



laCorresponsable

correduría de seguros éticos

El Proceso de Transformación de Empresas en Cooperativas



Manual para Asesores

LACORRESPONSABLE

Además de una correduría de seguros éticos, laCorresponsable es una consultoría cooperativa especializada en mediación aseguradora y financiera para la economía social.

Nuestra misión es transformar la sociedad impulsando un liderazgo que integre en el tejido empresarial la responsabilidad medioambiental, social y el buen gobierno. Buscamos garantizar la sostenibilidad económica de las empresas y generar un impacto positivo en su entorno. Para ello, promovemos la economía social en general y el modelo cooperativo en particular.

Además, como correduría de seguros éticos, ofrecemos productos aseguradores que operan bajo principios de responsabilidad social, transparencia y sostenibilidad, asegurando que su actividad beneficie tanto a sus clientes como a la sociedad y el medio ambiente.

Desde 2025, laCorresponsable es una de las entidades certificadas con [el sello EthSI \(E2 Management\)](#) en España. El sello EthSI es un distintivo de calidad ética y solidaria que valora la calidad en la gestión de las compañías de seguros, las corredurías y certifica los productos aseguradores de las entidades registradas.

© laCorresponsable, 2025

Equipo investigador: Jesús Bustamante y Ana Blanch

Imagen de portada: OpenAI. Ilustración del proceso de transformación de empresas en cooperativas (2025).
ChatGPT

TABLA DE CONTENIDOS

LACORRESPONSABLE.....	2
TABLA DE CONTENIDOS.....	3
1. INTRODUCCION.....	8
¿Por qué un Manual Para Asesores en transformación de empresas en cooperativas?.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Metodología.....	9
2. LA TRANSFORMACIÓN DE EMPRESAS EN COOPERATIVAS.....	9
Aspectos Administrativos y Legales.....	10
Aspectos Económicos y Financieros.....	11
Necesidades Psicosociales y Rol del Trabajador.....	12
Formación y Asesoramiento Profesional.....	13
3. TIPOS DE PROCESO TRANSFORMACIÓN.....	13
Transformación de una Empresa Operativa y Viable.....	15
Transformación de Empresas en Crisis (que no están en Concurso de Acreedores).....	17
Transformación de una Empresa en Concurso de Acreedores.....	18
4. GOBERNANZA DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN.....	20
Gobernanza en la Transformación de una Empresa Viable.....	20
Gobernanza en la Transformación de una Empresa en Crisis (pero no en Concurso de Acreedores).....	21
Gobernanza en la Transformación de una Empresa en Concurso de Acreedores.....	22
5. FASE 01 - IMPULSO INICIAL.....	23
Objetivo de esta Fase.....	23
Actores Involucrados.....	23
Tareas / Entregables.....	24
Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI).....	24
Diagrama de Calles.....	26
Importancia del Grupo Motor.....	26
Importancia del Equipo Asesor.....	27
Plan de Proyecto de Transformación (Hoja de Ruta).....	28
6. FASE 02 - DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y PLANIFICACIÓN.....	29
Objetivo de esta Fase.....	29



Actores Involucrados.....	29
Tareas / Entregables.....	30
Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI).....	31
Diagrama de Calles.....	33
Plan de Formación, Comunicación y Sensibilización.....	33
Importancia del Plan de Viabilidad Económico-Financiera a 3-5 años.....	35
Plan para el Traspaso de la Propiedad y sus Activos (Cuaderno de Venta).....	36
FASE 03A - DECISIÓN Y NEGOCIACIÓN PARA EMPRESAS VIABLES.....	38
Objetivo de esta Fase.....	38
Actores Involucrados.....	38
Tareas / Entregables.....	39
Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI).....	40
Diagrama de Calles.....	41
Propuesta de Adquisición Condicionada.....	42
7. FASE 03B - DECISIÓN Y NEGOCIACIÓN PARA EMPRESAS EN CRISIS QUE NO ESTÁN EN CONCURSO DE ACREEDORES.....	43
Objetivo de esta Fase.....	44
Actores Involucrados.....	44
Tareas / Entregables.....	45
Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI).....	46
Diagrama de Calles.....	48
La Negociación para Empresas en Crisis.....	49
Negociación con Acreedores (en fase pre-preconcurso).....	50
Negociación con Clientes y Proveedores.....	51
Condiciones Críticas en el Plan de Viabilidad.....	52
8. FASE 03C - DECISIÓN Y NEGOCIACIÓN PARA EMPRESAS EN CONCURSO DE ACREEDORES.....	53
Objetivo de esta Fase.....	53
Actores Involucrados.....	53
Tareas / Entregables.....	55
Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI).....	56
Diagrama de calles.....	59
Actores que Pueden Solicitar un Concurso de Acreedores y Tipos de Concurso.....	60
Iniciativa del Deudor (Concurso Voluntario).....	60
Iniciativa de los Acreedores (Concurso Necesario).....	61



Declaración de insolvencia actual o inminente.....	61
Documentos acreditativos necesarios para una Solicitud de Concurso Voluntario.....	62
Si el deudor está legalmente obligado a llevar contabilidad, deberá adjuntar además.....	62
Documentos Opcionales:.....	63
Actuación del Juez Concursal.....	63
9. FASE 04 - CONSTITUCIÓN FORMAL Y ADQUISICIÓN.....	64
Objetivo de esta Fase.....	64
Actores Involucrados.....	64
Tareas / Entregables.....	65
Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI).....	68
Diagrama de Calles.....	70
Los Estatutos Sociales y el Reglamento de Régimen Interno (RRI).....	70
Los Estatutos Sociales.....	71
El Reglamento de Régimen Interno (RRI).....	72
La Cesión de Créditos Laborales.....	72
El Fondo de Garantía Salarial (FOGASA).....	74
La Capitalización de la Prestación por Desempleo.....	75
Empresas viables o en crisis sin concurso de acreedores.....	75
Empresas en concurso de acreedores.....	76
10. FASE 05 - PUESTA EN MARCHA Y CONSOLIDACIÓN.....	77
Objetivo de esta Fase.....	77
Actores Involucrados.....	77
Tareas / Entregables.....	78
Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI).....	79
Diagrama de Calles.....	81
Órganos para la Gobernanza Cooperativa y Empresarial.....	81
Asamblea General.....	82
Consejo Rector, Administrador Único o Administradores Solidarios.....	82
Equipo de Gestión (Dirección o Gerencia).....	83
Comité de Recursos.....	83
Comité de Igualdad.....	84
Comisión de Vigilancia / Intervención de Cuentas.....	84
Consejo Social.....	85
Comité Técnico.....	85



Implicaciones para la Transformación de Empresas en Cooperativas.....	85
11. FASE 06 - OPERACIÓN NORMAL.....	86
Objetivo de esta Fase.....	86
Actores Involucrados.....	86
Tareas / Entregables.....	88
Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI).....	90
Diagrama de Calles.....	92
El Papel del Asesor durante la Operación Normal de la Cooperativa.....	92
Software para la Gestión y Gobernanza Cooperativas.....	93
12. ESTRATEGIA Y PLAN PARA EMPODERAR E IMPLICAR A LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN.....	95
Estrategia para el Involucramiento de los Trabajadores.....	95
Elementos clave de la estrategia.....	95
Plan para lograr el Involucramiento de los trabajadores.....	96
1. Diagnóstico de la situación previa:.....	96
2. Los primeros pasos en un proceso de transformación:.....	96
3. La transformación de la empresa en cooperativa de trabajo:.....	97
4. Posibles apoyos a la gestión hacia la consolidación:.....	97
13. REFERENCIAS.....	98
14. ANEXOS.....	107
ANEXO 1: Bibliografía.....	107
ANEXO 2: MARCO LEGAL.....	116
Marco Constitucional.....	116
Leyes Generales de Modificaciones Societarias.....	117
Legislación Cooperativa.....	118
Legislación Concursal y su Evolución.....	119
Legislación de Fomento del Empleo y la Economía Social.....	120
Leyes Autonómicas de Cooperativas.....	121
Recomendaciones y Llamadas a la Acción (Influencia de la UE).....	123
ANEXO 3: Glosario.....	124
ANEXO 4: Software para la gestión y la gobernanza cooperativas.....	128
1. Loomio.....	128
2. Decidim.....	128
3. Pol.is.....	129



4. DemocracyOS.....	129
5. LiquidFeedback.....	130
6. Atlas Governance.....	130
ANEXO 5: Organismos / organizaciones que ofrecen apoyo y/o mediación para la transformación.....	130
Administración Pública - Ambito Estatal.....	130
Confederaciones y otras Organizaciones de Ámbito Estatal.....	131
Financiación.....	132
Otras Organizaciones (por Comunidad Autónoma).....	133
Andalucía.....	133
Aragón.....	133
Asturias.....	134
Balears.....	134
Canarias.....	134
Cantabria.....	134
Castilla-La Mancha.....	134
Castilla y León.....	134
Cataluña.....	135
Madrid.....	135
Murcia.....	135
Navarra.....	136
Euskadi.....	136
Extremadura.....	136
Galicia.....	136
La Rioja.....	137
Valencia.....	137
Consultoras Especializadas.....	137

1. INTRODUCCION

La transformación de empresas en cooperativas es un proceso largo, y complejo que incluye procedimientos legales, aspectos psicosociales, económicos, financieros y se enfrenta a riesgos y desafíos importantes.

El **rol del asesor** es fundamental para la viabilidad y el éxito a largo plazo de la nueva cooperativa para convertir a los trabajadores en emprendedores colectivos y guiarlos a través de la complejidad y singularidad de cada proceso de transformación. Para ser eficaz, el/la asesor/a requiere experiencia y conocimientos especializados en áreas tan diversas como las jurídicas, económicas, jurídicas, de gobernanza o de recursos humanos. Necesita asimismo herramientas y metodologías de investigación y de gestión de proyectos que le ayuden a ser más eficaz y eficiente.

¿Por qué un Manual Para Asesores en transformación de empresas en cooperativas?

El objetivo último de nuestro trabajo es contribuir a la viabilidad de los proyectos de transformación de empresas en cooperativas mediante la mejora de la eficacia y eficiencia del asesoramiento. Proporcionar a los asesores/as que intervienen en procesos de transformación una herramienta útil, rigurosa y completa para poder navegar e intervenir eficazmente en el proceso de transformación de empresas convencionales en cooperativas.

Objetivos Específicos

- Ofrecer un **enfoque completo, detallado y secuencial del proceso de transformación** para guiar al asesor a través de todas las etapas, desde el diagnóstico de la situación previa de la empresa (económico-financiera, legal y de recursos humanos) hasta la puesta en marcha y consolidación de la nueva cooperativa.
- Proporcionar **definiciones claras de roles y liderazgo**. Establece pautas para el liderazgo del proceso de transformación y las características del equipo promotor, que a menudo asume nuevas responsabilidades de gestión.
- Contribuir a una **estrategia y la planificación** de un **plan de trabajo** detallado con actividades, responsables, plazos y recursos.

- Proporcionar una guía que simplifique conceptos y garantice la seguridad jurídica. Explicar los [pasos legales para la transformación de la fórmula jurídica](#) ante notario y su inscripción en los registros públicos (Registro de Sociedades Cooperativas, Registro Mercantil).
- Proporcionar detalles sobre los [Estatutos Sociales y el Reglamento de Régimen Interno](#).
- Subrayar la [necesidad de asesoramiento y formación continua en cooperativismo](#), autogestión y nuevas competencias profesionales para los socios trabajadores.

Metodología

La metodología que hemos utilizado para elaborar este manual parte de un [análisis detallado de la literatura existente](#). Nuestro análisis tiene una naturaleza exploratoria, descriptiva, interpretativa y constructivista.

- [Exploratoria](#): porque la transformación de empresas en cooperativas ha sido escasamente abordada en la literatura científica.
- [Descriptiva](#): basándonos en guías y textos generales sobre el proceso de transformación, así como en experiencias concretas de empresas que se transformaron en cooperativas, describimos el contexto, los tipos de procesos, las fases, roles, responsabilidades y tareas presentes en todo proceso de transformación.
- [Interpretativa](#): puesto que el enfoque central de la investigación se basa en las percepciones y los significados que emergen de las propias palabras de los trabajadores y de los profesionales que han estado involucrados en procesos reales de transformación.
- [Constructivista](#): en el sentido de que nuestro fundamento filosófico de partida se basa en una ontología que reconoce la existencia de múltiples realidades que son construidas socialmente.

