativa, solidaria y respetuosa con el medio ambiente².

² Según la Ley 5/2011 de Economía Social, son principios orientadores de la economía social:

2. ¿Para quién puede ser útil este Manual o Guía?

Teniendo en cuenta las situaciones en las que se puede valorar la interesante oportunidad de transformación de una empresa de capital o de un empresario individual en una empresa colectiva, las personas que pueden tener algún papel en ese proceso y que, por lo tanto, pueden tener algún interés en el contenido de esta guía serán:

- **Los y las trabajadores** que vean en riesgo sus puestos de trabajo son las protagonistas, puesto que el objetivo principal de esta guía es el del mantenimiento de los puestos de trabajo.
- **Los y las dueñas de pequeñas o medianas empresas** que pierden interés en la continuidad de sus negocios, pero les preocupa la pérdida del empleo de sus trabajadores y trabajadoras y pueden ver en la transmisión de sus empresas una alternativa al cierre.
- **Personas dueñas de empresas en crisis**, con riesgo de cierre de las mismas, dispuestas a negociar con sus trabajadores y trabajadoras las condiciones para una posible continuidad de toda o parte de la empresa (unidades productivas).
- **Sindicatos, secciones sindicales u órganos de representación legal de los y las trabajadoras**, como primeros interesados en el mantenimiento de empleo y en la apropiación por los y las trabajadoras de los medios de producción.

"a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.

b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.

c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.

d) Independencia respecto a los poderes públicos.

Por su parte, las cooperativas disponen de principios y valores propios recogidos en su versión actualizada en la Declaración Sobre la Identidad Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional de 1995 (<https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>)”

- Asociaciones de **cooperativas de trabajo y de sociedades laborales**, como puntos de enlace inmediato para la incorporación de las nuevas realidades empresariales al ámbito de la economía social.
- **Asociaciones empresariales** de la pequeña y mediana empresa de capital, como instrumentos de orientación a sus entidades socias cuando se encuentren en riesgo de cese de actividad.
- **Administradores y administradoras** concursales como agentes imprescindibles en los procesos concursales que pueden actuar como enlace entre juzgados mercantiles, empresas en concurso de acreedores y trabajadores/as.
- **Jueces y juezas de lo mercantil** como agentes decisivos a la hora de facilitar la viabilidad de los procesos de transformación de empresas en crisis en cooperativas o sociedades laborales
- **Asesorías legales**, principalmente aquellas que tienen experiencia o participan de los principios y valores de la economía social.

3. *¿En qué situaciones se puede aplicar el Manual?*

Se pretende visibilizar que la posibilidad de “recuperar” una empresa en riesgo de cierre desde la economía social, puede transformar el riesgo de pérdida de empleo en una oportunidad de construir un ámbito laboral más agradable, solidario y equitativo.

Con el anterior listado de los y las destinatarias ya se intuye cuáles son las **situaciones en las que se pretende que tenga utilidad esta guía**.

Son situaciones desde las que es interesante sondear la opción de la apropiación de la empresa por los y las trabajadoras las siguientes:

- A) El **declive económico, organizativo o productivo de empresas** cuyos trabajadores/as y/o propietarias tienen interés en valorar la posibilidad de dar continuidad empresarial y, en consecuencia, conservar el máximo de empleos posibles.
- B) Las **situaciones concursales** de empresas en las que haya un colectivo de trabajadores y trabajadoras con ganas de pivotar un proceso de propuestas y negociación en el seno

del concurso, para resituarse a la empresa o a una unidad productiva de la misma y conseguir su viabilidad como empresa de la economía social

C) La proximidad de las **jubilaciones de empresarios o empresarias individuales**.

Sin perjuicio de que se profundice a lo largo de la Guía, conviene adelantar desde ya **algunos de los requisitos básicos**, sin los que el tránsito desde una empresa en riesgo de cierre hacia una empresa de los y las trabajadoras se haría más difícil.

- Es necesario que el inicio de los pasos para trabajar la idea de recuperación de la empresa en riesgo por los y las trabajadoras se haga lo antes posible. Es lo que llamamos la **“detección temprana”**.
- En cualquiera de las situaciones en las que se plantee esta opción, es fundamental que **el sondeo de viabilidad de esta alternativa al cierre se produzca antes de que el deterioro de la empresa sea ya tan profundo que haga inviable cualquier intento de rescate**. Por ello se hablará de la necesaria **detección temprana** del riesgo de cierre empresarial
- Requisito también básico para el éxito del proceso es la **existencia de un equipo humano dispuesto a afrontar un cambio de rol**, pasando de la condición de trabajadoras o trabajadores asalariados a la condición de socias y socios de su empresa, asumiendo:
 - una mayor responsabilidad en el buen funcionamiento empresarial y societario y
 - una mayor capacidad de decidir el futuro de la empresa y la aplicación de sus resultados
- Es imprescindible el proceso de valoración de la **viabilidad empresarial del proyecto**, puesto que no es suficiente la voluntad y el equipo humano cuando el deterioro empresarial es tan grande que es recomendable no ir por la vía de la continuidad empresarial. Cuando se comprueba que no es viable el proyecto dando continuidad a la empresa, existiendo equipo humano dispuesto a ello, cabría en todo caso sondear la constitución de una nueva empresa por los y las trabajadoras, desvinculada al máximo de la empresa en crisis, precisamente para no verse lastrada por la situación anterior.
- Otra indicación para que el proceso desde que se sospecha del cierre de la empresa hasta que se decide por los y las trabajadoras quedarse con ella no descarrile, es el de la búsqueda de **personas y entidades aliadas y de acompañamientos técnicos**

especializados, de manera que se tenga un respaldo y apoyo externo al núcleo empresarial y no se caiga en errores derivados de desconocimientos.

4. Necesidad de detección temprana del riesgo de cierre

Si en la empresa se detecta alguna de las situaciones que a continuación se describen, hay que encender las alarmas y ponerse a indagar.

La **detección a tiempo** del riesgo de cierre empresarial es requisito imprescindible para la viabilidad del proceso de traspaso de la empresa a sus trabajadores y trabajadoras, puesto que se necesita evitar un deterioro excesivo de la actividad empresarial.

Cuanto más deteriorada esté la situación económica y financiera de la empresa mayor será la dificultad de su rescate puesto que el ambiente laboral podrá estar más deteriorado, con riesgo de fuga de personas imprescindibles para la nueva e ilusionante aventura y mayor esfuerzo económico habrá que hacer para dar la vuelta a esa situación económica o comercial.

Asimismo, cuanto más se acerque el posible cierre o avance el proceso concursal, se tendrá menos tiempo de reacción y preparación del nuevo proyecto y más costosa y arriesgada será la recuperación empresarial por los y las trabajadoras.

Por esa razón se ofrecen algunas de las situaciones que han de alertar a los agentes implicados, que abarcan aspectos puramente laborales, económicos, de coyuntura del sector de actividad, de gestión empresarial o de perspectivas de los y las propietarias de la empresa en riesgo.

Situaciones que han de alertar para empezar a preocuparse de la pérdida colectiva de empleos en una empresa

4.1 Indicios laborales. Se trata de **situaciones que se visibilizan claramente por los y las trabajadoras** y que se dan a menudo como indicadores de dificultades que pueden ser estructurales de manera que, si no se adoptan medidas drásticas, pueden conducir al cierre de la empresa:

- retrasos en el pago del salario mensual,
- pagos parciales del salario mensual o de las pagas extra,
- no cobertura de puestos de trabajo vacantes,
- reducción de la carga de trabajo,
- comunicación de inicio de expediente de regulación de empleo,
- extinciones individuales de contratos de trabajo por causas objetivas
- retrasos en el pago de las cotizaciones a la seguridad social
- conflictividad judicial por cuestiones laborales
- falta de dirección empresarial
- cambio en las personas responsables de la gestión de la empresa

Todas las anteriores son situaciones que deberían ser tomadas como punto de partida para explorar la situación empresarial más en profundidad y sondear las posibles **vías de recuperación empresarial, entre las que se encuentra la adquisición de la empresa por los y las trabajadoras.**

4.2) Otras situaciones no laborales que pueden ser indicios del declive de la empresa

En este apartado, vamos a ofrecer señales de alerta temprana **no estrictamente laborales** que anticipan un deterioro profundo y permiten activar a tiempo el sondeo de viabilidad de un rescate empresarial a través de fórmulas de economía social.

4.2) a) **Mercado y clientes:**

- Caída de la demanda persistente (>10-15% interanual) sin causas estacionales.
- Aumento de la concentración de clientes.

- Pérdida de clientes o caída de la facturación por cliente.
- Descenso de pedidos recurrentes o cancelaciones de última hora.
- Cambios normativos o sectoriales que afecten la demanda (p. ej., regulación, hábitos de consumo, sustitutos digitales).

Para la comprobación de estos datos se deberá hacer uso de los derechos de información que ostenta la representación legal de los y las trabajadoras y, de no existir, a través de los depósitos de cuentas de la empresa en el Registro Mercantil y de los datos internos que se puedan recabar de la propia empresa.

4.2) b) Cadena de suministro y operaciones:

- Insuficiencias del stock repetidas
- Plazos de aprovisionamiento que se alargan
- Aumento de obsolescencia.
- Dependencia de uno o dos proveedores críticos sin alternativas claras.
- Incremento de los costes logísticos o variabilidad inusual de precios de insumos.

4.2) c) Tecnología y capacidad de adaptación:

- Infraestructura TI obsoleta (por ejemplo los hardware con más de 6-8 años de antigüedad o falta de soporte para software).
- Baja inversión en I+D, en digitalización o en formación.
- Procesos de producción imprescindibles que se mantienen poco informatizados y con una dependencia excesiva de pocas personas concretas.

4. 2) d) Cumplimiento normativo y licencias

- **Requerimientos reiterados** de AEAT/Seguridad Social/Inspección; retrasos en PRL, protección de datos, igualdad, licencias o certificaciones sectoriales.
- **Pérdida de certificaciones** (ISO, sanitarias, medioambientales) o caducidades.

4.2) e) Riesgo legal y reputacional

- **Crecimiento de litigios** con clientes o proveedores.
- **Deterioro de reputación** con reseñas negativas o mala imagen en el sector.

4.2) f) Gobernanza y clima interno (no estrictamente laboral)

- **Decisiones erráticas** o cambios de rumbo frecuentes sin datos.
- **Salida de personas clave** (dirección técnica, comercial, producción) o conflictos en la cúpula.
- **Falta de planificación y de seguimiento** de la evolución de la empresa.

Evitar que la situación se deteriore hasta un punto que haga inviable la continuidad de la actividad empresarial. Empezar a trabajar para valorar opciones que permitan el mantenimiento del empleo. En ocasiones se llegará a la conclusión de que no es viable el deseo de no perder los empleos manteniendo la misma o similar actividad.

5. *Papel del equipo humano: protagonismo de los y las trabajadoras*

Los y las trabajadoras serán las principales protagonistas del proceso, al ser quienes tienen en riesgo sus empleos y quienes han de liderar el proceso de transformación para mejorar condiciones laborales.

Los y las trabajadoras son quienes mejor conocen la actividad que desarrolla la empresa y, sumando su experiencia y sus capacidades, pueden detectar rápido el riesgo de cierre e iniciar el proceso de análisis de viabilidad de la revitalización de la empresa.

Por eso, en todos los casos en los que se detectan indicios que evidencian un posible cierre empresarial, serán los y las trabajadoras de la empresa, sus representantes unitarios o las secciones sindicales quienes activen la alarma y quienes pueden indagar, con los asesoramientos sindicales o profesionales que consideren oportuno, la situación real de la empresa, su evolución y las opciones posibles para evitar un mayor deterioro.

Entre esas opciones está la del **inicio de conversaciones tendentes a un posible traspaso de la empresa a los y las trabajadoras.**

Asimismo, aquellas personas que sean dueñas de empresas y tengan un mínimo de sensibilidad social traducida en preocupación por el mantenimiento del empleo y con voluntad de facilitar la continuidad de la actividad empresarial, **deberían hacer importantes esfuerzos de transparencia en relación con los planes o previsiones de futuro y con la situación real de la empresa, de manera que se permita explorar una posible coincidencia de intereses en el traspaso de la propiedad a los y las trabajadoras.**

En todo caso, **el núcleo impulsor** de cualquier proyecto de transformación de una empresa en riesgo de cierre hacia una empresa de la economía social, **ha de estar formado por los y las trabajadoras.**

Precisamente, uno de los primeros elementos a valorar para la viabilidad de un nuevo proyecto empresarial dirigido por los y las trabajadoras, es el de la composición de la plantilla o equipo humano. Entre otras muchas preguntas a responder antes de tener una opinión, se debería responder a preguntas básicas como:

a) ¿Tenemos en el equipo humano personas preparadas técnicamente para asumir los cargos y las responsabilidades necesarias para la continuidad de la empresa?

Desde el punto de vista productivo y organizativo es importante responder a esta pregunta, que se refiere tanto a los aspectos más técnicos de la actividad de la empresa, como a los aspectos de organización y dirección de la misma.

Contar con un equipo humano capacitado para asumir las nuevas responsabilidades y roles, para conseguir que la identificación de los intereses laborales y empresariales constituyan una ventaja competitiva empresarialmente, es uno de los requisitos o retos básicos.

En el supuesto de que, una vez hecho el análisis para responder a esta cuestión, se detecten carencias que podrían lastrar el nuevo proyecto, no hay que darlo por imposible, puesto que, si el resto de factores analizados permiten apostar por la viabilidad del proyecto, hay múltiples mecanismos para cubrir las carencias, tales como:

- *planes de formación para las personas más idóneas*
- *selección de personas ajenas a la empresa*
- *colaboraciones externas a través de empresas especializadas*

- *búsqueda de entidades con las que pueda haber acuerdos de colaboración para cubrir esos huecos*

b) ¿Tenemos un equipo motor o impulsor?

El liderazgo que se ha de asumir desde la parte laboral para impulsar el proceso de transformación en ocasiones saldrá de la representación unitaria o sindical que haya en la empresa y en otras ocasiones el liderazgo surgirá de personas trabajadoras ajenas a los órganos de representación pero que, en cualquier caso, **han de contar con el aval de la mayoría de trabajadores y trabajadoras manifestado en asamblea.**

Será la asamblea de trabajadores y trabajadoras el espacio en el que el grupo motor se legitime y desde el que se debe hacer el seguimiento de la situación y desde el que se tomarán las decisiones más importantes.

Una vez que se visibiliza el riesgo de pérdida de empleos y cese de la actividad económica, el grupo que asuma el liderazgo o “grupo motor”, empieza a moverse para hacer viable el proceso de transformación hacia una empresa de la economía social, empezando por conseguir su legitimidad a través de la asamblea.

El grupo motor que se decide a trabajar por la continuidad de la actividad empresarial en forma de sociedad laboral o cooperativa, tiene una importante tarea, que conviene sea sistematizada en la medida de lo posible, empezando a dar pasos como:

- Completar el grupo motor con las personas de la plantilla que tengan capacitación técnica para el proceso.
- Buscar el acompañamiento técnico externo y el sindical que se considere necesario para recibir información sobre experiencias similares, pasos a dar, asesoramiento económico y jurídico y acompañamiento en el proceso de cohesión y aprendizaje en el funcionamiento democrático tanto durante el proceso como en los primeros pasos del nuevo proyecto.
- Iniciar conversaciones con la propiedad o gerencia de la empresa, recopilando el máximo de información y buscando la complicidad con el proceso, sin renunciar, en caso de considerarse necesario, a acudir a medidas de presión para conseguir la colaboración de la propiedad de la empresa.

- Trabajar, junto con los y las asesoras seleccionadas, el análisis de viabilidad, las opciones alternativas al cierre y las propuestas a realizar a dueñas de la empresa o administradores/as concursales y estrategia a seguir.

Lógicamente el número de personas que compondrán el grupo impulsor y las características profesionales o de habilidades de los y las trabajadoras que formen parte de él, dependerá del tamaño de la empresa o unidad productiva, del sector de actividad y de su organización previa. En empresas pequeñas, puede no existir grupo motor, siendo la totalidad de trabajadores y trabajadoras dispuestas a apostar por el nuevo proyecto las que impulsen el proceso con el reparto de tareas y responsabilidades que se acuerden.

En todo caso, la asamblea será el instrumento mediante el que se aprueben los objetivos y líneas generales del proceso, así como el lugar en el que han de validarse los pasos que se vayan avanzando.

Haya grupo motor o sea el conjunto de trabajadores y trabajadoras el que dirija el proceso, lo ideal es que, además de las personas que sean reconocidas como líderes del proceso, se pueda contar con trabajadores y trabajadoras que tengan experiencia en las áreas básicas de la empresa, entre las que estarán todas o alguna de las siguientes:

- Organización de la producción;
- Marketing, comunicación, ventas o comercialización de los productos y servicios
- Gestión económica, financiera y fiscal;
- Informática,
- Recursos humanos
-

En la medida en la que se detecten algunas carencias en estos campos, deberá buscarse el refuerzo mediante el asesoramiento externo.

c) ¿Somos capaces de adaptarnos en nuestras actitudes, aptitudes y forma de relacionarnos en el pase de trabajadores o trabajadoras a socios y socias trabajadoras?

Pasar de ser trabajadores y trabajadoras asalariadas (sometidas al poder de dirección de la empresa en la que trabajamos) a ser socios y socias trabajadoras (con capacidad de participar colectivamente en las tomas de decisiones estratégicas de la empresa y con la obligación de

conformar equipos humanos cohesionados, respetuosos y solidarios), necesita ser trabajado sin duda alguna.

No sólo cambia el rol de los y las trabajadoras, sino que también ha de cambiar y se ha de consensuar el nuevo modelo participativo de gestión y toma de decisiones, en el que se deben encajar liderazgos sociales, liderazgos técnicos, procesos participativos y compromisos colectivos para empujar en un mismo sentido.

Aunque habitualmente el primer impulso es el de rechazar la necesidad de acompañamiento externo de profesionales que trabajan el aprendizaje de estas nuevas formas de funcionamiento, la realidad nos muestra que en ocasiones son las torpezas, desconocimientos o vicios adquiridos los que dificultan o incluso impiden procesos ilusionantes de transformación o generan problemas serios una vez realizada la transformación.

El análisis de la evolución de las empresas de economía social permite recomendar que se otorgue una especial atención a este aspecto de aprendizaje y cuidado de la cohesión grupal y de los procesos participativos. Como en toda organización democrática, tan importante es el objetivo como el proceso o camino para conseguirlo.

En la medida en la que las situaciones analizadas en este manual determinan que los y las trabajadoras que pueden pasar a ser dueños de la empresa no se han agrupado voluntariamente (la selección de personas ya viene hecha) y en la medida en la que la recuperación de la empresa deriva de una situación de necesidad (mantener el empleo), no se ha podido dar el proceso natural en la constitución de las empresas en las que el elemento humano es nuclear. Ese proceso natural, que consiste en reunirse voluntariamente personas que se han agrupado ante la percepción de que sus objetivos, criterios de funcionamiento y filosofía empresarial son comunes, no se produce en los procesos de recuperación de empresas, aun cuando exista la posibilidad de que en el proceso se excluyan personas tóxicas o se incorporen nuevas personas.

Estas constataciones hacen que la dedicación de tiempos y esfuerzos para conseguir la cohesión grupal y para educar en la convivencia democrática y participativa es una premisa para evitar graves conflictos posteriores que, en caso de que no se cuide este aspecto, están casi garantizados.

d) ¿Hay que contar con toda la plantilla para decidir la transformación? ¿Toda la plantilla tiene que pasar a ser socia de la sociedad laboral o cooperativa? El papel de la asamblea

Ya hemos hablado de la importancia de la asamblea de trabajadores y trabajadoras, que debe ser el foro adecuado para:

- informar al conjunto de la plantilla de la situación de la empresa,
- aprobar las posibles acciones frente al riesgo de cierre,
- pulsar los ánimos y voluntad mayoritaria y
- conocer y validar a los y las trabajadoras dispuestas a servir de grupo motor.

Sin embargo, puede ocurrir que haya trabajadores o trabajadoras que se desliguen del intento de transición y de formar parte de la nueva sociedad laboral o cooperativa.

Siempre y cuando se analicen las causas de estas decisiones de seguir en la condición de trabajadores/as asalariadas o de preferir la salida de la empresa y se concluya que por su número y características profesionales no impiden la conformación de la nueva empresa por la mayoría de trabajadores y trabajadoras, el proceso puede seguir sin necesidad de la participación de quienes hayan querido apartarse del proyecto.

En estos supuestos, es conveniente diferenciar dos espacios diferenciados:

- a
samblea de quienes estén en disposición de transitar hacia la nueva empresa, en la que no participarán quienes se hayan apartado del proceso
- a
samblea de todos y todas las trabajadoras, en la que habrán de tomarse también decisiones en el supuesto de que se planteen por la empresa expedientes de regulación de empleo o se inicie un procedimiento concursal.

En todo caso, será requisito casi imprescindible para la viabilidad del proyecto de economía social que la mayoría de la plantilla de la empresa o de la unidad productiva que se pretenda salvar esté dispuesta a formar parte activa de la iniciativa.

Tanto por razones legales como por coherencia con la fórmula de economía social, sería impensable constituir una cooperativa o sociedad laboral de la que no formara parte la mayoría de la plantilla cuyos puestos de trabajo se están intentando mantener y mejorar.

6. Acompañamiento externo

Prácticamente en todas las oportunidades de transformación de empresas tradicionales en empresas de la economía social es conveniente contar con un equipo externo que acompañe a trabajadores y trabajadoras en el proceso.

Conocimientos y experiencia necesaria para los procesos de transformación, siempre dependientes del tamaño, del sector de actividad y de las peculiaridades de la empresa, serán al menos las siguientes:

1. **Elaboración participativa de una estrategia empresarial**, para consensuar los objetivos de la nueva empresa, los criterios organizativos y productivos (filosofía empresarial) y las líneas básicas de actuación o plan de trabajo desde un inicio.
2. **Facilitación grupal y desarrollo organizacional**, para favorecer los cambios de roles, orientar en la forma de funcionamiento participativa y democrática, trabajar las cuestiones que generan reticencias y pueden ser barreras que bloqueen el proyecto y dar claves para el respeto mutuo y la forma de resolver conflictos, ...
3. Formación sobre la **filosofía y características básicas de cooperativas y sociedades laborales**, con aporte de experiencias, al objeto de la elección de la forma empresarial para dar continuidad a la actividad empresarial y a los puestos de trabajo, así como para asesorar en el proceso formal del cambio de forma jurídica y en las líneas de ayudas vinculadas a la economía social que se podrían buscar
4. **Económico financiero** para el análisis de la situación de la empresa y la elaboración del plan de viabilidad, incluyendo las posibilidades de la financiación necesaria.
5. **Derecho del trabajo** para concretar la situación laboral de la plantilla, los derechos consolidados, los procedimientos para la sucesión empresarial, las valoraciones de las

situaciones individuales que requieran tratamiento concreto, valoración de los riesgos laborales derivados del proceso de transformación, cálculos de derechos económicos, .. En este ámbito es también importante poder ir de la mano con asesores o asesoras sindicales.

6. Derecho mercantil y concursal, al objeto de analizar correctamente la situación de la empresa desde un punto de vista de legalidad mercantil y conocimiento de las posibles contingencias, de negociar el proceso formal de transformación

7. Estrategia de negociación y actuación a lo largo del proceso de rescate o recuperación de la empresa (incluyendo calendario deseado y fases del proceso), .

8. Comunicación interna y externa, para mejorar la organización interna mediante canales de comunicación adecuados y para transmitir hacia los grupos de interés los aspectos positivos y la viabilidad del proceso.

Contar desde un inicio con el acompañamiento externo, en aquellos aspectos que se considere son imprescindibles, es fundamental, puesto que los tiempos en estos procesos son muy importantes. Resulta imprescindible, desde el momento en el que se detecta el riesgo de cierre de la empresa, agilizar las fases de información sobre las posibles vías de continuidad de la actividad con sus riesgos y oportunidades, análisis de la situación empresarial, formación sobre las fórmulas alternativas, contactos iniciales y negociación con la propiedad de la empresa, participación, en su caso, en el procedimiento concursal, búsqueda de financiación, etc, .

Llegar tarde a alguno de los momentos de estos procesos o cometer errores de bulto por falta de conocimientos o experiencias pueden determinar la inviabilidad u obligar a un mayor esfuerzo por parte de los y las trabajadoras.

7. *Análisis de la viabilidad de la empresa o de la unidad productiva. ¿Qué hay que tener en cuenta para comprobar la viabilidad del nuevo proyecto?*

Cuando una empresa entra en zona de riesgo, la inercia empuja a decidir deprisa y, a menudo, a decidir mal. Este capítulo propone lo contrario: hacer una pausa para entender qué parte del negocio conserva valor, qué parte debe replantearse y cómo se configura un proyecto de continuidad —ya sea manteniendo la actividad que venía desarrollándose o pivotando hacia una versión más acotada y sostenible—. El hilo conductor se centraría en: claridad sobre el perímetro del proyecto, solidez en la propuesta de valor, disciplina operativa, buena gobernanza y, finalmente, un plan de viabilidad que no se limite a pronósticos financieros, sino que también incorpore mercado, personas y cumplimiento normativo.

7.1. TENER INFORMACIÓN:

Todo arranca con una pregunta: **¿qué del negocio merece ser salvado, y por qué?** Identificar el “nuevo proyecto” no consiste en redactar una lista de deseos, sino en distinguir, con crudeza, aquello que hoy sigue creando valor. Para conseguirlo, conviene observar el negocio con tres lentes: la del cliente, la del margen y la de la ejecutabilidad.

La lente del cliente obliga a revisar qué necesidades seguimos resolviendo mejor que la competencia. Hay productos o servicios que quizá ya no son los más rentables, pero sostienen relaciones de confianza con clientes estratégicos y facilitan ventas cruzadas. La lente del margen, por su parte, exige dejar de mirar la facturación total para atender a la contribución real de cada línea: a veces, un servicio muy demandado destruye margen por su complejidad oculta o por la cantidad de retrabajos que provoca. Por último, la ejecutabilidad recuerda que un proyecto es tan bueno como su capacidad para ponerse en marcha con los recursos disponibles: procesos claros, equipos suficientes y proveedores dispuestos a acompañar.

A partir de ese núcleo se construye la propuesta de valor. Una buena propuesta no se define en abstracto; se contrasta. Si decimos que nuestra ventaja es la rapidez, necesitamos demostrar tiempos de entrega más cortos y, sobre todo, fiables. Si prometemos cumplimiento normativo superior, debemos poder acreditarlo con certificaciones en vigor, procedimientos documentados y un historial sin incidencias. Al mismo tiempo, es recomendable lanzar pilotos con tres a cinco clientes existentes —no para multiplicar ingresos de inmediato, sino para adquirir evidencia: tiempos reales, satisfacción, tasa de repetición, ajustes en la producción o en el servicio—. Esa evidencia, en pocos días, vale más que un volumen de proyecciones.

El modelo de ingresos, por su parte, debe alinearse con la naturaleza del proyecto. En actividades con variabilidad de demanda, las tarifas por hitos y los anticipos permiten equilibrar la tesorería sin consumir líneas de crédito. En servicios recurrentes, la suscripción o los contratos marco aportan previsibilidad a costa de precios más ajustados. Lo determinante es que el precio refleje el coste real y el valor percibido; que los descuentos no sean un atajo indiscriminado, sino una herramienta con propósito (por ejemplo, incentivar el cobro anticipado o compromisos de compra a medio plazo).