2. LA TRANSFORMACIÓN DE EMPRESAS EN COOPERATIVAS

La transformación de una empresa convencional en una cooperativa de trabajo asociado es un proceso estratégico para la continuidad de la actividad económica y la preservación del empleo, especialmente en situaciones de crisis empresarial o falta de relevo generacional.

Este proceso implica un cambio significativo en la forma jurídica y el modelo de gestión, pasando de una empresa de capital a una empresa de la Economía Social, gestionada por

sus propios trabajadores (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024; Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016).

Aspectos Administrativos y Legales

La Constitución Española, en su artículo 129.2, establece el mandato a los poderes públicos de promover las sociedades cooperativas y facilitar el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción ([Constitución Española, 1978](#)).

En España, la transformación de sociedades mercantiles en cooperativas se rige principalmente por la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas (*Ley 27/1999, de 16 de Julio, 1999*)¹, la Ley 3/2009, de 3 de abril, sobre modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles (*Ley 3/2009, de 3 de Abril, 2009*), y por las leyes autonómicas de cooperativas.

El proceso de transformación jurídica, propiamente dicho, ocurre cuando una sociedad de capital se convierte en cooperativa sin necesidad de disolverse ([REAS Aragón, n/d](#)). Los requisitos y formalidades legales suelen incluir:

- **Acuerdo de la Asamblea General:** Debe ser adoptado por una mayoría cualificada, a menudo de dos terceras partes de los votos sociales de los asistentes (*Ley 12/2015, de 9 de Julio, de Cooperativas., 2015*), Art. 100.2.
- **Informe de los administradores:** Debe explicar y justificar los aspectos jurídicos y económicos de la transformación, sus consecuencias para los socios y trabajadores, y el impacto de género y responsabilidad social (*Ley 3/2009, de 3 de Abril, 2009*) Art. 9.1.1.º
- **Balance de la sociedad a transformar:** Cerrado dentro de los seis meses anteriores a la reunión de la asamblea, con un informe sobre modificaciones patrimoniales significativas posteriores (*Ley 3/2009, de 3 de Abril, 2009*) Art. 9.1.2.º
- **Publicación del acuerdo:** En el boletín oficial correspondiente y en periódicos de gran difusión.

¹ En concreto, el artículo 69 de la Ley 27/1999 establece que "Cualquier asociación o sociedad que no tenga carácter cooperativo, así como las agrupaciones de interés económico, podrán transformarse en una sociedad cooperativa"

- **Escritura pública e inscripción:** La transformación se formaliza en escritura pública y se inscribe en el Registro de Cooperativas.
- **Informe de experto independiente:** Obligatorio si la sociedad resultante es limitada, anónima o comanditaria por acciones y hay patrimonio no dinerario (*Ley 3/2009, de 3 de Abril, 2009*), Art. 9.1.3.º
- En el contexto de la **Ley Concursal**, se han introducido medidas que priorizan las propuestas de adquisición de unidades productivas por parte de los trabajadores organizados en cooperativas o sociedades laborales, buscando la continuidad de la empresa y el mantenimiento del empleo (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*), Art. 219.3 y Art. 224 bis.

Aspectos Económicos y Financieros

Un diagnóstico económico-financiero exhaustivo de la empresa de origen es indispensable. Este análisis incluye la evolución del balance y las cuentas de resultados para verificar la situación y viabilidad. En casos de dificultades, se debe elaborar un plan de viabilidad a 3-5 años que revierta la situación. La transformación de una empresa con pérdidas requiere una evaluación rigurosa para evitar continuar con un modelo inviable ([Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016](#)).

La financiación es un pilar fundamental. Los trabajadores a menudo deben aportar capital para la adquisición de la empresa ([SEPE & Gemma Fajardo García, 2024; Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016](#)).

Las fuentes de financiación pueden incluir:

- **Capitalización de la prestación por desempleo:** Permite a los trabajadores beneficiarios recibir el valor actual de su prestación para adquirir acciones o participaciones de la sociedad, facilitando su transformación en cooperativa o sociedad laboral.
- **Subvenciones y ayudas públicas:** Existen programas de fomento del cooperativismo para la constitución, capitalización, inversiones, formación y asistencia técnica.
- **Apoyo de entidades financieras y sociedades de garantía recíproca:** Las entidades de crédito pueden ofrecer financiación en condiciones favorables, y los propietarios de la

empresa a transmitir pueden conceder facilidades de pago (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).

- **Fondos de mutualización:** Como los existentes en Italia, son un mecanismo eficaz para el apoyo financiero ([SEPE & Gemma Fajardo García, 2024](#)).

Una fortaleza del modelo cooperativo es que su particular método de acumulación de capital y reservas (en parte indivisible), tiende a ser menos dependiente de los mercados financieros, lo que lo hace más resiliente en tiempos de crisis ([SEPE & Gemma Fajardo García, 2024](#)).

Necesidades Psicosociales y Rol del Trabajador

La transformación implica un cambio profundo en la identidad del trabajador, que pasa de ser un empleado asalariado a un socio copropietario. Esto conlleva un reposicionamiento en el proceso de toma de decisiones y una mayor responsabilidad ([Abell, 2020; Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016](#)).

En muchas ocasiones, los motivos para la transformación no son solo económicos (preservación del empleo y sustento digno), sino también psicosociales, como la aspiración a la autogestión, la participación en las decisiones, el sentido de pertenencia y la búsqueda de un proyecto colectivo ([REAS Aragón, n/d; Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016](#)).

Una comunicación fluida y transparente es fundamental para disipar la incertidumbre, el recelo y la desconfianza de los trabajadores y hacer posible que el colectivo asuma conscientemente los riesgos y compromisos financieros ([REAS Aragón, n/d](#)). La cultura cooperativa promueve la información, la formación y el espíritu de responsabilidad, fomentando la autonomía y la motivación de los socios. La experiencia demuestra que la motivación del propietario-trabajador es superior por los resultados cooperativos y el sentimiento de proyecto colectivo (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017).

Formación y Asesoramiento Profesional

La formación y el asesoramiento externo especializado y profesional proporcionan la guía necesaria para navegar la complejidad del proceso de transformación. Esto es también clave tanto para la adaptación al modelo cooperativo como para la viabilidad y el éxito de la empresa transformada.

Los futuros socios necesitan formación y capacitación en aspectos fundamentales del cooperativismo como su estructura organizativa, la gestión económica, sus derechos y deberes, o el funcionamiento de los órganos de decisión ([REAS Aragón, n/d; Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016](#)).

Además, los trabajadores deben adquirir los conocimientos técnicos y de gestión empresarial necesarios para asumir nuevas responsabilidades y comprender su doble rol de copropietarios ([Efraín Rosado Rodríguez, 2016](#)).

Universidades, organizaciones representativas del cooperativismo (e.g. las federaciones, COCETA, etc) y expertos/as con experiencia ofrecen apoyo técnico, asesoramiento y acompañamiento a los grupos de trabajadores interesados en la transformación, incluyendo reuniones, jornadas formativas y apoyo en la negociación con administraciones públicas (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d).

Las administraciones públicas, por su parte, tienen el mandato de dotar de recursos y servicios a las consejerías competentes en materia de cooperativas para cumplir sus funciones de promoción, difusión, formación e inspección (ver las diversas Leyes Autonómicas de Cooperativas).

3. TIPOS DE PROCESO TRANSFORMACIÓN

El término "transformación" no se refiere únicamente a una modificación legal de la forma jurídica de una organización, sino que se trata también de un proceso que conlleva cambios importantes en la propiedad y aspectos psicosociales de los trabajadores ([Efraín Rosado Rodríguez, 2016](#)).

Sabemos que el proceso de transformación no es lineal. Cada caso es único por su contexto y circunstancias particulares (Efrain Rosado Rodriguez, 2016; European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017). Cada transformación requiere su diagnóstico de la situación inicial (motivos, situación legal, viabilidad económica, predisposición de los trabajadores), su estrategia, plan de trabajo etc. (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d).

Aunque cada proceso de transformación de una empresa a cooperativa es inherentemente único debido a sus circunstancias específicas [TR11, TR7], es muy útil para el/la asesor/a agruparlos en tres tipos fundamentales:

- A. transformación de una empresa viable/operativa
- B. transformación de una empresa en crisis (pero que no está en concurso de acreedores), y
- C. transformación de una empresa en concurso de acreedores

Las razones de esta clasificación son varias:

1. **Marcos Legales y Procesales Diferenciados:** Cada categoría se rige por cuerpos normativos y procedimientos distintos. Una empresa viable sigue la Ley de Modificaciones Estructurales y la Ley de Cooperativas (*Ley 27/1999, de 16 de Julio, 1999; Ley 3/2009, de 3 de Abril, 2009*), centrándose en acuerdos societarios y publicidad. Una empresa en crisis sin concurso requiere un enfoque proactivo de viabilidad y negociación para evitar la insolvencia formal (*Textos aprobados - Contribución de las cooperativas a la salida de la crisis - Martes 2 de julio de 2013, 2013*). Cuando la empresa está en concurso de acreedores, la Ley Concursal y la intervención judicial son el marco legal y el mecanismo específico para la transformación (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*).
2. **Modelos de Gobernanza y Actores Clave:** En empresas viables, la iniciativa y aprobación recaen en los órganos sociales existentes (*Ley 3/2009, de 3 de Abril, 2009*), Art. 8, 9. En las empresas en crisis, el liderazgo emana a menudo de los trabajadores, su Grupo Motor y requiere asesoramiento externo especializado para el plan de viabilidad (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et

al., 2017; REAS Aragón, n/d). Para empresas en concurso de acreedores, es el administrador concursal y el juez quienes toman las decisiones fundamentales (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*)

3. **Diferencias en Riesgos y Oportunidades:** Cada tipo de transformación presenta desafíos y oportunidades únicas. Un proceso de transformación de empresa viable busca optimizar el crecimiento; uno de empresa en crisis, la supervivencia y el mantenimiento del empleo a través de la reestructuración (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d). Cuando una empresa entra en concurso de acreedores, se navega un entorno de alta incertidumbre y riesgo de liquidación, donde la prioridad es salvar la unidad productiva y los puestos de trabajo bajo tutela judicial (*Real Decreto-Ley 5/2023, de 28 de Junio, 2023*).

Esta categorización permite además a los asesores personalizar sus estrategias, asignar recursos de manera eficiente, anticipar obstáculos legales y financieros, y ofrecer soluciones más pertinentes, aumentando las probabilidades de éxito en la transformación (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017).

Transformación de una Empresa Operativa y Viable

Estos procesos de transformación suelen ser iniciados por los propietarios actuales por motivos distintos a una crisis inminente. Este caso implica que una empresa que está en funcionamiento cambia su forma jurídica a una cooperativa de trabajo asociado (Efrain Rosado Rodríguez, 2016; Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016).

La Ley 3/2009 sobre Modificaciones Estructurales de las Sociedades Mercantiles regula esta posibilidad, permitiendo que una sociedad mercantil inscrita se transforme en sociedad cooperativa (*Ley 3/2009, de 3 de Abril, 2009*). El procedimiento legal es relativamente simple: incluye fases como la información a los socios, la adopción del acuerdo de transformación y la publicación del acuerdo (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d; Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016).

A diferencia de las transformaciones de empresas en crisis, donde la iniciativa suele provenir de los trabajadores, en estos casos la iniciativa puede ser del dueño de la empresa o de un agente externo que lo asesora.

Entre los motivos, podemos citar los filosóficos o sociales, la estrategia empresarial (conflictos de interés en negocios familiares o spin-offs desde empresas de mayor tamaño), decisiones personales como cambio de profesión (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017), o la jubilación del propietario sin relevo generacional, etc.

En estas circunstancias, el proceso de transformación es a menudo evolutivo, negociado y programado con los propietarios.