Finalmente, la operativa mínima viable establece el estándar de ejecución. No es un artificio teórico: son los procesos esenciales, documentados y medibles, que permiten pasar del pedido al cobro sin fricciones. Cuando la empresa entra en tensión, la improvisación cuesta caro. En cambio, un ciclo claro —captación, venta, producción o prestación, entrega, cobro y posventa—, con tiempos objetivo y puntos de control, evita re-trabajos y fugas de margen. La calidad deja de ser una promesa y se convierte en un método: inspecciones en los puntos críticos, registro de no conformidades y acciones correctoras con responsables y plazos.

Para ello, necesitaremos saber:

7.1.1 PERÍMETRO DEL PROYECTO:

Para conocer el perímetro necesitaremos tener:

I. CATÁLOGO:

- Listado de productos/servicios con margen positivo y rotación suficiente.
- Exclusión de líneas deficitarias o de alta complejidad sin valor diferencial.

II. SEGMENTO DE CLIENTE:

- Selección de 2-3 segmentos prioritarios por margen (no solo por facturación).
- Definición sintética de su necesidad principal (coste, tiempo, cumplimiento, calidad).

III. CANALES

- Elección de 1-2 canales principales para los primeros 6 meses (venta directa, distribuidores, licitaciones, online).
- Evitar dispersión multicanal en la fase de arranque.

IV. TERRITORIO

- Alcance geográfico realista (local, regional, nacional) alineado con capacidad y plazos de entrega.

7.1.2 PROPUESTA DE VALOR Y DIFERENCIACIÓN

En la propuesta de valor se deberán tener en cuenta los siguientes elementos clave:

I. ELEMENTOS CLAVE:

- Problema/“dolor” que se resuelve.
- Beneficio principal ofrecido (rapidez, personalización, cumplimiento, garantía, posventa, sostenibilidad, proximidad, trazabilidad).

II. EVIDENCIA DE TRACCIÓN:

- Pilotajes con 3-5 clientes actuales, cartas de interés, preseries, demos y medición (NPS, plazos de entrega, devoluciones).

7.1.3 MODELO DE INGRESOS Y POLÍTICA DE PRECIOS

I. ESTRUCTURAS POSIBLES

- Precio unitario, tarifa plana, suscripción/recurrencia, facturación por hitos, reparto de ingresos.

II. REGLAS DE FIJACIÓN:

- Partir de coste real + margen objetivo (referencia sectorial).
- Descuentos con objetivo y límite (volumen, pronto pago, fidelidad).

III. COBRO Y COMISIONES

- Anticipos (20-40%) en pedidos a medida.
- Hitos claros de facturación y medios de pago ágiles.
- Cláusulas de revisión por variación relevante de insumos; penalizaciones simétricas.

7.1.4 OPERATIVA MÍNIMA VIABLE

MAPA DE PROCESOS:

- Captación → Venta → Producción/Servicio → Entrega → Cobro → Posventa.

ESTÁNDARES:

- Tiempos objetivo, tolerancias de calidad, puntos de control, criterios de aceptación.

CAPACIDAD:

- Cálculo por cuello de botella (horas disponibles/tiempo por unidad) y esquema de turnos.

CALIDAD:

- Gestión de no conformidades, acciones correctivas y preventivas, trazabilidad básica (lote/fecha).

7.1.5 GOBERNANZA

Toda continuidad sostenida se apoya en una gobernanza que genere seguridad dentro y fuera de la organización. Si el proyecto se canaliza a través de una cooperativa o una sociedad laboral, conviene definir desde el principio los criterios de entrada de nuevas personas socias, las reglas de retribución, el reparto de retornos y el papel de los órganos de decisión. Esta claridad evita malentendidos y, además, transmite fiabilidad a proveedores y financiadores. No se trata de burocracia: un cuadro de mando compartido, revisado mensualmente, y una política transparente de conflictos de interés valen tanto como un aval cuando toca pedir confianza.

FORMA JURÍDICA: - Cooperativa o sociedad laboral: criterios de entrada de socios/as trabajadores/as, retornos, reservas obligatorias.

ÓRGANOS DE DECISIÓN: - Materias reservadas a Asamblea; funciones de Consejo Rector/Administración; control interno.

TRANSPARENCIA: - Cuadro de mando compartido (ventas, caja, OTD, no conformidades) y rendición mensual.

7.2 EMPRESA COMPLETA O UNIDAD PRODUCTIVA: DOS CAMINOS, UN MISMO OBJETIVO

Cuando el proyecto depende de adquirir o continuar una actividad existente, aparece una decisión jurídica determinante: rescatar la empresa completa o adquirir una unidad productiva. Son caminos distintos hacia un mismo objetivo —preservar empleo y actividad—, pero sus implicaciones son muy diferentes.

La empresa completa ofrece continuidad inmediata: los contratos siguen vigentes, las licencias suelen mantenerse y la fricción con clientes y proveedores es menor. Sin embargo, arrastra un riesgo evidente: el de los pasivos ocultos y las contingencias que todavía no han aflorado. Esta vía solo tiene sentido si el pasivo está acotado, negociado y suficientemente provisionado, y si el valor principal reside en autorizaciones o contratos que resultaría muy costoso o imposible ceder.

La unidad productiva, en cambio, permite delimitar con precisión el perímetro de lo que se adquiere: activos, existencias, intangibles, contratos imprescindibles y, sobre todo, la parte de plantilla que garantiza el saber hacer. Su gran ventaja es la reducción del riesgo de deudas antiguas; su principal reto, la necesidad de obtener consentimientos para ceder ciertos contratos y, en ocasiones, tramitar nuevas licencias. Cuando existen pasivos heredados significativos o la operación exige un “reset” operativo, la unidad productiva es, por lo general, el camino prudente.

¿CÓMO NO ARRASTRAR LAS DEUDAS ANTIGUAS?

La experiencia demuestra que los problemas no surgen por la intención de rescatar, sino por la forma de hacerlo. En escenario de concurso, una oferta de unidad productiva bien construida — con un inventario exhaustivo del perímetro, la plantilla a subrogar, el precio y un plan de continuidad creíble— facilita obtener un auto de adjudicación que delimite expresamente qué pasivos no se asumen y cómo se tratan las subrogaciones laborales y la cesión de contratos esenciales. La transparencia del proceso y su publicidad añaden robustez frente a futuras impugnaciones.

Fuera de concurso, la clave es separar jurídicamente la nueva operación: compra de activos a precio de mercado, cesión o novación de contratos con los consentimientos correspondientes, y, sobre todo, evitar la “continuidad fáctica” sin contraprestación real que puede derivar en sucesión indeseada. La nueva entidad debe tener cuentas bancarias propias, facturar con su NIF y operar con marca y documentación diferenciadas. La subrogación de personal debe ser selectiva y justificada por necesidades técnicas y organizativas; y, en cualquier caso, conviene solicitar certificados de deudas a Hacienda y Seguridad Social y pactar cláusulas claras de no

asunción de pasivos salvo aquellos que se acepten expresamente por su interés para la continuidad.

7.3 LAS NECESIDADES DEL NUEVO PROYECTO: DINERO PERSONAS , ALIADOS Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Todo proyecto vive o muere en su estructura de necesidades. En lo económico, el primer requisito es la **caja de arranque para tres a seis meses**: nóminas, alquileres, suministros, seguros, tecnología, logística y un pequeño esfuerzo de marketing que permita generar demanda temprana. A esto se suma el circulante —el combustible diario—, que depende del stock mínimo, los plazos de cobro y pago, los impuestos corrientes y los depósitos o garantías que exijan los proveedores. El tercer elemento, el CAPEX mínimo, debe concentrarse en poner a punto los equipos críticos, regularizar licencias de software y adecuar el local o la planta con lo imprescindible para operar sin riesgos. Todo ello se completa con una reserva de contingencia —aunque sea modesta— que evite tener que paralizar la actividad a la primera incidencia.

Las fuentes de financiación no son solo los bancos tradicionales. En proyectos de rescate con componente social, la banca ética y cooperativa, los instrumentos públicos, las subvenciones de digitalización o eficiencia energética y, cuando es posible, la capitalización del desempleo pueden configurar un cóctel suficiente si el plan es creíble y la gobernanza inspira confianza. Ninguna entidad financiará un sueño; muchas están dispuestas a apoyar un proyecto disciplinado con resultados medibles y un equipo comprometido.

El segundo pilar son las personas. No se trata de conservar todo el organigrama, sino de asegurar el mínimo viable que haga funcionar el ciclo completo: operaciones, comercial y atención al cliente, administración y finanzas, y una función de cumplimiento que cubra prevención de riesgos y protección de datos. En momentos de transición el talento técnico es tan valioso como la polivalencia; conviene que la jefatura de operaciones pueda planificar y resolver cuellos de botella, que el área comercial mantenga la relación con la cartera y que administración cuide la caja con rigor casi artesanal. Si no hay capacidad interna para el cumplimiento, es preferible externalizar antes que incumplir.

El tercer pilar son los aliados externos. Una asesoría jurídica con experiencia en concursos y cesiones de unidades productivas, una gestoría fiscal-contable capaz de reportar

mensualmente, un servicio de prevención ajeno, una figura de delegado de protección de datos y un mantenimiento técnico fiable no son lujos, sino condiciones de existencia. En desarrollo de negocio, un apoyo modesto pero enfocado —posicionamiento web básico, materiales comerciales claros, preparación de ofertas a licitaciones— puede marcar la diferencia en la velocidad de tracción.

Por otro lado, la continuidad de un proyecto —ya sea mediante el rescate de la empresa completa o de una unidad productiva— exige algo más que una buena idea y un plan financiero: requiere seguridad regulatoria. La experiencia muestra que muchos proyectos económicamente viables fracasan por ignorar obligaciones básicas que, de incumplirse, acarreen sanciones, paralizaciones o pérdida de confianza del mercado. A continuación revisaremos las áreas de cumplimiento que deben auditarse desde el primer minuto y describe, con sentido práctico, cómo comprobarlas y qué hacer cuando aparecen brechas:

1. Prevención de riesgos laborales

En prevención de riesgos no basta con “tener papeles”; lo decisivo es que la evaluación de riesgos esté viva y que los medios de protección funcionen. Al revisar la empresa o la unidad productiva, conviene comenzar por la evaluación de riesgos por puesto y por proceso, verificando que sea reciente, que se ajuste a la actividad real y que se haya comunicado a las personas trabajadoras. La existencia de un plan de prevención, de la planificación de la actividad preventiva y del registro de la vigilancia de la salud permite comprobar si lo escrito se traduce en acciones. No debe olvidarse la formación impartida (con contenidos y firmas), la entrega de equipos de protección individual con sus instrucciones y el mantenimiento de máquinas y útiles que tengan impacto en la seguridad.

Cuando la actividad implica especial peligrosidad —trabajos en altura, espacios confinados, manipulación de químicos, maquinaria pesada—, interesa verificar la adecuación de certificaciones, marcado CE, manuales y planes específicos (por ejemplo, bloqueo y etiquetado), así como el registro de incidentes y medidas correctoras. Si no existe servicio de prevención propio, habrá que revisar el contrato con el servicio de prevención ajeno y su alcance real.

Si afloran deficiencias, la medida de choque consiste en priorizar los riesgos graves e inminentes, cesar temporalmente la tarea si procede, implantar controles provisionales (por ejemplo, barreras físicas y supervisión reforzada) y programar la formación crítica de manera inmediata.

Un plan de puesta al día en 30–90 días —con responsable, presupuesto y plazos— evitará que el cumplimiento vuelva a dormirse cuando regrese la presión comercial.

2. Protección de datos personales

La protección de datos es una obligación transversal que, mal resuelta, desemboca en sanciones y pérdida de reputación. El primer paso consiste en identificar los tratamientos realmente existentes: personal, clientes, proveedores, videovigilancia, perfiles de usuario en sistemas y, en su caso, tratamientos de salud u otros datos especiales. A partir de ahí, se revisa la base jurídica de cada tratamiento, la información ofrecida a las personas afectadas, la existencia de cláusulas contractuales con encargados de tratamiento y las medidas técnicas y organizativas implantadas (control de accesos, copias de seguridad, cifrado, registro de actividades, gestión de brechas).

En organizaciones con riesgo elevado —por volumen de datos, por su sensibilidad o por el tipo de tecnología utilizada—, puede ser exigible un delegado de protección de datos y la realización de evaluaciones de impacto. También es esencial revisar los periodos de conservación y las políticas de borrado, la portabilidad de la información y la formación del personal que accede a datos.

Cuando se detecta desorden, la vía rápida es cartografiar tratamientos, regularizar la información y los contratos con encargados, definir perfiles de acceso en los sistemas y establecer un protocolo de gestión de brechas que incluya quién notifica, a quién y en qué plazo. Es una tarea que conviene externalizar si no existe capacidad interna, pero siempre con alguien de la casa que asuma la titularidad y el seguimiento.

3. Plan de igualdad y registro retributivo

En empresas obligadas por tamaño o por convenio, el plan de igualdad no es una formalidad: debe existir, haberse negociado con la representación de las personas trabajadoras, incluir un diagnóstico serio y traducirse en medidas programadas en materias como acceso al empleo, formación, promoción, retribución, conciliación y prevención del acoso sexual y por razón de sexo. Junto a él, el registro retributivo y, en su caso, la auditoría retributiva permiten detectar y corregir brechas salariales injustificadas.

Para auditar este punto, se revisan el plan vigente, sus actas de negociación, el calendario de medidas y los informes de seguimiento. Es útil verificar que las políticas de selección,

promociones y formación no discriminen de hecho y que las medidas de conciliación no penalicen carreras profesionales. Si no existe plan y la empresa está obligada, conviene activar de inmediato la comisión negociadora, realizar el diagnóstico y aprobar un plan realista en un horizonte de pocos meses, incorporando desde el principio los protocolos contra el acoso.