La transformación de una empresa viable normalmente se considera un [proceso de transformación con continuidad de la propiedad](#) (REAS Aragón, n/d) por lo siguiente:

- La propiedad del negocio preexistente (sea una persona física o jurídica) coincide, en términos generales, con la propiedad de la futura cooperativa.
- Implica principalmente un cambio de la forma jurídica, manteniendo el mismo sistema de dominio y participación en las decisiones societarias por parte de los socios. Por ejemplo, una sociedad mercantil inscrita puede transformarse en una sociedad cooperativa (*Ley 3/2009, de 3 de Abril, 2009*), Art. 4.
- Generalmente, no se implica la apertura del negocio a terceros que no fueran socios previamente, lo que simplifica el proceso al centrarse en los trámites administrativos.

Sin embargo, esta modalidad de transformación siempre implica cambios en la estructura de la propiedad (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017), porque requiere la adquisición de la mayoría de acciones o participaciones sociales por parte de los trabajadores. Es menester una [negociación](#) para la adquisición de la empresa (o sus activos/pasivos) por parte de los trabajadores ([Efrain Rosado Rodríguez, 2016](#)). Asimismo, la transformación en cooperativa de trabajo implica que los trabajadores se conviertan en socios y adquieran responsabilidades tanto económicas como asociativas.

Aunque la estructura de la empresa viable pueden mantenerse, es necesario adecuar el sistema al modelo cooperativista, lo cual a menudo requiere cambios en la gestión, la cultura organizativa y, fundamentalmente, en la mentalidad de los trabajadores, acostumbrados a ser asalariados, para asumir su rol como socios y propietarios (Efrain Rosado Rodríguez, 2016).

El éxito de estos procesos, incluso en empresas saneadas, depende de la cohesión del grupo de trabajadores, del el apoyo externo (asesoramiento, financiación) y, crucialmente, la voluntad y capacidad de los trabajadores para asumir la propiedad y la autogestión (Efrain Rosado Rodríguez, 2016; European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017).

Transformación de Empresas en Crisis (que no están en Concurso de Acreedores)

Esta es una modalidad frecuente, especialmente en épocas de crisis económica, donde los trabajadores se organizan para salvar sus puestos de trabajo ante la posibilidad de venta, cese o cierre de la empresa (Efrain Rosado Rodríguez, 2016; European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016).

Una empresa en crisis pero que no está en concurso de acreedores puede encontrarse en esta situación por razones tales como la mala gestión, problemas del sector, o incluso por falta de sucesión del propietario al jubilarse.

Sabemos que estas condiciones que afectan a la viabilidad de la empresa también pueden darse en empresas que hemos llamado viables. La diferencia esencial reside en el [grado de riesgo](#). Una empresa en crisis tiene un mayor riesgo de cese de actividad, disolución o liquidación, lo que implica una pérdida significativa de valor para todos los involucrados.

Por otra parte, una empresa en crisis ha de prestar [mayor atención a actores como acreedores, clientes y proveedores](#) que no son tan importantes en el caso de una empresa viable, saneada y operativa.

En estos casos, la transformación hacia un modelo gestionado por los trabajadores suele implicar una negociación comercial para la compraventa de la empresa o de sus activos entre el antiguo propietario y el grupo de trabajadores. El proceso se centra en llegar a un acuerdo sobre el precio y las condiciones, seguido de trámites administrativos para el cambio de forma jurídica o la creación de una nueva entidad.

En un proceso de compraventa fuera de concurso, al adquirir la empresa, la nueva entidad (la cooperativa) generalmente adquiere tanto los activos como los pasivos (deudas). La viabilidad del proyecto dependerá en gran medida de la capacidad de la cooperativa para asumir o renegociar esas deudas (Efrain Rosado Rodríguez, 2016).

Transformación de una Empresa en Concurso de Acreedores

La situación legal de partida de una empresa en concurso de acreedores marca drásticamente el proceso, los desafíos y las opciones disponibles para la continuidad de la actividad y el empleo a través de modelos como las cooperativas o las sociedades laborales (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).

Cuando una empresa está en concurso de acreedores, el proceso de transformación se rige por la Ley Concursal, lo que introduce una complejidad legal muy elevada (REAS Aragón, n/d) (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*).

La posibilidad de que los trabajadores adquieran la empresa o una unidad productiva (que en la normativa concursal se entiende como un conjunto de elementos organizados para desarrollar una actividad económica) está sujeta a las reglas y prioridades del concurso (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*).

Otros acreedores, especialmente los privilegiados (como los créditos con garantía real, algunos laborales o de derecho público), tienen prioridad de cobro (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*) Artículos 48, 52, 53, 96, 98, 116, 119.

La Ley 16/2022, de 5 de septiembre (Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022), introdujo modificaciones a la Ley Concursal que buscan priorizar las propuestas de adquisición de unidades productivas presentadas por sociedades de economía social, como cooperativas, sociedades laborales o sociedades participadas (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024). Específicamente, el Artículo 224 bis de la Ley Concursal (modificado por la Ley 16/2022) establece que *si una propuesta de adquisición de una o varias unidades productivas es presentada por personas trabajadoras organizadas en una sociedad cooperativa, laboral o participada, el juez priorizará dicha propuesta si es igual o superior a otras ofertas alternativas* (Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022), Art. 608.

No obstante, esta priorización está condicionada a que la propuesta atienda al interés del concurso, considerando la continuidad de la empresa, la unidad productiva y el mantenimiento de los puestos de trabajo (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024). Por ello, esta fuente indica que estas normas pueden considerarse "imprecisas e insuficientes para dar la necesaria seguridad jurídica" (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).

Además el proceso concursal es largo y complejo, a menudo con discontinuidades y una duración que puede prolongarse varios años (Efrain Rosado Rodriguez, 2016; European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).

Asimismo, los riesgos financieros y la incertidumbre son mucho mayores cuando la empresa está en concurso, dada la situación crítica de las empresas que llegan a esta fase y la alta probabilidad de que los concursos terminen en liquidación (más del 90%) (Efrain Rosado Rodriguez, 2016; European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).

Es importante concluir esta sección destacando que, aunque en todo proceso de transformación es fundamental realizar un estudio de viabilidad económica para determinar el futuro del proyecto, en una situación de concurso de acreedores, el plan de viabilidad no solo depende de los criterios económicos, sino también de la viabilidad legal dentro del propio proceso concursal y la negociación con el administrador concursal y los acreedores.

4. GOBERNANZA DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Cuando hablamos de [gobernanza del proceso de transformación de empresas en cooperativas](#) nos referimos específicamente a cómo se organiza, coordina y decide colectivamente el proceso de transformación en sí (no necesariamente a la gobernanza interna de la empresa origen o la cooperativa resultante).

La gobernanza del proceso de transformación de una empresa en una cooperativa [varía significativamente según la situación económico-financiera de la empresa de origen](#). Empresas viables, empresas en crisis y empresas en concurso de acreedores requieren procesos diferentes y por ello diferentes modelos de gobernanza.

El liderazgo es una de las claves más importantes para el éxito del proceso de transformación, y este liderazgo lo conforma un equipo de personas que gestionarán el proceso y que, previsiblemente, ocuparán cargos de responsabilidad en la cooperativa transformada (REAS Aragón, n/d).

Como asesores, nos interesa identificar el objetivo central de la gobernanza para cada tipo de transformación, el rol de quienes toman decisiones estratégicas, los mecanismos de toma de decisiones, el órgano coordinador y las normas aplicables.

Gobernanza en la Transformación de una Empresa Viable

El objetivo central de la gobernanza es asegurar la continuidad y el crecimiento de la empresa, a menudo motivado por la convicción de los propietarios en el modelo cooperativo o por la falta de relevo generacional ([REAS Aragón, n/d; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024](#)).

- La iniciativa y la toma de decisiones estratégicas recaen en los propietarios y la dirección de la empresa mercantil existente ([REAS Aragón, n/d](#)).
- El principal mecanismo de toma de decisiones es el acuerdo de los propietarios, que implica la venta de acciones o participaciones a los trabajadores para la constitución de la cooperativa ([REAS Aragón, n/d](#)).

- Los acuerdos de transformación deben ser adoptados por la asamblea general de la cooperativa con una mayoría específica (ej. dos terceras partes de los votos sociales).
- Coordina y monitoriza el proceso un equipo de transformación interno de la empresa, apoyado por asesoramiento externo especializado (legal, fiscal, económico, de recursos humanos) y organizaciones representativas del cooperativismo ([REAS Aragón, n/d; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024](#)).
- En cuanto a las normas que rigen el proceso de transformación, se trata principalmente la Ley 3/2009, de 3 de abril, sobre modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles ([Ley 3/2009, de 3 de Abril, 2009](#)), y el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital ([Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de Julio, 2010](#)). Se complementa con la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas ([Ley 27/1999, de 16 de Julio, 1999](#)) y la legislación autonómica de cooperativas.

Gobernanza en la Transformación de una Empresa en Crisis (pero no en Concurso de Acreedores)

El objetivo central para las empresas en crisis pero que no están en concurso de acreedores es mantener la actividad económica y los puestos de trabajo, así como reconduciendo una situación de precariedad o crisis ([REAS Aragón, n/d; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024](#)). Es necesario un diagnóstico temprano y preciso de la situación.

- Toma de decisiones estratégicas: La iniciativa suele provenir de los trabajadores ante el riesgo de pérdida del empleo. La dirección de la empresa preexistente también puede promoverla ([Efrain Rosado Rodríguez, 2016](#)).
- El mecanismo para la toma de decisiones es un proceso de reflexión individual y discusión colectiva entre los trabajadores, seguido de la negociación con los antiguos propietarios. Es crucial el consenso o acuerdo mayoritario entre los trabajadores sobre el plan y la nueva estructura de participación.
- El Equipo Motor (que lidera a los trabajadores) junto con el asesoramiento de federaciones de cooperativas, sindicatos, agencias de desarrollo local y equipos de expertos son esenciales ([REAS Aragón, n/d; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024](#)). La comunicación fluida es fundamental para disipar incertidumbres y generar compromiso.

- Las norma/s esenciales que rigen el proceso son las leyes de cooperativas (nacionales y autonómicas) para la constitución o transformación de la nueva entidad. Medidas de fomento como la capitalización de la prestación por desempleo (Pago Único) son clave para la financiación de los trabajadores. El art. 10 bis de la Ley de Economía Social ([Ley 5/2011, de 29 de Marzo, 2011](#)) permite la capitalización del desempleo para adquirir acciones en sociedades mercantiles que se transformarán en cooperativas.

Gobernanza en la Transformación de una Empresa en Concurso de Acreedores

En este caso también el objetivo central es asegurar la continuidad de la empresa y la de los puestos de trabajo, pero también lo es minimizar la destrucción de valor([SEPE & Gemma Fajardo García, 2024](#)).

- Toma de decisiones estratégicas: El juez mercantil es la autoridad principal. La administración concursal elabora informes para fundamentar las decisiones judiciales ([Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022](#)). Los trabajadores, organizados en cooperativas o sociedades laborales, pueden presentar propuestas de adquisición y tienen una priorización si su oferta es igual o superior a otras, considerando la continuidad de la empresa y el empleo ([SEPE & Gemma Fajardo García, 2024](#)).
- Mecanismo para la toma de decisiones: El proceso es judicializado y formal. Las decisiones se basan en la resolución judicial del concurso, que determina la continuidad (fase de convenio) o liquidación de la empresa ([Iturrioz del Campo, 2010](#)). La Ley 16/2022 introdujo modificaciones para agilizar el procedimiento concursal, facilitando soluciones negociadas ([Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022](#)).
- El administrador concursal juega un papel central en la coordinación y monitorización del proceso mediante la elaboración de inventarios y gestión, bajo el control del juez ([Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022](#)). Los representantes de los trabajadores tienen derecho a información y consulta ([SEPE & Gemma Fajardo García, 2024](#)). Se puede solicitar el nombramiento de un administrador concursal si el deudor provee información insuficiente o su comportamiento genera dudas ([Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022](#)).
- Rige el proceso la Ley Concursal (especialmente la Ley 16/2022) que regula el derecho preconcursal (Libro II) y la fase ordinaria del concurso ([Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022](#)). Artículos como el 219 y 224 bis de la Ley Concursal son clave para la enajenación de unidades productivas, incluyendo propuestas de adquisición por parte de los trabajadores.

La capitalización del desempleo en este escenario requiere que la empresa haya sido declarada en concurso y que el juez haya acordado la transformación ([Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022](#)).

5. FASE 01 - IMPULSO INICIAL

Esta primera fase de impulso inicial es fundamental en cualquier proceso de transformación. Sin ella, la transformación no es posible. Es una fase común a los tres diferentes tipos de proceso que abordamos en este trabajo: empresa viable, empresa en crisis (pero no en concurso de acreedores) y empresa en concurso de acreedores.

La idea de iniciar un proceso de transformación suele presentarse como respuestas a una situación adversa o un cambio inminente en la empresa que es percibido por los trabajadores como una amenaza a sus empleos. Normalmente, es un grupo proactivo de trabajadores (a veces con apoyo externo) quienes deciden explorar y dar los primeros pasos para transformar la empresa. Es deseable contar con la [ayuda profesional de asesores externos](#) desde el mismo comienzo del proceso de transformación.

Objetivo de esta Fase

Identificar la necesidad o la oportunidad de la transformación y el interés inicial de los actores clave para iniciar el proceso de cambio.

Actores Involucrados

1. [Propietarios/as](#): Propietario actual de la empresa que considera o impulsa la venta o cesión de su negocio.
2. [Trabajadores/as](#): Son el núcleo y el motor del proceso, ya que se convertirán en los futuros socios y gestores de la cooperativa. Su disposición, cohesión, motivación y capacidad para asumir roles de propiedad y gestión son cruciales.
3. [Grupo Motor](#): grupo de trabajadores que lidera el proceso como "equipo promotor" o "equipo de transformación".
4. [Organizaciones de Economía Social](#): Entidades que promueven el modelo cooperativo como solución (e.g. Federaciones de Cooperativas, Agencias de Apoyo)

5. **Equipo Asesor:** Consultores, abogados u otros profesionales que identifican la oportunidad de transformación.

Tareas / Entregables

- Analizar los motivos que originan la voluntad de transformación
- Determinar el tipo de transformación
- Determinar la motivación, el interés colectivo y el apoyo de los trabajadores al proyecto de transformación
- Establecer un equipo de personas (el "Grupo Motor") con habilidades de liderazgo colectivo, comunicación y gestión que lidere la transformación
- **Entregable** - Primer análisis de la viabilidad del proyecto: establecer la situación legal y económica de partida
- **Entregable** - Primera valoración de la empresa: bienes, derechos y obligaciones, Fondo de Comercio y patrimonio vinculado
- **Entregable** - Estrategia general para la nueva empresa. Identificar los valores de la cooperativa, definir la misión (la razón de ser) y los objetivos (comerciales, productivos, de personal) para la transformación.
- El Grupo Motor con la ayuda del Equipo Asesor desarrollan la estrategia y el plan de proyecto de transformación / hoja de ruta identificando las tareas que han de llevarse a cabo y los responsables de acometerlas.
 - **Entregable** - Plan de proyecto (hoja de ruta) de proyecto de transformación
 - **Entregable** - Plan de trabajo para el proceso de transformación Comunicar estrategia y plan de trabajo, motivar y sensibilizar para que sea compartida y asumida por todas las personas implicadas.
 - **Entregable** - Formación inicial en principios cooperativos y emprendimiento

Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI)²

Tarea	Responsable	Aprobador	Consultado	Informado
-------	-------------	-----------	------------	-----------

² Las filas destacadas con fondo de color azul indican posibles **entregables**.

Reconocimiento de la Situación de Partida	Empresarios/as	-	Trabajadores/as	Equipo Asesor
Establecer Grupo Motor	Trabajadores/as	Grupo Motor	Equipo Asesor	
Identifica grupos de interés y posible participación	Grupo Motor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa, Equipo Asesor	Trabajadores/as
Establece Equipo Asesor	Equipo Asesor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa, Equipo Asesor	Trabajadores/as
Análisis de viabilidad	Grupo Motor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa, Equipo Asesor	Trabajadores/as
Valoración empresa	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Equipo Asesor	Trabajadores/as
Estrategia / Plan de proyecto de transformación / hoja de ruta	Grupo Motor	Grupo Motor	Equipo Asesor	Trabajadores/as
Formación inicial en principios cooperativos, emprendimiento	Trabajadores/as	Grupo Motor	Equipo Asesor	Propietarios/as de la Empresa

Diagrama de Calles

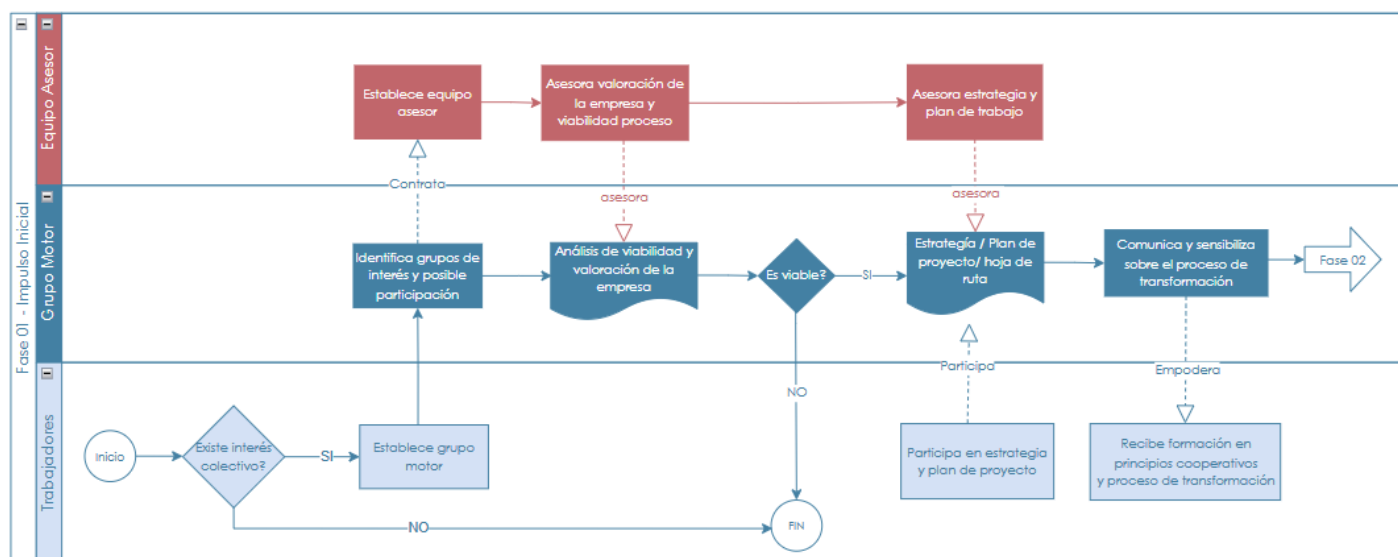


Figura 1: Diagrama de Calles Fase 01 - Impulso Inicial

Importancia del Grupo Motor

Este grupo de trabajadores que lidera el proceso (también conocido como "Equipo Promotor" o "Equipo de Transformación") juega un papel central en el proceso de transformación de una empresa en cooperativa. Sin embargo, en esta primera fase de impulso, su importancia es tal que no podría darse el proceso sin su existencia.

El Grupo Motor lidera, cohesiona y gestiona el complejo proceso de cambio, y es el responsable de las diversas actividades que deben llevarse a cabo (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d).

Las personas que constituyen este grupo deben poseer capacidades de liderazgo, comunicación y gestión. El Grupo Motor establece la visión compartida y los objetivos claros a nivel comercial, productivo y de personal para la nueva cooperativa (REAS Aragón, n/d).

Una de las funciones críticas de este rol es la de gestionar la incertidumbre y disipar los temores entre los trabajadores, manteniendo canales de comunicación abiertos,

transparentes y fluidos desde el inicio y durante todo el proceso de transformación (REAS Aragón, n/d). El Grupo Motor debe promover la formación cooperativa y capacitación continuas para que los futuros socios comprendan el modelo cooperativo y estén motivados para participar activamente y asumir los riesgos que conlleva (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017).

Importancia del Equipo Asesor

La complejidad y la gran variedad de aspectos que deben gestionarse en un proyecto de transformación cooperativo, hace muy recomendable la asistencia de asesores especializados ya desde la concepción hasta la consolidación del proyecto.

Las personas expertas permiten realizar un diagnóstico temprano y preciso de la situación de la empresa, identificar las causas de sus dificultades (ej. problemas de mercado, producto, capital, gestión) y evaluar la viabilidad económica y social del proyecto cooperativo (*Textos aprobados - Contribución de las cooperativas a la salida de la crisis - Martes 2 de julio de 2013, 2013*).

La contribución temprana de asesores expertos, puede ser vital cuando existen condiciones críticas de viabilidad o riesgo de insolvencia.

Ventajas de contar con un buen Equipo Asesor:

- Proporciona los conocimientos jurídicos, financieros y empresariales específicos necesarios para la reestructuración. Nótese que, en ciertos casos, la ley exige informes de expertos para la valoración de aportaciones no dinerarias o para planes de reestructuración (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*) Título IV.
- Asiste en el diseño de la viabilidad económico-financiera del proyecto de transformación.
- Orienta sobre la forma jurídica, el tratamiento fiscal, la redacción de estatutos y los trámites mercantiles (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017). En cuanto a recursos humanos y organización
- Ayudan a elaborar la hoja de ruta del proyecto de transformación, a configurar su gobernanza, el rediseño de procesos productivos y su gestión democrática (REAS Aragón, n/d).

- Facilitan canales de comunicación fluidos para disipar dudas, fomentar la participación, construir una visión compartida y asegurar que el equipo promotor esté cohesionado y comprometido (Efrain Rosado Rodríguez, 2016; European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d).
- Ayudan a identificar las fuentes de financiación adecuadas, así como a gestionar la obtención de subvenciones, bonificaciones y ayudas de las administraciones públicas, incluyendo la capitalización por desempleo (Di Stefano, 2018; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).
- Proporcionan formación específica en cooperativismo (derechos, deberes, riesgos, capital social, reparto de excedentes) (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017) necesaria para promover una mentalidad de autogestión y responsabilidad colectiva.
- Ayuda a los futuros socios a comprender, reducir y asumir los riesgos y compromisos inherentes a un proyecto de transformación de empresa en cooperativa (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017)

Plan de Proyecto de Transformación (Hoja de Ruta)

En esta primera fase de impulso de un proyecto de transformación empresarial hacia una cooperativa, una estrategia sólida y un plan de proyecto (hoja de ruta) completo son las herramientas más eficaces para navegar un proyecto de transformación.

La estrategia proporciona la visión compartida y los objetivos claros que motiven y contribuyan a la cohesión de los trabajadores. La hoja de ruta es fundamental para la gobernanza del proceso al identificar los recursos y mecanismos más adecuados para alcanzar los objetivos estratégicos.

La hoja de ruta deberá describir las medidas y condiciones necesarias para garantizar la viabilidad de la empresa y el éxito del proceso de transformación (e.g. reestructuración jurídica, operativa, financiera, etc.)

Así mismo, identificará las medidas de información y consulta con las personas trabajadoras que no solo sean conformes a la legislación laboral aplicable (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*) sino que también les motiven y resuelvan sus dudas y temores.

6. FASE 02 - DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Esta fase es también común a los tres tipos de transformación que destacamos en nuestro trabajo. En ella, se han de revisar el análisis de viabilidad, la estrategia y plan de trabajo producidos por la fase de Impulso Inicial y profundizar con la producción de entregables como el plan de proyecto de transformación y el plan de participación de grupos de interés. Esta fase requiere en la mayoría de los casos la [ayuda profesional de asesores externos](#).

Objetivo de esta Fase

Analizar en profundidad la viabilidad de la empresa y la predisposición de los trabajadores. Diseñar la estrategia y el plan de trabajo de la nueva cooperativa.

Actores Involucrados

1. **Trabajadores/as:** Son el núcleo y el motor del proceso, ya que se convertirán en los futuros socios y gestores de la cooperativa. Participan activamente en la evaluación psicosocial y en la definición de la estrategia.
2. **Comités de Empresa/Representantes de los Trabajadores:** También ofrecen la perspectiva y el apoyo del colectivo de trabajadores
3. **Grupo Motor:** Lidera la recopilación de información, la evaluación y la definición estratégica.
4. **Propietarios/as de la Empresa:** Su motivación está también en el origen de todo proceso de transformación, a menudo por razón de crisis económica, falta de sucesión o por decisión de venta. Proporciona la información necesaria sobre la empresa actual.
5. **Equipo Asesor:** La complejidad de tareas como el diagnóstico de la situación de la empresa o el análisis de viabilidad, requieren asesoramiento externo especializado en áreas económico-financieras, fiscales, jurídicas y/o de recursos humanos. Realizan análisis especializados y elaboran informes técnicos.
6. **Organizaciones de Economía Social:** Orientan y apoyan en el diagnóstico y la planificación

7. **Entidades Financieras y/o Acreedores:** Son necesarios para obtener información sobre opciones de financiación. Puede ser clave contar con su apoyo desde esta fase.
8. **Clientes y Proveedores:** Aunque no sean directamente parte del proceso de transformación interna, es importante mantener una comunicación fluida con ellos para asegurar la continuidad de la actividad.