4. Protocolos laborales: acoso, canal de denuncias y conducta

Las organizaciones sanas previenen los conflictos antes de que estallen. El protocolo frente al acoso —sexual y por razón de sexo—, el canal interno para informar irregularidades y un código de conducta comprensible y aplicable constituyen la triada mínima de integridad. No basta con colgarlos en una pared: hay que divulgarlos, formar al personal y demostrar que funcionan. La revisión debe comprobar la existencia de un canal accesible, la confidencialidad del procedimiento, los plazos de tramitación y la imparcialidad de quienes instruyen los expedientes. También debe analizarse si existen registros de quejas o denuncias y cómo se han resuelto.

Si la empresa carece de estos instrumentos, es preferible implantar versiones sencillas pero operativas de inmediato, que puedan madurar con el tiempo. La formación inicial —breve, práctica, con ejemplos y dudas frecuentes— es clave para generar confianza y uso responsable.

5. Propiedad intelectual e industrial

Con demasiada frecuencia, marcas, dominios, diseños o software críticos no son realmente de la empresa que pretende continuar, sino de personas físicas o de sociedades vinculadas. Antes de avanzar, hay que identificar los intangibles que soportan la actividad: marcas registradas, nombres comerciales, patentes o modelos de utilidad, diseños, derechos de autor sobre software, bases de datos y contenidos, contratos de licencia y cesiones de derechos del personal o de proveedores. En entornos digitales, debe revisarse la titularidad del código, la licencia de componentes de terceros y las obligaciones relativas a código abierto.

La regularización pasa por documentar cesiones y licencias, renovar registros si están próximos a caducar, corregir usos indebidos y, cuando proceda, valorar si merece la pena proteger nuevos signos distintivos. Si el proyecto opta por adquirir una unidad productiva, estos intangibles deben incorporarse con claridad al perímetro de la operación; si se rescata la empresa completa, conviene igualmente auditar su cadena de titularidades.

6. Normativa urbanística y licencia de actividad

La licencia de actividad —o el régimen equivalente aplicable en cada municipio— es la llave para operar sin sobresaltos. El análisis arranca por comprobar que la actividad actual coincide con la que se autorizó, que el local o la nave reúne las condiciones de seguridad y medioambientales exigidas y que no existen órdenes de cese o expedientes abiertos. Las modificaciones de maquinaria, los cambios de distribución interior o el aumento de potencia instalada pueden obligar a actualizar licencias o certificados; ignorar estos detalles conduce a sanciones o, en el peor de los casos, a la paralización.

Si se detectan desfases, el plan de choque consiste en regularizar lo imprescindible para mantener la actividad con seguridad —certificados de instalaciones, medidas de protección contra incendios, control de residuos— y tramitar, con acompañamiento técnico, las actualizaciones necesarias. En ocasiones resulta más prudente acotar el perímetro productivo temporalmente que insistir en operar a riesgo. La interlocución transparente con el ayuntamiento y con los cuerpos de inspección suele reducir tensiones y abre vías de solución razonables.

7.4 EL PLAN DE VIABILIDAD

El plan de viabilidad no es un documento para convencer a terceros; es un compromiso de la organización con la realidad. Por eso, además de su dimensión financiera, debe integrar mercado, operaciones, personas y cumplimiento. El horizonte razonable es de veinticuatro a treinta y seis meses, con especial atención a los primeros cien días y a una planificación de tesorería por trece semanas, actualizada de manera viva.

El contenido mínimo de un plan sólido incluye, primero, un **resumen ejecutivo que explique con claridad qué actividad se recoge, con qué recursos, en qué mercado y bajo qué ventajas competitivas**. En segundo lugar, un **análisis de mercado sobrio**: tamaño, tendencias relevantes y una comparación honesta de precios y servicio frente a la competencia. La tercera parte describe el **modelo operativo**: procesos, capacidad instalada, proveedores críticos y estándares de calidad. La cuarta muestra el **organigrama, los roles y la gobernanza prevista** —si es una

entidad de la economía social, con especial detalle en estatutos y órganos—. La quinta recoge **la hoja de ruta de cumplimiento**: prevención de riesgos, protección de datos, licencias y planes obligatorios, con fechas realistas de puesta al día. La sexta, **financiera**, ofrece la cuenta de resultados mensual del primer año y trimestral en los siguientes, el plan de tesorería, el balance de apertura y la evolución del fondo de maniobra, así como el plan de inversiones y el calendario de financiación. La séptima, finalmente, concreta un plan de implantación con hitos, responsables, indicadores y riesgos con sus mitigaciones.

Los indicadores no deben ser ornamentales. En comercial, la tasa de conversión y la repetición de compra son faros útiles, igual que un NPS que refleje la salud de la relación con los clientes. En operaciones, la entrega en plazo y la tasa de no conformidades revelan si la promesa se sostiene bajo presión. En finanzas, el margen bruto, los días de cobro y pago y la senda hacia un EBITDA no negativo al cabo de doce meses, en escenario base, son señales inequívocas de que el proyecto pisa suelo firme.

Un buen plan incorpora, además, análisis de sensibilidad: cómo cambia el resultado si las ventas caen un veinte por ciento, si los cobros se retrasan quince días o si sube el coste de los insumos. Estas preguntas no buscan asustar, sino preparar decisiones prudentes.

¿Y cuándo decir “sí” o “no”? La respuesta no puede depender solo del optimismo. Un “sí” se sostiene si existe liquidez suficiente —propia o financiada— para atravesar la rampa de arranque; si el margen está en el rango del sector y la trayectoria hacia el equilibrio es plausible en un año; si el cumplimiento crítico puede ejecutarse en noventa días; si los contratos esenciales están razonablemente asegurados y si la plantilla clave ha dado un paso adelante. Por encima de todo, si el mercado ha respondido: pilotos, cartas de interés o pedidos suficientes para cubrir al menos dos meses de ventas objetivo. Un “no”, por el contrario, es un acto de responsabilidad cuando cualquiera de estos pilares falla de forma persistente.

8. Posibles fuentes de financiación para el nuevo proyecto

8.1 Aportaciones propias de los y las trabajadoras, derivadas de la relación laboral:

La relación laboral mantenida por los y las trabajadoras con la empresa en riesgo de cierre ha generado una serie de derechos que, en el proceso de transformación a una empresa de la economía social, pueden ser convertidos en recursos económicos, válidos para contribuir a hacer frente a las necesidades del nuevo proyecto. Algunos de estos recursos, son los siguientes.

8.1.1 Deudas de la empresa con los y las trabajadoras: todos aquellos **salarios u otras retribuciones que la empresa adeude**, que pueden ser desde mensualidades atrasadas, hasta la propia liquidación a fecha de transformación de la empresa, incluidas las vacaciones devengadas y no disfrutadas.

8.1.2 Indemnización derivada de las extinciones de contratos de trabajo que tendría que afrontar la empresa en el supuesto de cierre de la empresa. El hecho de que los y las trabajadoras asuman el riesgo de dar continuidad a la actividad y, por lo tanto, eviten a la empresa tener que acudir a extinciones de los contratos de trabajo por causas objetivas con las consiguientes indemnizaciones, ha de ser valorado económicamente, al menos inicialmente, en el importe de dichas indemnizaciones.

La indemnización mínima que corresponde legalmente en los supuestos de despidos por causas objetivas es de 20 días de salario por año trabajado en la empresa, con un tope de 12 mensualidades de salario, que puede superarse que por acuerdo.

Este concepto será parte de la negociación que ha de producirse en todo proceso de adquisición de la empresa por los y las trabajadoras, aunque finalmente no se produzca la extinción de la relación laboral por decidirse la continuidad de la actividad mediante el cambio de propiedad de la empresa.

Incluso podrá haber algún caso en el que la cuantificación de esta indemnización, a la hora de la negociación puede llegar a los 33 días por año trabajado con un tope de 24 mensualidades (para antigüedades anteriores al año 2012 la indemnización es superior³)

³ * Se puede hacer de manera sencilla el cálculo de las indemnizaciones a través de la página del Conejo General del Poder Judicial: <https://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Servicios/Utilidades/Calculo-de-indemnizaciones-por-extincion-de-contrato-de-trabajo/>

Diferente es el trato en el caso de próxima **jubilación de empresario o empresaria persona física**. El punto de partida, en lo referido a las indemnizaciones, es menos favorable para los y las trabajadoras, puesto que la indemnización mínima legal por la extinción de los contratos de trabajo por esta causa se limita al ridículo importe de una mensualidad de salario⁴. Por lo tanto, en estas situaciones el monto económico que se puede aportar por esta vía queda muy reducido.

8.1.3 **La capitalización de prestaciones por desempleo**⁵ puede ser, en ocasiones, otra fuente de recursos económicos a aportar para la adquisición y, en su caso, saneamiento de la empresa en riesgo de cierre.

- **¿Qué es la capitalización o pago único de las prestaciones por desempleo?** Es el cobro, de una sola vez y acumulado, del importe de toda o de una parte de la **prestación contributiva de desempleo** a la que se tenga derecho en ese momento, en función de lo cotizado en los últimos seis años.
- **¿Cuándo podemos capitalizar el desempleo?** Relacionadas con el objeto de esta guía, podemos hacer referencia a las siguientes opciones:
 - Cuando los trabajadores y trabajadoras **se quedan con una empresa en concurso de acreedores** a través de la compra de sus acciones o participaciones sociales montando una cooperativa o sociedad laboral. Este es uno de los pocos casos en los que **no hay que quedarse en situación de desempleo para tener derecho a las prestaciones por desempleo**. Es una de las medidas legales adoptadas en los últimos años para facilitar los procesos de continuidad de la empresa cuando ésta se encuentra en riesgo de cierre⁶.

⁴ Artículo 49.1 g) del Estatuto de los Trabajadores

⁵ Ley 5/2011 de Economía Social, artículos 10 y 10 Bis

⁶ se introduce la posibilidad de cobrar la capitalización del desempleo sin pasar por la situación de desempleo mediante Ley 16/2022 de 5 de septiembre

- Cuando se han **extinguido las relaciones laborales y se monta una sociedad cooperativa o sociedad laboral**. Esta situación únicamente se dará cuando se decida la constitución de la cooperativa o sociedad laboral totalmente desvinculada de la empresa para la que venían trabajando los y las trabajadoras.

En estos casos, como ya se menciona en otros apartados, no puede haber riesgo de que se declare administrativa o judicialmente la continuidad empresarial, puesto que si finalmente se declara esa continuidad, las cantidades recibidas del SEPE en concepto de prestación por desempleo capitalizada habría que devolverlas como mínimo con intereses.

- Cuando, una vez constituida una sociedad laboral o cooperativa una persona que está como asalariada se incorpora como socia de la empresa. En la medida en la que inicialmente no todas las y los trabajadores tienen que pasar a ser socios o socias trabajadoras de la cooperativa o sociedad laboral, quienes pasen a la nueva empresa como persona asalariada podrá capitalizar posteriormente su prestación por desempleo, también sin pasar por la situación legal de desempleo⁷. Esta puede ser una opción interesante a considerar, sobre todo en empresas con pocos y pocas trabajadoras, planificando una incorporación a la condición de socios o socias trabajadoras en dos fases, siempre que se pueda equilibrar el esfuerzo económico realizado por los y las trabajadoras.
- Cuando una persona desempleada, aunque no haya tenido relación previa con la cooperativa o sociedad laboral ni con la empresa recuperada, se incorpora directamente como socia trabajadora. En la medida en la que la nueva sociedad laboral o cooperativa necesite incorporar a nuevas personas trabajadoras, podrá acudir a esta vía incorporando a personas desempleadas directamente en la condición de socias trabajadoras. Esta es

⁷Se trata de un cambio normativo producido en la Ley de Economía Social con efectos a partir de septiembre de 2024

una opción poco recomendable, salvo que el nuevo fichaje sea una persona conocida y con una buena valoración tanto en la faceta profesional como en la societaria o comunitaria.

- **¿Cuándo no se puede capitalizar la prestación por desempleo?**

En los supuestos de riesgo de cierre de la empresa por próxima jubilación del empresario o empresaria persona física, cuando los y las trabajadoras compren la empresa para dar continuidad a la actividad empresarial y preservar los puestos de trabajo, no pueden capitalizar las prestaciones por desempleo para dicho fin.

Se trata de una anomalía, puesto que la lógica de la adquisición de una empresa en caso de jubilación del empresario o empresaria individual para evitar la pérdida de empleos es la misma que la de la adquisición de una sociedad limitada y, por lo tanto, la financiación de dicha compra a través de la capitalización por desempleo debería estar regulada en condiciones similares.

A fecha de redacción de esta guía, desde organizaciones como COCETA⁸ se está impulsando un cambio normativo para conseguir habilitar la capitalización por desempleo en estos supuestos.

Mientras dicho cambio se consiga, en el supuesto de que la capitalización por desempleo se pudiera valorar como imprescindible para la viabilidad de la continuidad empresarial, sería necesario explorar otras opciones, como pudiera ser la transformación del empresario persona física en sociedad cooperativa de trabajo, de manera que los y las trabajadoras pasen a serlo de la cooperativa, desde la que podrán rápidamente optar por la capitalización del desempleo pasando a ser socios y socias trabajadoras de

⁸ Confederación Española de Cooperativas de Trabajo

la cooperativa. Este ejemplo de alternativa únicamente se podrá hacer con acuerdo previo con el o la empresaria física, ofreciendo garantías suficientes de que el proceso no se quedará a la mitad.

- **¿Cuánto se puede cobrar con esta prestación?** La cuantía máxima que se puede cobrar se calcula en función del tiempo cotizado en los seis últimos años y en función de la base de cotización de los últimos seis meses.

El **tiempo cotizado** sirve para conocer a cuántos días de desempleo se tiene derecho

La **base de cotización** sirve para conocer cuál es el importe de prestación por desempleo de cada día.