Tareas / Entregables

- Es esencial para los/as Propietarios/as de la Empresa partir de un Plan estratégico para el traspaso de su propiedad
- **Entregable** - Plan para el Traspaso de la Propiedad y sus Activos (Cuaderno de venta)
- Obtener la información necesaria para analizar la situación legal (e.g. (antecedentes jurídicos, situación laboral, cargas), económica y financiera de la empresa (e.g. datos históricos del negocio, estimaciones a 3-5 años de gastos, ingresos e inversiones, balances, cuentas de resultados, evolución etc.)
- Análisis de la situación legal de partida de la empresa original (e.g. forma jurídica actual, antecedentes jurídicos, situación laboral, cargas etc.)
- Análisis en profundidad de la situación económica y financiera de partida de la empresa original. Análisis de patrimonio, ingresos, gastos, inversiones y sostenibilidad del negocio. Análisis del mercado, producto, clientes y proveedores.
 - **Entregable** - Informe de Diagnóstico de la Empresa desde el punto de vista legal, económico y financiero
 - **Entregable** - Estudio de Viabilidad Económico-Financiera a 3-5 años para la nueva cooperativa (incluyendo también posibles fuentes de financiación)
- El Grupo Motor evalúa y confirma la viabilidad del proyecto de transformación. Si el proyecto se muestra inviable, las personas trabajadoras aprobarán la terminación del proyecto³.
- Análisis de la participación de los diferentes grupos de interés: predisposición y motivación de los trabajadores. Identificación de líderes naturales y de aquellos/as con conocimientos clave ("know-how"). Identificar las necesidades de capacitación y formación de los trabajadores (en gestión, capacitación profesional, principios cooperativos)

³ Si el Plan de Viabilidad determina un riesgo probable de insolvencia, el Equipo Asesor podría proponer a la propiedad un concurso de acreedores voluntario con propuesta vinculante de los trabajadores.

- **Entregable** - Plan de participación de los grupos de interés (trabajadores, propietario, clientes, proveedores, entidades financieras, administración pública, asesores). Análisis de impacto y acciones a realizar con stakeholders.
- **Entregable** - Plan de Formación, Comunicación y Sensibilización para facilitar el "onboarding" y fomentar participación y la apropiación del proyecto por parte de los/as trabajadores/as y futuros socios de la cooperativa
- Actualizar el plan de proyecto identificando los recursos necesarios (personas, materiales, financieros) y un cronograma detallado de las actividades necesarias para la transformación, asignando responsables y plazos
 - **Entregable** - Plan de proyecto (hoja de ruta) de proyecto de transformación actualizado
- Las personas trabajadoras reciben formación en principios cooperativos, emprendimiento y plan de transformación
 - **Entregable** - Formación en principios cooperativos, emprendimiento y plan de transformación

Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI)⁴

Tarea	Responsable	Aprobador	Consultado	Informado
Plan para el Traspaso de la Propiedad y sus Activos	Propietarios/as de la Empresa	Propietarios/as de la Empresa		Grupo Motor
Obtener información necesaria sobre la situación económica / financiera de la empresa	Equipo Asesor/ Grupo Motor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Trabajadores/as
Análisis de situación económica y financiera de partida de la empresa	Equipo Asesor/ Grupo Motor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Trabajadores/as

⁴ Las filas destacadas con fondo de color azul indican posibles **entregables**.

Análisis de la situación legal de partida de la empresa original	Equipo Asesor/ Grupo Motor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Trabajadores/as
Estudio de Viabilidad Económico-Financiera a 3-5 años para la nueva cooperativa	Equipo Asesor/ Grupo Motor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Trabajadores/as
Propone concurso voluntario con oferta de los trabajadores	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Equipo Asesor / Trabajadores/as	Trabajadores/as
Informe de Diagnóstico de la Empresa desde el punto de vista legal, económico y financiero	Equipo Asesor/ Grupo Motor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Trabajadores/as
Análisis de la participación de los diferentes grupos de interés	Equipo Asesor/ Grupo Motor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Trabajadores/as
Plan de participación de grupos de interés	Equipo Asesor/ Grupo Motor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Trabajadores/as
Plan de Formación, Comunicación y Sensibilización	Equipo Asesor/ Grupo Motor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Trabajadores/as
Formación en principios cooperativos, emprendimiento y plan de transformación	Trabajadores/as	Grupo Motor	Equipo Asesor/ Trabajadores/as	Propietarios/as de la Empresa
Plan de Proyecto Actualizado	Equipo Asesor/ Grupo Motor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Trabajadores/as

Diagrama de Calles

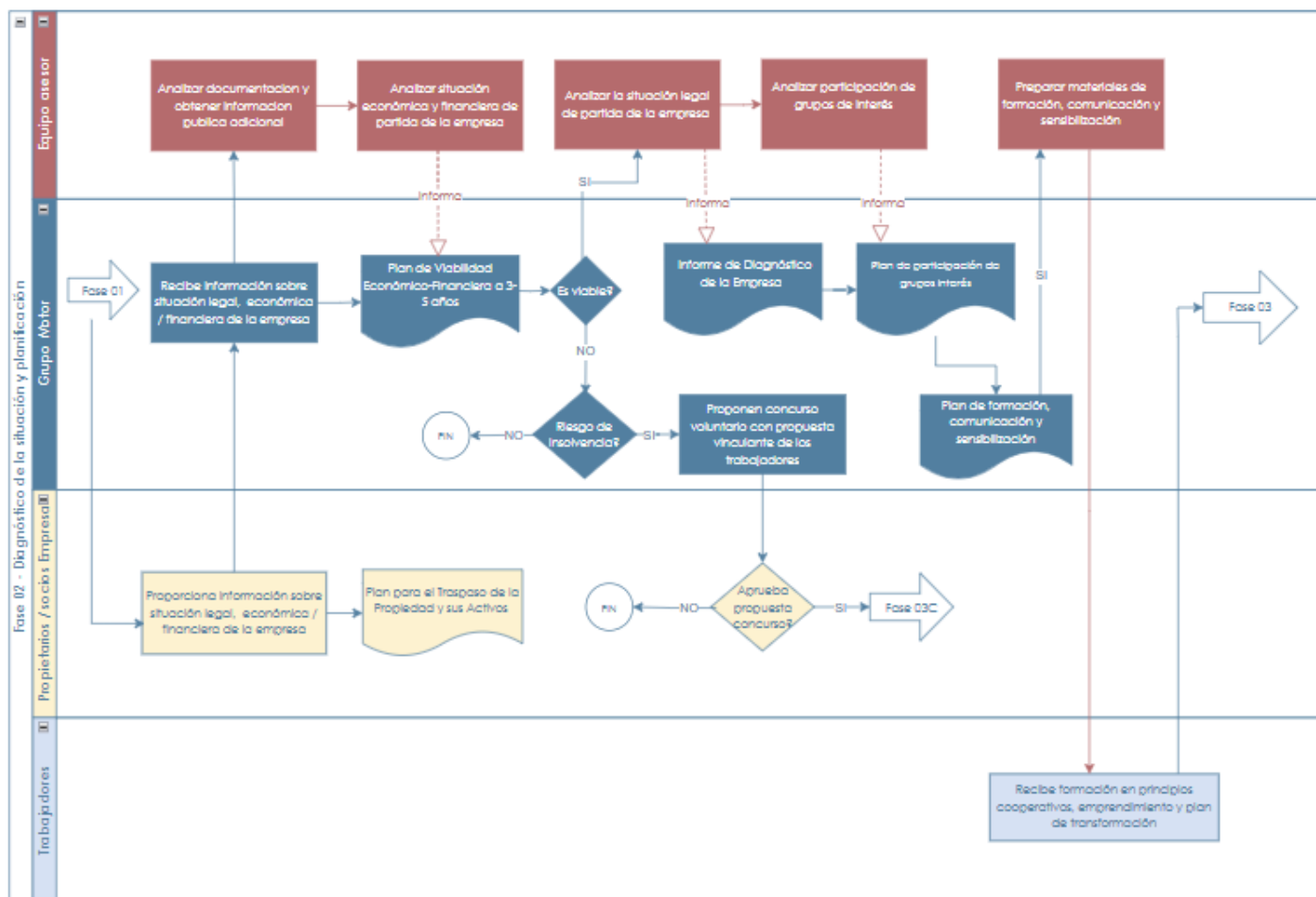


Figura 2 - Diagrama de Calles Fase 02 - Diagnóstico de la situación y planificación

Plan de Formación, Comunicación y Sensibilización

No podríamos destacar suficientemente la importancia de la formación en principios cooperativos y la capacitación empresarial y profesional de todas las personas que participan en el proyecto de transformación de una empresa en cooperativa. La Cultura Cooperativa y la Capacitación Profesional es uno de los factores clave que favorecen el emprendimiento cooperativo (CEPES Aragón & laCorresponsable, 2024a; COCETA & laCorresponsable, 2024). Por ello, el Plan de formación, comunicación y sensibilización es un componente fundamental de la fase de Diagnóstico y Planificación de cualquier proyecto de transformación cooperativa (European Commission, Directorate General for Internal

Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d). Este plan es esencial para para disipar dudas y gestionar la incertidumbre y la desconfianza que inherentemente genera el cambio (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d). Proporcionar formación proactivamente, comenzar lo antes posible y durante todo el proceso de transformación (formación continua) es crucial para el éxito (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024; *Textos aprobados - Contribución de las cooperativas a la salida de la crisis - Martes 2 de julio de 2013*, 2013).

El diseño de dicho Plan de formación, comunicación y sensibilización debe incluir a todas las personas interesadas y satisfacer sus necesidades reales (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017), permitiendo la atención individualizada y continua que mejore su "onboarding" y adaptación al nuevo modelo (Real Decreto 818/2021, de 28 de Septiembre, 2021).

El Plan de Formación, Comunicación y Sensibilización ha de cubrir:

- **Principios cooperativos:** Los derechos y deberes de los socios, la participación, la gobernanza democrática, la estructura organizativa, así como los aspectos económicos como el capital social, las aportaciones obligatorias, la determinación y uso de excedentes y los fondos sociales. Esta información es vital para desarrollar una sólida "identidad cooperativa" (Efrain Rosado Rodríguez, 2016).
- **Naturaleza del emprendimiento:** La capacitación en dirección y gestión empresarial, la elaboración de planes de negocio y la promoción de un espíritu emprendedor que fomente la autogestión y la modificación de estructuras productivas.
- **Capacitación profesional de los trabajadores:** El refuerzo de conocimientos técnicos y habilidades de autogestión, adaptándose a las nuevas competencias profesionales requeridas en el marco cooperativo (REAS Aragón, n/d).

Es imperativo que este plan sea un proceso continuado ("antes, durante y después" del cambio) (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017), asegurando un aprendizaje constante, una mejora continua y la consolidación del nuevo modelo empresarial. Por ello, hemos incorporado una

tarea de formación en todas y cada una de las fases del proceso de transformación de una empresa en cooperativa.

Importancia del Plan de Viabilidad Económico-Financiera a 3-5 años

Un documento indispensable en la fase de diagnóstico y planificación de cualquier proceso de transformación de una empresa a cooperativa es el Plan de Viabilidad económico-financiera a 3-5 años (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d). Su importancia radica en que permite realizar un diagnóstico temprano y preciso de la situación de la empresa (*Textos aprobados - Contribución de las cooperativas a la salida de la crisis - Martes 2 de julio de 2013, 2013*), lo cual es un factor necesario para el éxito de la transformación.

Para las empresas en crisis, este plan es crucial porque ayuda a identificar las causas subyacentes de las dificultades (problemas de mercado, producto, falta de capital, endeudamiento o mala gestión) y permite evaluar si la transformación en cooperativa es viable o si, por el contrario, la situación es tan desfavorable que el cierre es la mejor opción.

Un estudio de viabilidad positivo es un argumento principal para convencer a los futuros socios sobre la aportación económica necesaria y fomenta la confianza en la planificación futura del negocio (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d).

Un buen plan de viabilidad proporciona la información fidedigna necesaria para contrastar el precio de venta y asegurar que la nueva estructura no ponga en riesgo el proyecto (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017).

En el contexto de un concurso de acreedores voluntario o en situaciones de probabilidad o inminencia de insolvencia, el plan de viabilidad es una exigencia legal (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*) que además proporciona una ventaja competitiva a la Propuesta Vinculante de Adquisición por parte de las personas trabajadoras en el caso de un concurso voluntario.

Los planes de reestructuración deben contener, como mínimo, una exposición de las condiciones necesarias para el éxito y las razones por las que ofrece una perspectiva razonable de garantizar la viabilidad de la empresa a corto y medio plazo y evitar el concurso (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*). Para empresas con más de cincuenta trabajadores, debe incluir la incidencia de las medidas laborales propuestas en la viabilidad futura y el empleo (*Real Decreto Legislativo 1/2020, de 5 de Mayo., 2020*).

El plan debe recopilar datos históricos del negocio y realizar estimaciones a 3-5 años de gastos, ingresos e inversiones, así como un análisis de las necesidades y recursos financieros (REAS Aragón, n/d). Implementarlo proactivamente y lo antes posible es fundamental, ya que los marcos de reestructuración preventiva buscan una actuación temprana para evitar que la probabilidad de insolvencia se convierta en insolvencia actual (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*).

Plan para el Traspaso de la Propiedad y sus Activos (Cuaderno de Venta)

El Plan para el Traspaso de la Propiedad y sus Activos es un **proceso estratégico y de planificación esencial para los/as propietarios actuales**. Los/as propietarios de la empresa lo han de llevar a cabo antes de iniciar una negociación para la adquisición o se efectúe el cambio legal de titularidad (Abell, 2020; European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d). Se concibe como un conjunto de acciones dirigidas a mantener o reactivar la capacidad productiva y asegurar su continuidad a través de una nueva estructura, como una cooperativa de trabajo asociado (REAS Aragón, n/d; Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016).

Para los propietarios actuales de la empresa, tener un Plan para el Traspaso de la Propiedad y sus Activos antes de cualquier negociación es crucial por las siguientes razones fundamentales:

- **Asegurar la continuidad y viabilidad del negocio:** Permite a los propietarios actuales garantizar la viabilidad y sostenibilidad económica de la empresa, evitando su cierre y la consecuente destrucción de puestos de trabajo (Di Stefano, 2018; SEPE & Gemma Fajardo

García, 2024; Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016). Se busca que las empresas viables permanezcan en la economía el mayor tiempo posible .

- **Obtener un precio justo por la venta de activos:** El plan debe incluir una evaluación precisa y objetiva de la empresa, incluyendo su situación económico-financiera y una valoración de la misma. Esto es fundamental para negociar un precio de venta razonable basado en tasaciones, precios de mercado y sistemas de valoración, y para establecer un precio justo (Abell, 2020; REAS Aragón, n/d).
- **Controlar el ritmo y la modalidad de salida:** Un plan anticipado permite a los propietarios conservar influencia sobre el ritmo y la línea de tiempo de su salida (Abell, 2020).
- **Proteger el legado, la comunidad y los empleados:** La transmisión de la empresa a los trabajadores puede ser la mejor forma de garantizar la continuidad de la empresa y del empleo, lo que contribuye a que el desarrollo y el crecimiento se mantengan en el territorio (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017).
- **Reducir la incertidumbre y la complejidad del proceso:** Una preparación precisa y una evaluación cuidadosa, dejando de lado implicaciones emocionales, son necesarias para minimizar las asimetrías de información y reducir el estrés para todas las partes (Di Stefano, 2018).
- **Facilitar el acceso a financiamiento y apoyos externos:** La definición de un plan de negocio claro y una proyección económica a 3-5 años es indispensable para negociar con entidades financieras y convencer a futuros socios sobre las aportaciones de capital necesarias (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d).
- **Definir clara y anticipadamente los términos de la negociación:** El plan detalla el proceso de traspaso, incluyendo la venta de la empresa y sus propiedades o el alquiler de activos productivos (REAS Aragón, n/d). Es fundamental para analizar y concretar en el contrato de compraventa aspectos como licencias, contingencias, subrogación de plantilla, condiciones de pago, y futuras inversiones.
- **Anticipar y preparar la transformación organizacional:** Aunque la adquisición se formalice, la transformación de una empresa de capital a una cooperativa implica un cambio cultural significativo hacia una gestión participativa y democrática (REAS Aragón, n/d; Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016).

FASE 03A - DECISIÓN Y NEGOCIACIÓN PARA EMPRESAS VIABLES

Cuando la empresa de partida es una empresa operativa y viable, la iniciativa y el proceso de transferencia de la propiedad suelen provenir del propietario actual, que decide ceder o vender la empresa a sus trabajadores (Efrain Rosado Rodriguez, 2016; European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d).

Este tipo de transformación, se distingue de las que surgen de una crisis inminente o un cierre, por ser a menudo un proceso más planificado y negociado. Las fuentes describen circunstancias como la jubilación del empresario sin sucesor familiar, la decisión voluntaria del propietario por motivos filosóficos o sociales (Efrain Rosado Rodriguez, 2016), decisiones personales como cambio de profesión, o estrategias empresariales como spin-offs (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017). En estos casos, la situación económico-financiera de la empresa no suele ser el motivo principal de la transformación.

Objetivo de esta Fase

Negociar y acordar los términos de la adquisición de la empresa con el propietario cedente, para asegurar el mantenimiento de la actividad en un entorno de viabilidad.

Actores Involucrados

1. **Grupo Motor:** Grupo de trabajadores que lidera el proceso como "equipo promotor" o "equipo de transformación". Lidera la negociación y representa los intereses del colectivo.
2. **Propietarios/as de la Empresa:** Son quienes inician el proceso de transmisión o transformación y negocian las condiciones de venta de la empresa.
3. **Trabajadores/as:** Son el núcleo y el motor del proceso, ya que se convertirán en los futuros socios y gestores de la cooperativa. Son quienes ratifican los acuerdos y formalizan sus compromisos.
4. **Equipo Asesor:** Dada la complejidad del proceso, es necesario contar con asesoramiento externo especializado en áreas económico-financieras, fiscales, jurídicas y de recursos humanos. El equipo asesor, asiste en la valoración, negociación y redacción de acuerdos.



5. **Entidades Financieras:** Son necesarias para obtener financiación para la adquisición o las operaciones iniciales de la cooperativa. Evalúan y ofrecen opciones de financiación para la adquisición.
6. **Entidades de Apoyo:** Organizaciones de economía social (federaciones de cooperativas, agencias de desarrollo local y agencias gubernamentales). Desempeñan un papel importante, ofreciendo asesoramiento, formación, asistencia legal y, a veces, apoyo financiero o en negociaciones.
7. **Acreedores, Clientes y Proveedores:** Aunque no sean directamente parte del proceso de transformación interna, es importante siempre mantener una comunicación fluida con ellos para asegurar la continuidad de la actividad.

Tareas / Entregables

- Las personas trabajadoras reciben formación en principios cooperativos, emprendimiento y plan de transformación
 - **Entregable** - Formación continua en principios cooperativos, emprendimiento y plan de transformación
- El Equipo Asesor hace una valoración de la empresa y establece un precio de adquisición
 - **Entregable** - Informe de valoración de la empresa
- Equipo Asesor estudia y propone la forma jurídica más adecuada para la transformación.
 - **Entregable** - Propuesta de forma jurídica
- El Grupo Motor junto con la asamblea de personas trabajadoras discuten, deciden y aprueban la forma jurídica
- Negociación de las condiciones económicas (precio, plazos, modalidades de pago): los/as propietarios de la empresa negocian con el Grupo Motor con el soporte del Equipo Asesor
- Determinar la disposición para aportar recursos de los trabajadores, analizar aportaciones de capital de los futuros socios y su estructura, determinar necesidades de financiación ajena e identificar posibles ayudas y subvenciones
 - **Entregable** - Estrategia de financiación
- Aprobación de la estrategia de financiación (incluyendo aportaciones y estructura de capital) por parte de la asamblea de trabajadores
- El Equipo Asesor prepara un borrador de la propuesta de adquisición condicionada

- **Entregable** - Propuesta de adquisición condicionada: el Grupo Motor (en representación de los trabajadores / futuros propietarios) presentan la propuesta de adquisición condicionada a los propietarios actuales
- Los/las propietarios/as evalúan la propuesta de adquisición condicionada

Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI)⁵

Tarea	Responsable	Aprobador	Consultado	Informado
Formación en principios cooperativos, emprendimiento y plan de transformación	Trabajadores/as	Grupo Motor	Equipo Asesor/	Propietarios/as de la Empresa
Propuesta de forma jurídica	Grupo Motor	Trabajadores	Equipo asesor	Propietarios/as de la Empresa
Valoración de la empresa y establecimiento de un precio de adquisición	Equipo asesor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Trabajadores
Negociación de las condiciones económicas	Grupo Motor / Propietarios/as de la Empresa	Grupo Motor	Equipo asesor	Trabajadores
Análisis de las aportaciones de capital y fuentes de financiación externas	Equipo asesor	Grupo Motor	Trabajadores	
Estrategia de financiación	Grupo Motor	Trabajadores	Equipo asesor	

⁵ Las filas destacadas con fondo de color azul indican posibles entregables.

Asesora propuesta de adquisición condicionada	Equipo asesor	Grupo Motor	Trabajadores	Propietarios/as de la Empresa
Propuesta de Adquisición Condicionada	Grupo Motor	Grupo Motor	Equipo asesor	Trabajadores
Evaluar / Aprobar Propuesta de Adquisición condicionada	Propietarios/as de la Empresa	Propietarios/as de la Empresa	Grupo Motor	Equipo Asesor

Diagrama de Calles

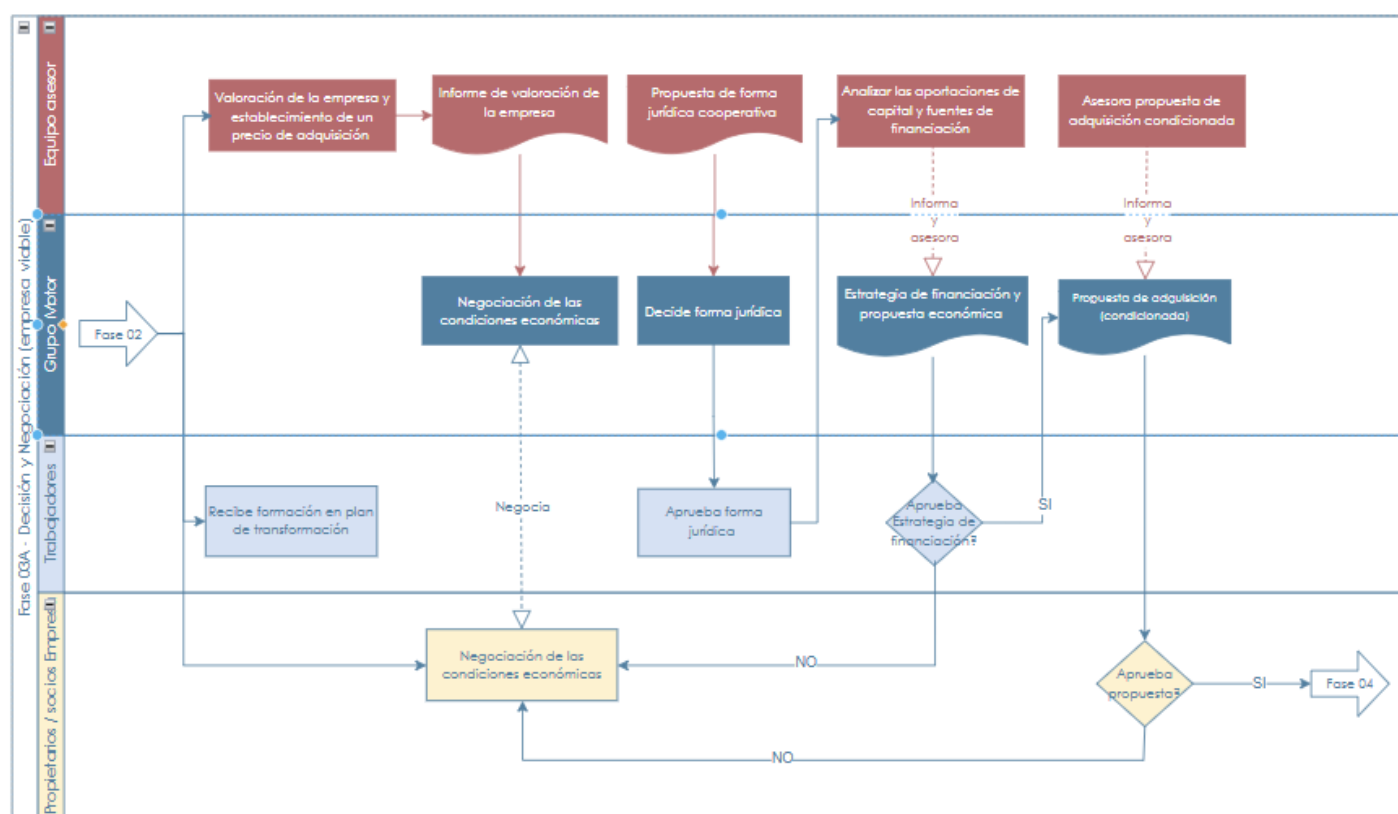


Figura 3 - Diagrama de Calles Fase 03A - Decisión y Negociación (empresa viable)