Una vez conocidos los días de prestación y el importe por cada día, aplicando los porcentajes propios de la prestación por desempleo, se puede saber con exactitud cuál será la cantidad que se podrá capitalizar⁹

- **¿Cómo se justifica que la capitalización por desempleo se ha empleado para la finalidad para la que se ha pedido?**

El importe que se cobra por este concepto ha de ir destinado obligatoriamente a algunos de los siguientes conceptos:

- **Compra del capital social** de la empresa en concurso de acreedores (ésta es la única finalidad a la que se puede destinar el cobro de la prestación cuando la empresa está en procedimiento concursal)
- **Aportación del capital social** necesario para la constitución de una nueva cooperativa o sociedad laboral si el proceso se instrumenta mediante la constitución de una nueva empresa cooperativa o sociedad laboral desde una

⁹Ejemplo: si los seis últimos años se ha trabajado sin interrupción, se tendría derecho a 24 mensualidades de prestación por desempleo; si la base de cotización que aparece en las nóminas de los seis últimos meses ascendiera a 2000 euros cada mes, la prestación por desempleo será de un 70% de esos 2000 euros (1400 euros) durante los 180 primeros días de prestación y un 50% (1000 euros mensuales) los restantes 540 días. La suma total sería de xxxx euros, a los que habría que descontar el interés legal del dinero por anticipar el pago.

situación de desempleo, sin adquirir los bienes ni el capital de la empresa en riesgo de cierre. Una vez más se reitera la prudencia que hay que tener en estos procesos para evitar el riesgo de declaración de continuidad de empresa.

- Otros **gastos relacionados con el proceso de constitución** de la cooperativa o sociedad laboral, en el supuesto anterior de desvinculación total de la empresa en riesgo de cierre.
- **¿Qué obligaciones o riesgos se asumen al capitalizar las prestaciones por desempleo?**

Como ya se ha dicho en otras partes de este manual, uno de los requisitos para avanzar en un proceso de adquisición de la empresa por sus trabajadores y trabajadoras es el de tener la convicción y la confianza en la viabilidad futura de esta apuesta.

Este requisito se redobra cuando hablamos de la capitalización del desempleo, puesto que las obligaciones o limitaciones que se asumen son las siguientes:

- **No se podrá pedir una nueva capitalización** de prestaciones hasta transcurridos 4 años desde que se ha pedido para la adquisición de la empresa.
- No se podrá pedir la prestación por desempleo normal **hasta que hayan transcurrido los mismos meses que los capitalizados**. A pesar de ello, desde el momento en el que se produce el alta en el régimen general de la seguridad social en la cooperativa o sociedad laboral, se empieza a generar nueva prestación por desempleo.
- **La ventaja fiscal, consistente en la exención del IRPF por el importe capitalizado percibido**, se pierde si en los cinco años siguientes se deja de ser socio o socia trabajadora de la cooperativa o sociedad laboral. Si se deja de tener el capital social para el que se capitalizó la prestación por desempleo hay que pagar a hacienda el importe que se hubiera tenido que abonar en caso de que no se hubiera aplicado la exención.

8.1.4 Prestaciones del FOGASA (Fondo de Garantía Salarial).

Si se produce la compra por los y las trabajadoras sólo de una parte de la empresa (**unidad productiva**) en concurso de acreedores, la sociedad laboral o cooperativa que continúe esa actividad sólo queda subrogada en algunas deudas de la empresa en concurso. Entre las deudas que sí heredaría estarían las **laborales y de seguridad social correspondientes a los y las trabajadoras de esa unidad productiva**.

Sin embargo, si así se considera conveniente para evitar que ese endeudamiento suponga un lastre para la nueva empresa que ponga en riesgo su viabilidad, se puede solicitar, y el Juzgado de lo Mercantil puede acordar, que el Fogasa se haga cargo de salarios e indemnizaciones que adeudara la empresa a los y las trabajadoras que pasan a la cooperativa o sociedad laboral¹⁰.

En este caso, el FOGASA pagaría dichos salarios e indemnizaciones con los límites establecidos legalmente * [Artículo 33 del Estatuto de los Trabajadores](#).

En la cantidad no cubierta por el FOGASA sí se haría responsable la cooperativa o sociedad laboral continuadora de la actividad.

8.2 Entidades bancarias y otras fuentes de financiación externa

En la medida en la que la financiación propia no sea suficiente o no se quiera poner en juego todas las opciones de aportación propia al proyecto, para evitar riesgos personales excesivos, hay que recurrir a otras vías de obtención de recursos económicos

La opción más frecuente es la de acudir a entidades bancarias para la obtención de préstamos, no siendo sencillo la aprobación de los mismos cuando se trata de la recuperación de una empresa que ha dado muestras de declive. Por éso para la obtención de esta financiación hay dos requisitos mínimos que se suelen tener que poner en juego.

El primero es el de tener la capacidad de presentar un proyecto de revitalización sólido y convincente, siendo uno de los criterios bancarios para valorar positivamente la operación de préstamo las aportaciones realizadas o con compromiso de realizar por los propios

¹⁰ Artículo 224.3 Ley Concursal.

trabajadores y trabajadoras. La fuerza del proyecto, en todo caso, ha de venir sustentada por el plan económico, organizativo y productivo que se realice, que ha de venir avalado por datos concretos y tener fuertes visos de realismo.

El segundo requisito que normalmente va a ser exigido por las entidades bancarias es el de los avales o garantías personales de los y las socias trabajadoras de la sociedad laboral o cooperativa.

El resto de requisitos dependerá de múltiples factores, no sólo dependientes de la situación de la empresa de procedencia, sino también de la entidad bancaria a la que se acuda.

Y, una vez adentrados en la economía social, conviene hacer referencia a dos entidades que, con independencia del necesario análisis de viabilidad del proyecto y petición de garantías de devolución de los préstamos, verán con simpatía y pondrán interés en estos procesos de adquisición de la empresa por las y los trabajadoras con el objetivo de formar una cooperativa o sociedad laboral.

Se trata precisamente de dos cooperativas, una bancaria (FIARE BANCA ETICA: <https://www.fiarebancaetica.coop/>) y otra de servicios financieros éticos y solidarios (COOP 57 <https://coop57.coop/>).

Si bien ambas comparten valores y principios propios de la economía social y solidaria, FIARE BANCA ETICA se encuentra dentro del ámbito bancario, estando sometida a las normas reguladoras de dicho ámbito, mientras que COOP 57 se encuentra sometida a las normas cooperativas, toda vez que su actividad se limita a la captación de recursos de personas y de entidades de la economía social y a la aprobación de préstamos para entidades socias.

Resulta muy interesante bucear en los criterios de funcionamiento y de servicios o productos financieros de ambas entidades, puesto que se descubre esa posibilidad hecha realidad de mirar a la economía desde una perspectiva humana y solidaria, también en el ámbito financiero.

Las dos citadas no son las únicas entidades de la economía social de las que se puede obtener financiación vía préstamos, pues existen numerosas cooperativas (Laboral Kutxa,

Caja de Ingenieros, Cajas Rurales, Cajamar, ...), cada una de ellas con diferentes grados de implicación en la economía social y solidaria a las que, en todo caso, es preferible acudir antes que a la banca tradicional, por una cuestión fundamentalmente de coherencia con la filosofía que regirá en nuevo proyecto que, como queda dicho, aporta un granito de arena a la necesaria democracia de nuestra economía y, por lo tanto, deviene contradictorio con el proceso de acumulación de riqueza propiciado por la banca tradicional.

Y, antes de pasar a la siguiente opción para la captación de recursos, conviene hacer referencia a la posibilidad de captar recursos a través de figuras como los microcréditos o de los préstamos participativos que, en esencia, consisten en conseguir hacer atractivo el proyecto para muchas personas dispuestas a hacer pequeñas aportaciones en forma de préstamos. Esta fórmula también ha sido ampliamente testada y ha sido una de las vías que ha permitido el desarrollo de pequeñas y en ocasiones no pequeñas iniciativas empresariales de la economía social.

Si bien los microcréditos y los préstamos participativos no son fórmulas exclusivas de la economía social, sí que es una fuente de recursos frecuentemente utilizada en estos ámbitos

8.3 Subvenciones y ayudas posibles por la constitución de sociedades laborales y cooperativas de trabajo

En todos los casos, desde el inicio del proceso, han de tenerse en cuenta las posibles subvenciones y ayudas a fondo perdido que existen en cada momento y en cada situación, existiendo líneas de ayudas tanto a nivel estatal, como a nivel autonómico.

Dichas líneas existen en ocasiones de forma permanente (por ejemplo las vinculadas a la constitución de cooperativas y sociedades laborales), mientras que en otras ocasiones son puntuales o vinculadas a diversos sectores de actividad.

Asimismo, existen fundaciones y otras entidades del tercer sector que tienen líneas de ayudas que, en función de cada proyecto, conviene buscar y sondear.

Estas ayudas, en ocasiones, se convierten en un complemento importante para la financiación del nuevo proyecto.

9. Aspectos legales a tener en cuenta antes de tomar una decisión.

Continuidad de empresa y procedimiento concursal

Se describe a continuación algunas de las regulaciones legales que han de ser conocidas en cualquier proceso de adquisición de una empresa por sus trabajadoras y trabajadores.

○ La subrogación laboral o sucesión de empresa

- Cuando se produce la transformación de una sociedad anónima, sociedad limitada o empresa individual (mediante la adquisición de las acciones o participaciones sociales o mediante la constitución de una nueva empresa), todos y todas las trabajadoras tienen derecho a mantener sus puestos de trabajo en la empresa o unidad productiva que continúa con la actividad y tienen derecho a mantener las mismas condiciones laborales.

Sin embargo, en este caso de transformación de la empresa en riesgo de cierre en una cooperativa de trabajo o sociedad laboral, lo normal será que todos o la mayoría de los y las trabajadoras pasen a ser socios y socias trabajadoras, por lo que sus condiciones de trabajo podrán variar en función de los acuerdos internos, fundamentalmente en el caso de las cooperativas de trabajo.

También puede darse la situación en la que, previa a la transformación, se negocie un expediente de regulación de empleo (ERE) para la extinción de contratos de trabajo por causas económicas, productivas, organizativas o tecnológicas, o se extingan determinados contratos por estas mismas causas sin necesidad de tramitar ERE, de cara a hacer viable el nuevo proyecto a través de la empresa de economía social¹¹

Además, en el proceso de transformación puede haber trabajadoras y trabajadores que mantengan la relación laboral pero que no deseen pasar a ser socios o socias trabajadoras de la cooperativa o sociedad laboral. En estos casos es importante tener claro estas opciones desde un inicio, puesto que es muy importante conocer la implicación y compromiso del conjunto de la plantilla que va a continuar con la actividad.

Sería totalmente contraproducente una situación en la que quienes no quieren ser socios o socias pudieran alcanzar condiciones laborales superiores de quienes se comprometen con el nuevo proyecto a través de su incorporación como socios o socias.

- Esta continuidad en la relación laboral implica que la sociedad laboral o cooperativa que se constituya **heredará las posibles deudas con hacienda, con la seguridad social o con cualquier posible acreedor**, lo que hace imprescindible que el plan de viabilidad haya tenido en cuenta cualquier deuda pendiente.

Esta herencia de deudas se produce con independencia de que los y las trabajadoras pasen a ostentar la condición de socias trabajadoras de la sociedad laboral o cooperativa de trabajo.

Sin embargo, cuando la adquisición de la empresa (de una unidad productiva de la misma) se produce cuando se encuentra en un proceso de **concurso de acreedores**,

¹¹ Estas extinciones van unidas a una indemnización mínima de 20 días de salario por año trabajado, además del acceso a las prestaciones por desempleo.

es posible la limitación de las deudas a las que ha de responder a nueva sociedad laboral o cooperativa.

- La sucesión de empresa con la herencia de todas las cargas de la empresa en riesgo de cierre únicamente se puede evitar si se produce una **real y efectiva desvinculación entre la nueva empresa** (SLL o S COOP) y la empresa de procedencia de los y las trabajadoras.

Esa desvinculación se ha de producir en todos los ámbitos tanto en los aspectos formales (constituyendo una nueva empresa desde cero), como en los aspectos patrimoniales (no adquirir los bienes de la empresa en riesgo), como en el necesario cambio de centro de trabajo, como en la no continuidad con los mismos clientes, como en las personas que aparecen como socias. Es decir, en estos casos ha de producirse una previa extinción de la relación con la sociedad inicial, para constituir una empresa en la que lo que se conserve sea el conocimiento profesional, comercial, técnico y productivo a través de los ya las trabajadoras, pero con la necesidad de iniciar una nueva experiencia lo más desvinculada posible de la anterior.

En el supuesto de que los y las acreedoras de la empresa anterior demuestren que realmente lo que se ha producido con la constitución de la nueva sociedad laboral o cooperativa de trabajo es una continuidad en la actividad empresarial bajo una apariencia formal diferente, podrán reclamar la responsabilidad solidaria de la nueva empresa respecto de las deudas de la empresa anterior.

En los supuestos en los que las deudas y cargas de la empresa en riesgo de cierre hagan previsiblemente inviable el futuro de la nueva empresa formada por los y las trabajadoras, la opción por una desvinculación total y la constitución de una S. COOP o SLL puede ser explorada, aun cuando suele ser más un proceso más complicado. También puede ser una oportunidad para la selección de las personas más implicadas y concienciadas con los compromisos y oportunidades que ofrece una empresa de la economía social.

- **La sucesión empresarial mercantil en el marco del concurso de acreedores:**

La sucesión empresarial mercantil se refiere al proceso mediante el cual una empresa, que atraviesa dificultades económicas, puede ser continuada o transmitida a otro operador económico, con el fin de garantizar la viabilidad de la actividad productiva, proteger los puestos de trabajo y maximizar el valor de los activos. Este proceso puede realizarse en el marco de un concurso de acreedores, que es el mecanismo legal diseñado para reorganizar las empresas insolventes o, en su caso, liquidar sus activos.

El **concurso de acreedores** es un procedimiento legal al que debe acogerse una empresa cuando se encuentra en situación de insolvencia, es decir, cuando no puede hacer frente a sus deudas de manera generalizada. El objetivo principal del concurso es intentar la continuidad de la actividad económica de la empresa a través de una reestructuración, o en su defecto, proceder a la liquidación ordenada de la misma.

Es importante evaluar si conviene iniciar un concurso de acreedores en base a los siguientes criterios:

- a) **Insolvencia inminente:** Cuando la empresa no puede atender sus obligaciones de pago con regularidad, y no hay perspectivas realistas de mejorar la situación sin una reestructuración.
- b) **Voluntad de reestructuración:** Si existe la voluntad de reestructurar la empresa, continuar con la actividad productiva y preservar el empleo, el concurso de acreedores puede ser una vía para alcanzar estos objetivos.
- c) **Disponibilidad de un plan de viabilidad:** El concurso puede ser la mejor opción si se dispone de un plan de viabilidad que asegure la continuidad de la empresa, ya sea por la entrada de nuevos inversores o mediante la reestructuración de la deuda.
- d) **Reordenación o reestructuración de la deuda:** Cuando las deudas son excesivas, pero hay activos y capacidad para hacer frente a una parte de las mismas, el concurso puede ser una forma de reordenar las deudas y llegar a acuerdos con los acreedores.

El marco regulatorio del concurso de acreedores está establecido principalmente en la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal, aunque ha sido modificada en varias ocasiones, siendo la

reforma más reciente la de la Ley 16/2022, de 5 de septiembre. A continuación, se describen algunos de los aspectos clave de la regulación concursal que afectan a la sucesión empresarial mercantil:

- **Continuidad de la Empresa: Procedimiento de Convenio**

En el concurso de acreedores, una de las primeras opciones a valorar es la **continuidad de la empresa** mediante la **formalización de un convenio**. Este procedimiento permite a la empresa acordar con los acreedores una serie de medidas para salvar la viabilidad de la actividad, que pueden incluir:

- **Refinanciación de la deuda:** Reestructuración de los plazos de pago, condonación parcial de las deudas, o cambio en las condiciones de los créditos.
- **Venta de activos:** En algunos casos, la empresa puede vender activos no estratégicos para liberar recursos y asegurar la viabilidad de la operación.
- **Transferencia de la unidad productiva:** Este proceso permite que la empresa ceda su actividad a otro operador económico que se comprometa a continuarla, garantizando el empleo de los trabajadores y asegurando que la actividad económica no se vea interrumpida.

3.2. Sucesión de la Empresa y Contratos de Trabajo

En el marco del concurso de acreedores, la **sucesión de la empresa** implica que la unidad productiva pueda ser transferida a un tercero, ya sea mediante la venta de activos o por la transmisión de la totalidad de la actividad empresarial.

En cuanto a los **contratos de trabajo**, la **Ley Concursal** establece que los trabajadores de la empresa pueden ser transferidos al nuevo titular de la unidad productiva sin perder los derechos laborales adquiridos. De acuerdo con el artículo 44 del **Estatuto de los Trabajadores**, esta transmisión no afecta a los derechos de los empleados, pero sí es importante que se respeten las condiciones pactadas, como antigüedad, salario y demás términos laborales.

3.3. Efectos sobre los Contratos Mercantiles

Los **contratos mercantiles** celebrados por la empresa concursada (como contratos de suministro, distribución, arrendamiento, entre otros) pueden ser objeto de **modificación, rescisión o novación** por parte de la administración concursal. Esto depende de los intereses del concurso, pero en algunos casos, se puede permitir la sucesión o la modificación de contratos para garantizar la continuidad de la actividad empresarial.

4. La Venta de la Unidad Productiva

En muchos concursos de acreedores, especialmente aquellos donde la empresa no puede ser salvada en su totalidad, se opta por la **venta de la unidad productiva**. Esta venta se puede realizar de diversas maneras:

- A) **Venta directa o a través de subasta:** La administración concursal gestiona la venta de la unidad productiva a un comprador que se compromete a continuar con la actividad y, en su caso, a mantener los puestos de trabajo.
- B) **Preservación del empleo:** Es habitual que en la venta de la unidad productiva se incluya una condición de preservación del empleo durante un período determinado, lo cual es un factor que los compradores deben tener en cuenta al tomar la decisión de adquirir la empresa.
- C) **Compromisos de inversión y financiación:** A menudo, la venta de la unidad productiva se realiza con la garantía de que el comprador aportará los recursos necesarios para la reestructuración de la empresa.

¿Cuándo la empresa está en concurso de acreedores conviene que entre en el proceso de recuperación de empresas a través de la vía laboral?

El concurso de acreedores es una herramienta legal creada para ofrecer a las empresas en dificultades financieras una segunda oportunidad, permitiendo la reestructuración de deudas y la posible venta de activos para asegurar la continuidad de la actividad y la preservación de los puestos de trabajo. En muchas ocasiones, la entrada en concurso no solo es inevitable sino necesaria para reordenar las deudas y permitir la recuperación de la empresa. A continuación, se analizan los factores clave para determinar cuándo una empresa debe entrar en este proceso.

El primer indicio de que una empresa debería considerar entrar en un concurso es la **insolvencia**. La insolvencia se produce cuando la empresa no puede hacer frente, de manera regular, a sus **obligaciones exigibles** (fiscales, laborales, con proveedores, etc.), o cuando se prevé que esta situación ocurrirá en el futuro cercano. El **concurso voluntario** se presenta cuando la empresa solicita el concurso a su propio juicio, mientras que el **concurso necesario** es solicitado por los acreedores, normalmente cuando la empresa no ha respondido a las demandas de pago.

Otro factor que puede llevar a una empresa al concurso es la presencia de **ejecuciones judiciales** o embargos de cuentas o bienes que impiden a la empresa operar con normalidad. La ley prevé que la solicitud de concurso puede ser una **defensa eficaz** ante situaciones de bloqueo de la actividad de la empresa, ya que el proceso de concurso congela las ejecuciones no laborales y permite continuar con la operativa mientras se reorganizan las deudas.

En el contexto de insolvencia, una de las alternativas es la venta de una **unidad productiva (UP)**, es decir, el conjunto de bienes y derechos necesarios para continuar con una actividad económica. Este proceso se regula para permitir la transmisión de la UP a **terceros** o incluso a las **personas trabajadoras** mediante la constitución de una sociedad cooperativa o laboral, como una opción para **recuperar la empresa** por parte de sus empleados.

Si una empresa se encuentra en una situación de **estrechez económica** y no puede pactar acuerdos con los acreedores, ni cumplir con sus obligaciones, el concurso puede ser la vía para evitar **quiebras** y permitir una reorganización adecuada. El concurso ofrece un mecanismo para reestructurar las deudas, mejorar las condiciones de pago y **garantizar la continuidad** de la actividad, en beneficio tanto de la empresa como de los trabajadores.

La **Ley Concursal 16/2022** introduce varias medidas para favorecer la recuperación empresarial. A través del concurso, la **continuidad de la actividad** se regula por un conjunto de normas que afectan tanto a los **activos** de la empresa (bienes, contratos, licencias) como a los **derechos** de los acreedores. Estos son algunos de los aspectos mercantiles clave que regula la ley.

1. La venta de la unidad productiva (UP)

El concurso de acreedores permite la **venta de la UP** como medida de recuperación. La venta se puede realizar de manera directa o por **subasta pública**, y el precio de la venta será el estipulado en el **plan de liquidación** elaborado por el administrador concursal. Sin embargo, la

ley establece que el precio no puede ser inferior al valor de los activos incluidos en la masa concursal, para no perjudicar a los acreedores.

- D) **Venta directa o subasta:** Si se recurre a la subasta, el juez puede adjudicar la UP al oferente cuya oferta represente al menos un **15% superior** a la oferta más alta, siempre que garantice la continuidad de la empresa y la satisfacción de los acreedores.

2. Oferta vinculante de adquisición por los empleados

Un aspecto importante de la reforma concursal es la posibilidad de que las **personas trabajadoras** de la empresa en concurso puedan presentar una **oferta vinculante** de adquisición de la unidad productiva. La Ley Concursal 16/2022 establece que, si una propuesta presentada por los trabajadores es igual o superior a las demás ofertas, el juez priorizará dicha propuesta, siempre que favorezca el **interés del concurso** y asegure la **continuidad de la empresa** y los puestos de trabajo. Esta modalidad está orientada a fomentar la **recuperación de empresas en situación de insolvencia** a través de la **economía social**, ya sea mediante **cooperativas, sociedades laborales o participadas**.

3. Intervención judicial en la transmisión

El proceso de venta de la UP debe ser supervisado y aprobado por el juez concursal, quien valorará no solo el precio, sino también la garantía de la **continuidad de la actividad** y la **protección de los derechos de los trabajadores**. El juez tiene la potestad de **desestimar ofertas** que, a pesar de su valor económico, no aseguren un beneficio suficiente para la masa concursal o no garanticen la conservación de los empleos.

4. Regulación concursal de aspectos laborales

- **Limitaciones en el ejercicio de derechos laborales:**
 - Estando la empresa en situación concursal, no se puede instar la resolución de la relación laboral en los casos de modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo o de traslado a otro centro de

trabajo en la misma provincia (se prolonga esta limitación durante los doce meses siguientes a la aprobación de la modificación sustancial)

- Tampoco se pueden iniciar demandas pidiendo la resolución indemnizada de la relación laboral por incumplimientos empresariales derivados de la situación económica o de insolvencia de la empresa (también se suspenderán los procedimientos iniciados en este **sentido a partir de la fecha de solicitud** de declaración de concurso)
- **El papel de la representación de los y las trabajadoras.** Si en una empresa en situación normal **la representación de los y las trabajadoras** puede jugar un papel importante para conocer la evolución de la empresa y como interlocutora en las decisiones de carácter colectivo, cuando la empresa se encuentra en concurso sus derechos se concretan en:
 - El derecho a ser informada inmediatamente de la declaración de concurso de acreedores de su empresa, comunicación que debe hacer la administración concursal, **pudiendo personarse a partir de ese momento en todo el procedimiento concursal.**
 - Tienen derecho a solicitar al juez o jueza concursal **cualquier modificación colectiva de condiciones de trabajo o cualquier medida de reducción de jornada, suspensión o extinción de contratos de trabajo**, cuando considere que no adoptar esas medidas podría llevar a una situación de no retorno a la empresa y poner el riesgo el cobro por los y las trabajadoras de sus retribuciones o indemnizaciones.
 - Tienen derecho a **participar en las consultas-negociaciones previas a la adopción de cualquiera de las anteriores medidas**, con lo que ello supone de acceso a documentación empresarial mediante la que se pueden conocer muchos datos que permitan analizar la viabilidad de una propuesta de compra por los y las trabajadoras de la empresa o de una parte de ella.

- Tienen derecho a pedir que en el proceso participen empresas vinculadas a la empleadora, si consideran que pueda tener responsabilidades y más solvencia patrimonial
- Tiene derecho a ser oída con carácter previo a cualquier decisión judicial sobre la venta de la empresa o de alguna unidad productiva (si no hay representación unitaria de los y las trabajadoras no hay posibilidad de que elijan alguna representación ad hoc) * [Artículo 220 Ley Concursal](#)
- Podrán ejercer el derecho a presentar una oferta para la adquisición de una unidad productiva, en representación de una parte de los y las trabajadoras

10.El proceso de negociación

La negociación en un contexto de dificultades empresariales es una tarea crucial que puede definir el futuro de la empresa, su viabilidad y la preservación de los puestos de trabajo. El proceso puede variar dependiendo de si la empresa se encuentra en una **situación preconcursal**, en **concurso de acreedores** o fuera de estos escenarios. A continuación, analizamos los aspectos fundamentales de este proceso, tanto en un contexto de **empresa solvente** como en uno de **empresa en crisis**.

- **Condicionantes básicos cuando la empresa no está en concurso de acreedores**

Cuando una empresa no se encuentra en situación concursal, pero enfrenta dificultades económicas o de gestión, el proceso de negociación es principalmente un ejercicio de **reajuste interno** y **acuerdos con los acreedores y socios**, con el objetivo de **salvaguardar la continuidad** de la actividad.

- **¿Quién ha de llevar la negociación?**

En una empresa que aún no está en concurso, la responsabilidad de la negociación recae en los accionistas o socios mayoritarios, quienes, a través de sus representantes, dirigirán el proceso. En este caso, es fundamental contar con la figura de un asesor externo (abogado, economista o auditor) que ayude a gestionar las negociaciones con los diferentes actores involucrados, ya que estos procesos suelen requerir una visión objetiva y estratégica.

El director ejecutivo o gerente de la empresa, en función de su cargo y los estatutos sociales, puede ser también parte clave en la negociación, especialmente cuando se trata de aspectos operativos y de relación con los empleados o proveedores.

- **Características de la propiedad de la empresa y de su gerencia**

Las características de la propiedad de la empresa y de su gerencia son determinantes a la hora de abordar cualquier negociación. Si la empresa está en manos de un solo propietario o un pequeño grupo de personas (familia o socios), la negociación tiende a ser más directa y centrada en decisiones rápidas. Sin embargo, cuando la empresa tiene una estructura accionarial compleja, con varios socios y tal vez algún inversor externo, las decisiones son más difíciles de tomar y pueden estar sujetas a desacuerdos internos.

En estos casos, los comités de dirección o consejos de administración tienen un papel clave en la toma de decisiones estratégicas. La forma de liderazgo de la empresa (por ejemplo, centralizado o descentralizado) influirá también en la agilidad con la que se logren acuerdos y en el nivel de flexibilidad durante el proceso de negociación.

- **Características de la plantilla**

Otro factor crucial en la negociación es el perfil de la plantilla de la empresa. Si la empresa cuenta con una plantilla estable, con una estructura definida y sin grandes tensiones laborales previas, la negociación será probablemente más sencilla y estará centrada en aspectos financieros y operacionales. Sin embargo, si la empresa ha experimentado problemas recurrentes con su fuerza laboral, como conflictos laborales, incumplimientos de contratos o falta de compromiso

de los empleados, este tipo de negociaciones puede volverse más compleja y requerir la intervención de mediadores laborales o representantes sindicales.