Propuesta de Adquisición Condicionada

En esta fase del proceso de transformación de empresas que no están en concurso de acreedores, es importante condicionar la oferta al cumplimiento ciertas condiciones porque los trabajadores asumen un considerable riesgo financiero (*Aportaciones sociales en las sociedades cooperativas*, 2020). Por ello, la propuesta de compra por parte de los trabajadores habrá de ser una **propuesta condicionada** a las siguientes condiciones conectadas entre sí.

1. **Satisfacción de las condiciones críticas identificadas en el Plan de Viabilidad:** Como ya vimos en la Fase 2 - Diagnóstico de la Situación y Planificación, un buen Plan de Viabilidad es absolutamente indispensable para cualquier proceso de transformación. Especialmente si la empresa ha experimentado dificultades económicas o si el cambio se produce por discontinuidad o relevo generacional (Efrain Rosado Rodríguez, 2016; European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017). El Plan de Viabilidad con una proyección de 3 a 5 años, debe detallar la situación económica de la empresa, las condiciones críticas y las medidas operativas de reestructuración propuestas.
2. **Diligencia Debida / Due diligence:** Para poder determinar el cumplimiento de las condiciones críticas identificadas en el Plan de Viabilidad es necesario completar una auditoría y análisis (Diligencia Debida) detallado de la empresa antes de proceder a Constitución Formal y Adquisición. Los trabajadores, como futuros socios, necesitan (por ejemplo) evaluar si la cooperativa puede asumir las deudas existentes o si es posible renegociarlas. La importancia de que la oferta sea condicionada al resultado de la Diligencia Debida es crucial para una toma de decisiones informada y una negociación equitativa del precio. La transparencia en esta fase permite proteger a los trabajadores de riesgos ocultos o información incompleta (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024) y evitar sorpresas que puedan comprometer la nueva cooperativa.
3. **Obtención de Financiación:** La financiación es un factor clave del emprendimiento cooperativo en general (CEPES Aragón & laCorresponsable, 2024b; COCETA & laCorresponsable, 2024; European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017). Los trabajadores suelen carecer del capital necesario para adquirir la empresa (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024),

haciendo que la operación dependa de la obtención de recursos externos. Las herramientas de apoyo incluyen la capitalización de la prestación por desempleo (Pago Único) (Ley 5/2011, de 29 de Marzo, 2011), subvenciones para la creación de empleo o inversiones y el apoyo de entidades de crédito (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017). Un Plan de Viabilidad y un Plan de Negocio sólidos son vitales para negociar con las entidades financieras.

La importancia de que la oferta sea condicionada a la obtención de financiación radica en que asegura que la compra sólo se concretará si se dispone de los medios económicos necesarios para hacer frente a la adquisición y a las necesidades operativas de la nueva cooperativa. Sin esta condición, los trabajadores podrían comprometerse a una compra inviable financieramente, lo que llevaría al fracaso del proyecto y a la pérdida de sus inversiones. La flexibilidad y apoyo institucional son fundamentales para superar estas barreras de financiación (*Textos aprobados - Contribución de las cooperativas a la salida de la crisis - Martes 2 de julio de 2013, 2013*).

7. FASE 03B - DECISIÓN Y NEGOCIACIÓN PARA EMPRESAS EN CRISIS QUE NO ESTÁN EN CONCURSO DE ACREEDORES

Este escenario se distingue de las transformaciones de empresas saneadas y también de las recuperaciones que ocurren dentro o después de un procedimiento concursal, aunque comparte elementos con ambos.

La diferencia esencial con una empresa viable reside en que una empresa en crisis tiene un mayor riesgo de cese de actividad, disolución o liquidación, lo que implica una pérdida significativa de valor para todos los involucrados. La motivación primordial de los trabajadores es salvar sus puestos de trabajo. La derivación de deudas pasadas y la dificultad de recuperación del mercado son fuentes de temor y obstáculos comunes para el nuevo proyecto (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017).

La negociación ha de prestar **mayor atención a actores como acreedores, clientes y proveedores** que no son tan importantes en el caso de una empresa viable, saneada y operativa.

Muchas de las tareas de esta fase son idénticas a las que ya identificamos para la fase de discusión y negociación en empresas saneadas y viables. La diferencia más significativa reside no tanto en las tareas o entregables sino **en la naturaleza de la negociación**.

En particular, diferencias en la motivación de la venta, el objeto de la negociación, la base para la valoración y el nivel de riesgo y complejidad que asumen los trabajadores. Por ello dedicaremos una sección específica para discutir las diferencias entre en la negociación en el caso de empresas viables vs. empresas en crisis.

Objetivo de esta Fase

Negociar la adquisición de la empresa en crisis y, si es necesario, su reestructuración financiera para salvar la actividad y los empleos.

Actores Involucrados

1. **Grupo Motor:** Grupo de trabajadores que lidera el proceso como "equipo promotor" o "equipo de transformación". Lidera la negociación y representa los intereses del colectivo.
2. **Propietarios/as de la Empresa:** Son quienes inician el proceso de transmisión o transformación y negocian las condiciones de venta de la empresa.
3. **Trabajadores/as:** Son el núcleo y el motor del proceso, ya que se convertirán en los futuros socios y gestores de la cooperativa. Son quienes ratifican los acuerdos y formalizan sus compromisos.
4. **Equipo Asesor:** Dada la complejidad del proceso, es necesario contar con asesoramiento externo especializado en áreas económico-financieras, fiscales, jurídicas y de recursos humanos. El equipo asesor, asiste en la valoración, negociación y redacción de acuerdos.
5. **Acreedores (no concursales):** La situación de crisis puede incluir deudas con proveedores, bancos, o la administración (Seguridad Social, Hacienda). La negociación con ellos es un aspecto importante para asegurar la viabilidad futura.

6. **Clientes y Proveedores:** Mantener la continuidad operativa y la comunicación con ellos es esencial para la supervivencia del negocio de una empresa en crisis.
7. **Entidades Financieras:** Son necesarias para obtener financiación para la adquisición o las operaciones iniciales de la cooperativa. Evalúan y ofrecen opciones de financiación para la adquisición.
8. **Entidades de Apoyo:** Organizaciones de economía social (federaciones de cooperativas, agencias de desarrollo local y agencias gubernamentales). Desempeñan un papel importante, ofreciendo asesoramiento, formación, asistencia legal y, a veces, apoyo financiero o en negociaciones.

Tareas / Entregables

- El Grupo Motor hace una gestión activa de la confianza de las personas trabajadoras, acreedores, clientes y proveedores. Mantiene una comunicación abierta y fluida con todas las partes interesadas antes y durante la negociación.
- Valoración de la empresa y establecimiento de un precio de adquisición.
 - **Entregable** - Informe de valoración de la empresa
- Equipo Asesor estudia y propone la forma jurídica más adecuada para la transformación.
 - **Entregable** - Propuesta de forma jurídica
- El Grupo Motor junto con la asamblea de personas trabajadoras discuten, deciden y aprueban la forma jurídica.
- Negociación de las condiciones económicas (precio, plazos, modalidades de pago): los/as propietarios de la empresa negocian con el Grupo Motor con el soporte del Equipo Asesor.
- El Equipo Asesor presenta (si procede) propuestas de reestructuración de deuda y estrategias de negociación con acreedores (quitas, esperas, capitalización). Así mismo asesora y asiste en la negociación y formalización de acuerdos de reestructuración entre la nueva cooperativa y los acreedores de la empresa. El Grupo Motor renegocia la deuda con los acreedores hasta llegar a un acuerdo.
 - **Entregable** - Propuestas de Reestructuración de Deuda
 - **Entregable** - Acuerdos Renegociación Deuda

- El Grupo Motor deberá negociar con acreedores, proveedores y/o clientes aquellas **condiciones críticas identificadas en el plan de viabilidad** (e.g. reestructuración de deudas, términos de pago, garantías) (ver “La negociación para empresas en crisis”).
- Determinar la disposición para aportar recursos de los trabajadores, analizar aportaciones de capital de los futuros socios y su estructura, determinar necesidades de financiación ajena e identificar posibles ayudas y subvenciones.
 - **Entregable** - Estrategia de financiación
- El Grupo Motor deberá verificar que su análisis exhaustivo de la situación económico-financiera de la empresa, incluye todas las deudas y pasivos. El Equipo Asesor prepara un borrador de la propuesta de adquisición (condicionada a la obtención de financiación por parte de los compradores y a la verificación / due diligence del cuaderno de venta). La Asamblea General Constituyente de trabajadores aprueba la estrategia de financiación (incluyendo aportaciones y estructura de capital).
 - **Entregable** - Actas Aprobación de Estrategia de Financiación
- El Grupo Motor (en representación de los trabajadores / futuros propietarios) presentan la propuesta de adquisición condicionada a los propietarios actuales
 - **Entregable** - Propuesta de adquisición condicionada
- Los/las propietarios/as evalúan la propuesta de adquisición condicionada
- La **gestión de la confianza** de socios, clientes, proveedores y/o acreedores: tanto los propietarios actuales como el Grupo Motor de la transformación han de comunicarse efectivamente con socios, acreedores, clientes y proveedores para gestionar sus expectativas y generar confianza en el proceso de transformación.

Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI)⁶

Tarea	Responsable	Aprobador	Consultado	Informado
Gestión de la confianza de acreedores, clientes y proveedores	Propietarios/as de la Empresa / Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Equipo Asesor	Trabajadores

⁶ Las filas destacadas con fondo de color azul indican posibles **entregables**.