11. *La constitución de la nueva empresa (cooperativa o sociedad laboral)*

Una vez alcanzado el acuerdo de continuidad de la actividad mediante la adquisición de la empresa o de la unidad productiva por los y las trabajadoras, se ha de proceder a la constitución formal de la sociedad cooperativa o de la sociedad laboral, pudiendo seguir una doble vía:

- La **transformación de la empresa en riesgo** (normalmente será sociedad limitada o anónima) en una sociedad laboral o cooperativa, sin necesidad de constituir una nueva empresa. Esta transformación se hace mediante la adquisición del capital social de la empresa por los y las trabajadoras, cambiando la forma jurídica y sus reglas de funcionamiento (estatutos), pasando a ser una sociedad cooperativa o laboral.

Esta será opción normal cuando la situación de la empresa en riesgo y sus deudas no lastren en exceso la continuidad de la actividad y del empleo.

Será la vía recomendada cuando no interese o no sea imprescindible la reducción de las deudas u obligaciones de la empresa en riesgo y se haya podido negociar con la propiedad de la misma.

En este caso, si se pretende adquirir el conjunto de la empresa, se podrá llevar a cabo desde una situación concursal o sin necesidad de que esté en esa situación.

- **La constitución de una sociedad laboral o cooperativa para recuperar una parte de la actividad** (*unidad productiva*) de la empresa que se encuentra en **situación concursal**.

En estos casos también se produce una sucesión de empresa, con la ventaja de que las deudas y obligaciones que se asumen de la empresa anterior pueden ser limitadas, como ya se ha explicado anteriormente.

- **La constitución de una sociedad laboral o cooperativa para adquirir la empresa o el negocio del empresario persona física.**

En estos casos se da una continuidad de la actividad, heredando las obligaciones del empresario o empresaria persona física, así como los derechos derivados de la actividad empresarial, siendo la negociación la que podrá limitar establecer condiciones diferentes.

- **La constitución de nueva empresa desligada de la anterior**, cuando hay equipo humano dispuesto a tirar para adelante, pero la situación de la empresa recomienda no intentar rescatarla por el lastre que supondría la herencia de las deudas y obligaciones de la empresa en riesgo.

Será lo que ocurra cuando el análisis de viabilidad de rescate de la empresa en riesgo haya sido negativo y exista capacidad técnica, humana, comercial y económico financiera para iniciar un nuevo proyecto de empresa pilotada por los y las trabajadoras de la anterior empleadora. Normalmente se ha de partir de la extinción de las relaciones laborales decidida por la empresa en crisis.

La decisión por una u otra opción dependerá de diferentes factores tales como:

- Situación concursal o no de la empresa. En el proceso concursal se podría contar con el importe correspondiente a la capitalización de las prestaciones por desempleo si se produce la compra de la empresa por los y las trabajadoras.

- Situación económico financiera de la empresa
- Continuidad de toda la actividad o sólo de una parte de ella
- Las características de la empresa en riesgo de cierre, en función de si es persona jurídica o persona física.
- Evolución de la negociación
- Nivel de inversión necesario
- Características de la plantilla laboral y de su nivel de cohesión e implicación

12. ¿Sociedad laboral o Cooperativa de trabajo?

Dos son las formas societarias que desde esta guía se consideran como opciones para transformar la empresa en riesgo de cierre o para crear una nueva empresa y así mantener la actividad económica y todos o una parte de los puestos de trabajo.

Hablamos de las **cooperativas de trabajo** y de las **sociedades laborales**.

Ambos modalidades se considera que forman parte de esa filosofía empresarial que se reconoce como **economía social**.

Cooperativas de trabajo y Sociedades laborales son fórmulas legales a través de las que se concreta el mandato del artículo 129.2 de la Constitución Española según el cual:

“Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También

establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción.”

En estos procesos de adquisición de la empresa por los y las trabajadoras, una de las reflexiones y decisiones que han de adoptarse es la de la elección entre la fórmula cooperativa o la fórmula de sociedad laboral.

Para facilitar el inicio de esa reflexión, aquí se ofrecen las características básicas de cada una de estas formas de empresa.

12.1 ¿En qué se parecen las cooperativas de trabajo y las sociedades laborales?

- **La propiedad** de la empresa pertenece mayoritariamente a los y las trabajadoras que desarrollan su actividad laboral en ella.
 - En las **cooperativas** los y las socias han de ser propietarias de la mayoría del capital social de la empresa y, en todo caso, acumular más del 65% de los votos sociales. En cada Comunidad Autónoma varían los límites de capital social máximo que pueden tener personas no socias, de manera que las leyes autonómicas más flexibilizadoras permiten que lleguen al 49%. El límite máximo de estas personas o entidades no socias será, en cuanto a la capacidad de votos, el 35% de los totales.
 - En las SSLL más del 50% del capital social debe ser propiedad de los y las trabajadoras de la empresa.
- **Límite de acumulación de capital social por un o una socia**

Ninguna de las dos figuras societarias puede tener socios o socias trabajadoras que individualmente tengan el **control mayoritario de los votos** en asamblea.

- En las cooperativas ningún socio o socia trabajadora podrá acumular más de entre un tercio y el 45% del capital social total de la empresa, según las distintas leyes autonómicas. Se recuerda que en las cooperativas de trabajo el voto es por persona y no por el capital suscrito.
- En las Sociedades Laborales ningún socio o socia trabajadora podrá ostentar más de un tercio del capital social de la cooperativa, salvo el supuesto de que sean sólo dos socios o socias.
- El funcionamiento se basa en **formas democráticas**, con el derecho de todos y todas las socias a tomar parte de las decisiones más importantes (asambleas), incluida la elección de quienes han de gerenciar la empresa.
 - En las cooperativas de trabajo cada socio o socia tiene derecho a un voto
 - En las Sociedades Laborales el voto de los y las socias trabajadoras es proporcional al capital social que hayan suscrito individualmente, reproduciendo el límite del tercio de votos totales.
- La **responsabilidad y riesgo** que asumen los y las socias trabajadoras está limitado a lo que hayan aportado como capital social. Es decir, tanto las cooperativas como las SSL son sociedades de responsabilidad limitada.
- Los **trámites para la constitución** de las Sociedades Laborales y Cooperativas de Trabajo son similares en lo esencial, aunque tengan formalidades diferentes. También el **coste de constitución** hasta la inscripción registral es similar.
- De trabajadoras a socias trabajadoras.

- En las cooperativas de trabajo las personas trabajadoras por cuenta ajena pueden solicitar su pase a la condición de socias trabajadoras a partir de una determinada antigüedad en la empresa. (según las leyes autonómicas, la antigüedad que se concreta para tener derecho a pedir la incorporación como socias va desde 18 meses a dos años)
- En las Sociedades Laborales

12.2 ¿En qué se diferencian cooperativas de trabajo y sociedades laborales?

Las **sociedades laborales** están a medio camino entre las empresas de capital y las cooperativas, puesto que una parte de los criterios de funcionamiento vienen condicionados por el capital social que posee cada socio o socia, mientras que otros criterios son más personalistas.

Mientras que **las cooperativas de trabajo** tienen el capital social como un instrumento económico necesario para su funcionamiento, pero no otorga derechos diferentes a la hora de la toma de decisiones o de la distribución de excedentes. Los principios y valores cooperativos se traducen en normas que buscan una filosofía empresarial más personalista y centrada en los intereses de los y las trabajadoras que en los intereses del capital.

Teniendo en cuenta esta consideración general, son diferencias las siguientes:

- **Aportaciones al capital social:**
 - En las S COOP. las **aportaciones obligatorias al capital social son iguales** para todos y todas las socias (si puede haber aportaciones voluntarias diferentes)
 - En las SSL es posible y más frecuente que los y las socias tengan **capitales sociales diferentes**.
- **El voto:**
 - En las cooperativas de trabajo el voto es por persona socia, con independencia del capital social que tenga.

- En las SSLL el voto es proporcional al capital social que ostente el o la socia trabajadora, siempre con limitaciones para que no haya posibilidad de que una o dos personas solas tengan mayoría sobre las demás.
- **Reparto de beneficios o excedentes:**
 - En las S COOP que no son sin ánimo de lucro, cuando se decide **repartir excedentes** (beneficios) se hace bien a partes iguales o en proporción al trabajo desarrollado, pero nunca en proporción al capital social de cada socio o socia.
 - En las SSLL, si los y las socias tienen capitales sociales diferentes, la **distribución de beneficios** será en proporción al capital social de cada socio o socia.
- **¿Cómo se valora el capital social?**
 - En las cooperativas el capital social que adquieren socios y socias mantiene fijo su valor, pudiendo actualizarse con el índice de precios al consumo cuando se produce su transmisión por cualquier causa o cuando el o la socia se da de baja de la cooperativa.
 - En las SSLL el capital social de cada socio o socia, cuando se transmite, puede valorarse en función del valor económico de la empresa
- **Capital social fijo o variable**
 - En el momento en el que una persona deja de ser socia de la cooperativa, el capital social de la cooperativa se ve reducida desde el momento en el que se decide la devolución de su capital social. De la misma manera, cuando entra una persona como socia trabajadora o se hacen aportaciones voluntarias al capital, la cifra total del capital social de la empresa se incrementa. Es decir, las cooperativas son sociedades de capital variable, sin que la cifra total del capital social de la empresa aparezca reflejada en los Estatutos Sociales
 - En las Sociedades Laborales el capital social de la empresa aparece reflejado en los Estatutos Sociales. Como criterio general, una salida o entrada de nuevas

personas socias va vinculada con la venta o compra de su capital social por otra persona, de manera que no aumenta ni se reduce el importe total del capital social. Cualquier cambio en la cifra global del capital social supone el cambio de los estatutos sociales.

- **Los derechos laborales.**

- En las S. COOP los **derechos laborales de los y las socias trabajadoras** tienen un margen amplio de autorregulación, puesto que no están directamente vinculados a la legislación laboral y a los convenios colectivos (hay aspectos como los relacionados con la regulación del trabajo de menores y personas extranjeras, con la prevención de riesgos, con las medidas de conciliación, ...).
- En las SSLL sí se aplica para sus socios y socias trabajadoras la normativa laboral íntegra (Estatuto de los Trabajadores, Convenio Colectivo,).

- **Seguridad social:**

- En las S. COOP se puede elegir si sus socios y socias trabajadoras estarán dadas de alta en la seguridad social en el Régimen General (asimiladas a trabajadoras por cuenta ajena) o en el régimen de Trabajadoras por cuenta propia (asimiladas a autónomas). Todos y todas las socias trabajadoras estarán dadas de alta en el mismo régimen.
- En las SSLL el régimen de la seguridad social de aplicación siempre será el General (salvo aplicación de regímenes especiales)

- **Salida de socios y socias.**

- En las S. COOP la **salida de los y las socias** es voluntaria (con plazos de preaviso y posibles periodos mínimos de permanencia).

- En las SSLL hay que vender el capital social para desvincularse de la empresa (se puede dejar de trabajar y no poder vender el capital social, pasando entonces a seguir como socio o socia de capital)
- **Registros.**
 - Las S. COOP. realizan las inscripciones registrales, los depósitos de cuentas y otras gestiones con el Registro de Cooperativas que las correspondan, en función de su ámbito de actuación (hay un Registro Estatal de Cooperativas y Registros Autonómicos)
 - Las SSLL tienen dos registros de referencia:
 - El Registro Administrativo de Sociedades Laborales, a través del cual se certifica que la empresa reúne las condiciones para ser considerada sociedad laboral,
 - El Registro mercantil, a través del cual se realizan las inscripciones registrales, depósitos de cuentas, legalización de libros, ...

12.3 ¿Tienen alguna ventaja fiscal?

Tanto las cooperativas de trabajo como las sociedades laborales tienen algunos beneficios fiscales, algo más amplios en el caso de las cooperativas:

- En el **Impuesto de Sociedades** las **cooperativas protegidas**, como criterio general, tienen un tipo impositivo algo inferior al del resto de empresas (a partir de 2025, con aplicación gradual, un 3% inferior a los tipos impositivos aplicables a empresas con facturación inferior a un millón de euros)¹²
- Asimismo, en el **Impuesto de Sociedades** las cooperativas **especialmente protegidas** tendrán una bonificación del 50% de la cuota íntegra. * (Artículo 34 Ley 20/1990 de Régimen Fiscal de las Cooperativas)

¹²(Artículo 29 Ley 27/2014 del Impuesto de Sociedades)

- En el **Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados** las cooperativas protegidas estarán exentas para algunas situaciones (constitución, préstamos o adquisición de algunos bienes), mientras que las cooperativas especialmente protegidas tendrán un régimen más amplio de bonificaciones en este impuesto. * (Artículo 33 Ley 20/1990 de Régimen Fiscal de las Cooperativas)
- En el **Impuesto sobre Actividades Económicas**, las cooperativas protegidas tendrán una deducción del 95% de la cuota. * (Artículo 33 Ley 20/1990 de Régimen Fiscal de las Cooperativas)
- En el **Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados**, las **sociedades laborales** disfrutarán de una bonificación del 99 por 100 de las cuotas en los actos de **adquisición de bienes y derechos provenientes de la empresa de la que proceda la mayoría de los socios trabajadores de la sociedad laboral**. (Artículo 17 Ley Sociedades Laborales)

12.4 ¿Qué aportan las empresas de la economía social?

Esta guía está centrada en la posible apropiación de sus empresas por los y las trabajadoras, por considerar que estas situaciones aportan importantes oportunidades de desarrollo personal y profesional, a la vez que contribuyen a democratizar la economía y, con ello, corregir el proceso de acumulación de riqueza que estamos viviendo en todo el mundo. Sin duda la democratización de la economía también contribuye a reforzar la calidad de las democracias y el multilateralismo en las relaciones internacionales.

La mayor estabilidad en el empleo también es una característica propia de estas empresas.

Asimismo, los valores que definen la economía social aportan cohesión social e incentivan una ciudadanía más comprometida con lo colectivo, más solidaria y preocupada por el medio ambiente.

Cuando los y las trabajadoras de la empresa son sus dueñas, se garantiza que el interés máximo de la empresa va a ser el de consolidar los empleos y mejorar las condiciones de trabajo, lo que viene traducándose en una mayor estabilidad en los empleos, en comparación con las empresas típicamente de capital (sociedades limitadas y sociedades anónimas)

En las empresas capitalistas típicas, el objetivo básico de la empresa es el de proporcionar el máximo beneficio posible a sus dueños y dueñas, de manera que los y las trabajadoras son un instrumento para conseguir dichos beneficios.

En las empresas de economía social se invierte la lógica, de manera que el rendimiento del capital social de la empresa no es el objetivo prioritario. Las y los socios trabajadores han de buscar mejorar las condiciones de trabajo, antes que obtener beneficios en base al capital social que han puesto. Incluso muchas de las cooperativas de trabajo buscarán el reconocimiento como entidades sin ánimo de lucro.

Las empresas de la economía social se han de ajustar a una serie de valores, que son los que han de guiar a quienes, a partir de las empresas en crisis, pretenden dar continuidad a sus empleos. Estos son los principios básicos que el artículo 4 de la Ley de Economía Social desglosa:

Las entidades de la economía social actúan en base a los siguientes principios orientadores:

*a) **Primacía de las personas y del fin social sobre el capital**, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.*

*b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente **en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.***

*c) Promoción de la **solidaridad interna y con la sociedad** que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.*

*d) **Independencia** respecto a los poderes públicos.*

13. La intercooperación y mapa de recursos

13.1 Intercooperación. Las empresas de la economía social, al estar nutridas por la idea del apoyo mutuo, la colaboración y la cooperación, son más proclives a trascender esos valores más allá de las fronteras de la propia empresa.

La **colaboración mutua**, una de las prácticas humanas que ha permitido el desarrollo de la inteligencia de nuestra especie animal mediante la conformación de comunidades humanas organizadas y enlazadas con un nivel alto de complejidad, también tiene una importante utilidad en el mundo de la economía social.

Esta premisa para el desarrollo humano, aplicada al ámbito de la economía y de la empresa, se ha ido traduciendo en la **conformación de redes** que permiten la búsqueda permanente de aliados o aliadas empresariales, además de las lógicas estructuras representativas que existen en cualquier ámbito empresarial.

Estas redes también son lugares a los que acudir en búsqueda de apoyo en los procesos de recuperación de empresas y en los que se encontrarán referencias, colaboradoras y opciones de desarrollo empresarial dentro de la economía social.

Como **red de intercooperación** que está siendo útil para el fortalecimiento de las empresas de economía social, destaca **REAS (RED DE REDES DE ECONOMÍA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA:** <https://reas.red/>), que agrupa a 15 redes territoriales con presencia en prácticamente todas las comunidades autónomas.

Mientras que REAS tiene un ámbito y unos objetivos más amplios, vinculada a esta organización está el **MERCADO SOCIAL** (<https://mercadosocial.net/>) , entidad que engloba Mercados Sociales autonómicos o de ámbitos inferiores y que aplica el apoyo mutuo a través de una sencilla premisa, según la cual cada entidad o persona asociada se compromete

- A consumir dentro de ella, por supuesto en la medida en la que encuentre en el Mercado Social aquello que necesita.
- A poner su producción de bienes o servicios a disposición de las entidades y personas del Mercado Social.
- A contribuir con otras iniciativas y entidades vinculadas al Mercado Social.

Uno de los objetivos de estas redes, además de dotar de instrumentos que faciliten el fortalecimiento de las diferentes entidades socias, es el de crear un mercado en el que se primen los criterios éticos, sociales y ambientales a la hora de buscar proveedores de bienes y servicios, consumidores y consumidoras y entidades y personas colaboradoras.

13.2 Entidades representativas. Tanto las cooperativas de trabajo como las sociedades laborales se han agrupado en organizaciones que pretenden ser representativas de cada una de las dos formas empresariales, y esas organizaciones se han estructurado territorialmente por comunidades autónomas, que se agrupan en las siguientes asociaciones estatales:

- **COCETA** (Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado) <https://coceta.coop/>
- **LABORPAR** (Federación Empresarial de Sociedades Laborales y Empresas Participadas de España): <https://laborpar.es/>

Desde ambas entidades se pretende mejorar los entornos normativos y resolver con las administraciones públicas los problemas que se van suscitando a las cooperativas de trabajo y sociedades laborales, a la vez que se hacen esfuerzos formativos y de promoción de las respectivas fórmulas empresariales. En sus páginas web se pueden encontrar recursos interesantes.

Por otro lado, la mayoría de entidades de la economía social pretende estar representada a través de una organización estatal que agrupa no sólo a las asociaciones de cooperativas de todas las clases y de sociedades laborales, sino también a asociaciones de empresas de inserción,

centros especiales de empleos y otras entidades que se engloban en la economía social:
<https://www.cepes.es/>

En los ámbitos autonómicos hay asociaciones que replican, con peculiaridades propias, las estructuras estatales antes mencionadas.

13.3 Grupos Empresariales Cooperativos

Poniendo en práctica el principio de la intercooperación ya desde una perspectiva mucho más directamente aplicada al ámbito de la actividad empresarial cotidiana y el fortalecimiento de las empresas mediante la alianza con otras empresas que coincidan en intereses, filosofía y objetivos, se han ido construyendo, en el ámbito de las cooperativas de trabajo, grupos empresariales que son otros referentes a ser considerados para que la nueva empresa recuperada busque cobijo y mayor capacidad de actuación.

Aunque hay bastantes grupos cooperativos, con diferentes formas legales y características (muchos incluyen cooperativas de trabajo y otras clases de cooperativas), aquí se resaltan, a título de ejemplo, algunos de los que actualmente se encuentran en activo:

- ECOS: <https://grupecos.coop/>
- GRUPO COOPERATIVO CLADE: <https://www.grupclade.com/>
- GRUPO MONDRAGON: <https://www.mondragon-corporation.com/>
- TANGENTE: <https://tangente.coop/>

14. *¿Un sueño o una oportunidad realista? la transformación de empresas tradicionales en riesgo en empresas de economía social entre el deseo y la realidad*

Aunque en ocasiones estos procesos generen vértigo en una parte de la plantilla, las experiencias previas demuestran que **es posible la gestión de las empresas cuya propiedad es mayoritariamente de sus trabajadores y trabajadoras**, existiendo ejemplos de éxitos importantes.

Las dudas sobre la capacidad de los y las trabajadoras para asumir las decisiones sobre la gestión de las empresas son las mismas que existían en el siglo XIX sobre la capacidad de todos los hombres, con independencia de su extracción social, para ejercer el derecho de voto y las mismas dudas que durante el siglo XX se plantearon sobre la capacidad de las mujeres para ejercer el derecho de voto y tener los mismos derechos que los hombres.

Si miramos hacia atrás, concluiremos que eran dudas derivadas de prejuicios o intereses restrictivos y de no estar convencidos/as de que la participación y la democracia contribuyen a hacer sociedades más avanzadas socialmente, a la vez que contribuye a hacer personas más responsables y solidarias.

La constatación de que en estos momentos históricos podamos estar viviendo un importante ataque contra estos valores, que está incidiendo en una parte importante de la población, hace precisamente más necesario incidir en vías que permitan consolidar los valores de solidaridad y participación activa.

En economía, todavía se siguen planteando dudas sobre la capacidad de los y las trabajadoras para llevar con éxito una empresa. Sin embargo, en la medida en la que pretendamos que la humanidad siga avanzando hacia sociedades más justas y equitativas, una de las patas sobre las que se asentará ese progreso será sobre la democratización de la economía, **una de cuyas**

facetas será la del mayor protagonismo de los y las trabajadoras en el funcionamiento empresarial.

Esta convicción y esta necesidad parten de considerar que las empresas de la economía social no sólo son una realidad incuestionable que confirma su viabilidad, sino que **pueden ser empresas con ventajas competitivas** precisamente por esa identificación entre la mayoría de la propiedad de la empresa y la mayoría de trabajadores y trabajadoras. Los objetivos del capital y del trabajo confluyen en este caso.

Dicho esto, se ha de tener en cuenta que el equipo humano que afronta cualquier proceso de transformación hacia una empresa de la economía social, ha de asumir importantes retos, uno de los cuales es el del convencimiento de que inician una aventura hacia una forma de trabajo viable. Para ello se ha de trabajar el empoderamiento y la racionalización de las reticencias, los miedos y los prejuicios sobre las empresas de la economía social y solidaria.

Hacemos un pequeño repaso a algunos de esos prejuicios:

- **Las cooperativas de trabajo y las sociedades laborales son ingobernables**, porque una empresa no puede funcionar asambleariamente. Es exactamente lo mismo que se dice cuando se rechaza la democracia política, cuando ya ha quedado demostrado (aunque esté creciendo el apoyo a opciones autoritarias) que la democracia y la participación mejoran la calidad de vida de las personas y la convivencia humana. La mayor complejidad organizativa del funcionamiento democrático es, a la vez, garantía de una mejor toma de decisiones.
- **El riesgo que asumen los y las trabajadoras de la empresa de economía social es muy alto.**

Al igual que ocurre en las sociedades limitadas o anónimas, los riesgos que se asumen por los y las socias trabajadoras de cooperativas y sociedades laborales queda limitado a sus aportaciones al capital social, además de la posible pérdida del empleo. No existe

una responsabilidad personal de los socios y socias trabajadoras incluso en el supuesto de fracaso económico de la aventura.

- **Los y las trabajadoras no tienen conocimientos suficientes del funcionamiento empresarial.**

Al igual que en cualquier empresa, en las de la economía social las tareas y responsabilidades se distribuyen entre las personas en función de sus conocimientos, aptitudes y actitudes, siendo una apuesta permanente la de la formación profesional y empresarial.

Al igual también que en cualquier empresa, se buscan, contratan o incorporan como socias a las personas que puedan cubrir las diferentes necesidades, incluyendo la opción de contratación externa de profesionales para aquellos perfiles que no se necesite o pueda incorporar a la empresa.

- **Fracasos previos de empresas de la economía social.**

Existen numerosos datos y estudios que muestran que las empresas de economía social son más resistentes y tienen una vida activa superior a las sociedades limitadas equiparables por su dimensión.

- **Miedo a que un futuro fracaso empresarial conlleve la pérdida del empleo sin cobertura de desempleo** u otros derechos que sí se tienen como trabajadores o trabajadoras asalariadas.

Tanto en el caso de la sociedad laboral, como en el de la cooperativa de trabajo, los ya las socias trabajadoras que cotizan por el régimen general de la seguridad social tienen la misma cobertura de prestaciones por desempleo que los y las trabajadoras por cuenta ajena, aunque en el caso de las cooperativas de trabajo los trámites para acceder a las prestaciones por desempleo sean diferentes.

En los casos de las cooperativas de trabajo en las que se haya optado por cotizar en el régimen de autónomos de la seguridad social, los y las socias trabajadoras tendrán acceso a la prestación por cese en la actividad, igual que los y las trabajadoras por cuenta propia, con especialidades también en la tramitación previa.

La conclusión es que no existen esas barreras que en ocasiones llevan a no asesorar o a no acercarse a las experiencias de la economía social como formas idóneas para crear o para mantener puestos de trabajo, más allá de incidir en la mayor atención que estas formas empresariales han de prestar al aprendizaje del funcionamiento democrático y participativo y, por lo tanto, al aprendizaje de los mecanismos y actitudes necesarias para asegurar la convivencia y la cohesión grupal.

15. ¿Quién y con qué financiación se ha elaborado esta Guía?

La iniciativa de la elaboración de la Guía la hemos tenido tres cooperativas de trabajo, con el apoyo inicial de una cuarta. Las entidades que la hemos elaborado hemos sido:

- **AQUO S. COOP. MAD**, dedicada al asesoramiento legal, entre otras materias en la laboral y cooperativa, y a la gestión de entidades de la economía social
- **RED JURIDICA S. COOP. MAD.**, dedicada al asesoramiento legal, entre otras materias en la mercantil, concursal y laboral.
- **GRUPO LA VELOZ S. COOP.** (Nabata Asesoría), dedicada, entre otras actividades, al asesoramiento económico, financiero y fiscal de entidades de la economía social

En esta tarea hemos contado con trabajos previos realizados por otra cooperativa, **COL-LECTIU RONDA S. C.C.L.** con la que se ha colaborado en la fase de preparación del proyecto y que merece el reconocimiento por su generosa contribución.

Desde distintas y complementarias experiencias y especialización profesional hemos apostado por intentar **aportar herramientas que faciliten los procesos de transformación de empresas tradicionales en empresas de la economía social con los y las trabajadoras como protagonistas**

principales, colaborando así con otras entidades de la economía social que están incidiendo en este sentido.

Además de esta Guía, se han desarrollado otros instrumentos, a los que se puede acceder a través de la página web (<https://rescatatuempleo.com/>), tales como:

- Herramienta para uso libre que permita la detección temprana de empresas en riesgo de cierre
- Píldoras formativas de acceso libre
- Mapa de experiencias de éxito interesantes
- Estabilización de un equipo profesional multidisciplinar para el acompañamiento de estos procesos

Para ello, las tres cooperativas citadas hemos formado una agrupación empresarial a la que hemos denominado **“RESCATA TU EMPLEO”**, a través de la cual hemos contado con la subvención de una parte del trabajo realizado en el marco de la convocatoria del **Ministerio de Trabajo y Economía Social**, denominada **“Plan Integral de Impulso a la Economía Social para la Generación de un Tejido Económico, Inclusivo y Sostenible, en el Marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia para los años 2024 y 2025.”**