Formación en principios cooperativos, emprendimiento y plan de transformación	Trabajadores/as	Grupo Motor	Equipo Asesor/	Propietarios/as de la Empresa
Propuesta de forma jurídica	Grupo Motor	Asamblea General Constituyente	Equipo Asesor	Propietarios/as de la Empresa
Valoración de la empresa y establecimiento de un precio de adquisición	Equipo Asesor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Trabajadores / Acreedores
Negociación de condiciones críticas identificadas en el plan de viabilidad	Grupo Motor / Acreedores, Proveedores y/o Clientes	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa / Equipo Asesor	Trabajadores
Negociación de las condiciones económicas	Grupo Motor / Propietarios/as de la Empresa	Grupo Motor	Equipo asesor	Trabajadores
Plan de Reestructuración	Equipo Asesor (Financiero)	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa / Acreedores	Trabajadores
Acuerdos Renegociación Deuda	Equipo Asesor (Legal)	Grupo Motor / Acreedores	Propietarios/as de la Empresa	Trabajadores
Análisis de las aportaciones de capital y fuentes de financiación externas	Equipo asesor	Grupo Motor	Trabajadores	
Estrategia de financiación	Grupo Motor	Trabajadores	Equipo asesor	Acreedores
Asesora propuesta de adquisición condicionada	Equipo asesor	Grupo Motor	Trabajadores	Propietarios/as de la Empresa

Propuesta de Adquisición Condicionada	Grupo Motor	Grupo Motor	Equipo asesor	Trabajadores / Acreedores
Evaluar / Aprobar Propuesta de Adquisición condicionada	Propietarios/as de la Empresa	Propietarios/as de la Empresa	Grupo Motor	Equipo Asesor

Diagrama de Calles

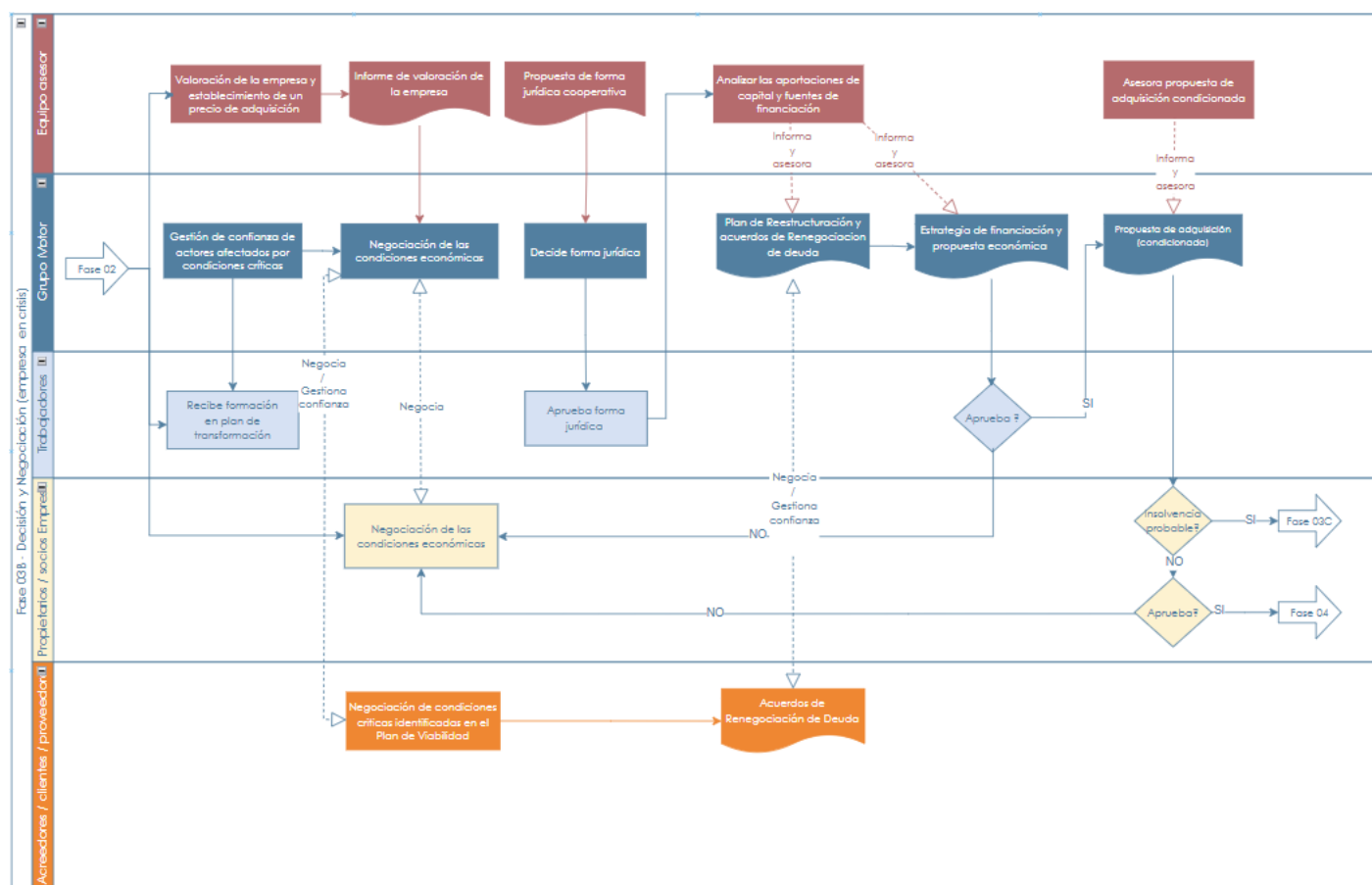


Figura 4 - Diagrama de Calles Fase 03B - Decisión y Negociación (empresa en crisis)

La Negociación para Empresas en Crisis

Abordar la negociación en empresas en crisis que aún no se encuentran en situación de preconcursos o concursos de acreedores es un desafío que requiere un enfoque estratégico y proactivo, dado que se actúa antes de que la rigidez de los procedimientos judiciales se imponga.

El Grupo Motor debe [gestionar proactivamente la confianza de las personas trabajadoras](#) (y otras partes interesadas como clientes, proveedores, posibles acreedores) mediante una comunicación fluida antes y durante la negociación para disipar la incertidumbre y fomentar la cohesión ([REAS Aragón, n/d](#)). La formación cooperativa continua es crucial para que los trabajadores comprendan el modelo cooperativo, asuman los riesgos, entiendan sus derechos y deberes, y desarrollen las habilidades necesarias para la gestión colectiva, siendo esencial para la viabilidad de la empresa y la negociación con la propiedad (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d; Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016).

En este estadio temprano, la crisis puede manifestarse por diversas causas que no implican necesariamente una insolvencia legal, pero que sí amenazan la continuidad y viabilidad empresarial ([European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024](#)).

Las condiciones críticas pueden ser múltiples y cada empresa / proceso de transformación es único. No sería posible identificar cada caso en el contexto del presente estudio, pero sí queremos destacar algunos rasgos generales:

1. Las condiciones críticas han de estar identificadas y fundamentadas en un plan de viabilidad sólido
2. La responsabilidad general de esta negociación recae sobre el Grupo Motor (con el apoyo de asesores financieros y legales del Equipo Asesor)
3. Los interlocutores de esta negociación son normalmente los acreedores, clientes y/o proveedores aunque también podrían ser los socios de la empresa, entidades financieras y/o la administración

4. La gestión de la confianza de acreedores, clientes y proveedores afectados por las condiciones críticas de viabilidad, fundamentada en un plan de viabilidad sólido, es crucial para disipar incertidumbres y generar confianza entre todas las partes interesadas

Las causas más comunes de estas crisis, previas a los umbrales formales de "probabilidad de insolvencia", "insolvencia inminente" o "insolvencia actual" definidos por la Ley Concursal (Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022)), incluyen:

- La **falta de sucesión del empresario**, especialmente en el caso de jubilación sin relevo generacional claro (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).
- La **paralización de la actividad o de los órganos sociales debido a desavenencias internas** o conflictos entre socios (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).
- **Dificultades financieras** iniciales no críticas, como pérdidas acumuladas, problemas de mercado o de producto, o deficiencias en la gestión, que, si no se corrigen, podrían derivar en insolvencia (Efrain Rosado Rodríguez, 2016; REAS Aragón, n/d).
- **Tendencias sectoriales o deslocalización de empresas** que impactan la operatividad y rentabilidad a largo plazo (Efrain Rosado Rodríguez, 2016).

Negociación con Acreedores (en fase pre-preconcurso)

A diferencia de los procedimientos concursales regulados por la Ley Concursal ((Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022)), en este estadio la negociación es predominantemente contractual y extrajudicial. El objetivo es reestructurar el pasivo sin necesidad de una intervención judicial formal.

- **Reestructuración de deuda (privada):** Se buscarán acuerdos informales para aplicar quitas (reducciones de deuda) o esperas (aplazamientos de pago) (Iturrioz del Campo, 2010). Esto puede implicar la negociación directa con cada acreedor para modificar los términos y condiciones de los créditos existentes. La presentación de un plan de viabilidad convincente es fundamental para obtener su consentimiento (REAS Aragón, n/d).
- **Nueva financiación:** La empresa puede necesitar inversiones o préstamos para revitalizar sus operaciones. Esto puede provenir de:

- Aportaciones de los futuros socios cooperativistas: Los trabajadores podrían aportar capital, incluso recurriendo a fondos personales o capitalización de prestaciones por desempleo, lo cual es una medida relevante aunque con riesgos (Efrain Rosado Rodríguez, 2016; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).
- Banca comercial o cooperativa: Un plan de negocio sólido, junto con el conocimiento y la experiencia de las personas que gestionarán la nueva cooperativa mejorará la posición de negociación. El apoyo de federaciones de cooperativas puede ser clave para acceder a financiación adaptada (REAS Aragón, n/d).
- Apoyos públicos y subvenciones: Buscar ayudas a la constitución de cooperativas, capitalización de la prestación por desempleo, subvenciones para inversiones, formación o asistencia técnica, o ventajas fiscales (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).
- Negociación con acreedores públicos: Aunque las disposiciones específicas de aplazamiento y fraccionamiento de deudas tributarias y de la Seguridad Social suelen vincularse a la comunicación formal de inicio de negociaciones preconcursales (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*), en una fase previa, se pueden explorar acuerdos de pago con las administraciones correspondientes. Estos acuerdos dependerán de la política de cada administración y de la solidez del plan de viabilidad presentado.

Negociación con Clientes y Proveedores

Mantener la continuidad de la actividad y restablecer la confianza son objetivos primordiales en estas negociaciones (Di Stefano, 2018; REAS Aragón, n/d).

- Gestión de la confianza: Una comunicación proactiva, honesta y fluida sobre el proceso de transformación y el plan de viabilidad es esencial. Esto ayuda a disipar temores sobre la capacidad de la empresa para cumplir sus compromisos (REAS Aragón, n/d).
- Términos de pago y suministro:
 - Con proveedores: Es posible que haya proveedores que exijan pagos por adelantado o en condiciones menos favorables, al menos inicialmente. La negociación buscará flexibilizar estas condiciones a medida que se restaure la confianza en la viabilidad en la cooperativa (Di Stefano, 2018). El objetivo es asegurar el suministro continuo sin asfixiar la liquidez.

- Con clientes: Puede ser necesario renegociar los plazos de pago o solicitar anticipos si el plan de viabilidad así lo requiere para mejorar el flujo de caja (Efrain Rosado Rodríguez, 2016). La calidad del servicio y la fiabilidad de la entrega son clave para mantenerlos.
- Continuidad de contratos: Identificar y priorizar los contratos esenciales para la operación. Negociar activamente con la contraparte para asegurar su continuidad o redefinir términos si los actuales no son sostenibles (REAS Aragón, n/d).

Condiciones Críticas en el Plan de Viabilidad

El plan de viabilidad es la hoja de ruta que sustenta la gestión de la confianza. Un buen Plan de Viabilidad ha de incluir:

- Análisis económico-financiero: Proyecciones detalladas de ingresos, gastos, inversiones y flujo de caja a 3-5 años, contrastadas con datos históricos y ratios del sector (REAS Aragón, n/d). Esto determinará la necesidad de capitalización y la capacidad de asumir deudas.
- Viabilidad comercial y de mercado: Evaluar si existe un mercado dispuesto a pagar por el producto o servicio, definir el posicionamiento de la cooperativa, identificar tendencias y posibles modificaciones del producto/servicio o mercado
- Reestructuración operativa: Identificar necesidades de nueva maquinaria, equipos o reentrenamiento de trabajadores si el modelo de negocio lo requiere (Efrain Rosado Rodríguez, 2016)
- Aspectos legales y de transición: Considerar licencias, contingencias, subrogación de plantillas, y las condiciones de compra/alquiler de activos. Estos deben concretarse en un contrato de compraventa claro (REAS Aragón, n/d)
- Viabilidad social y humana: Evaluar el interés y la voluntad de los trabajadores para asumir la propiedad y gestión (Efrain Rosado Rodríguez, 2016). Fomentar la cohesión del grupo y el sentido de propiedad, lo que implica formación específica en cooperativismo y gestión empresarial .

La negociación para la transformación a cooperativa de una empresa en crisis, antes de los procedimientos concursales, exige un enfoque integral, un conocimiento profundo de la situación empresarial y una capacidad de comunicación para gestionar la confianza y alinear los intereses de todas las partes. El plan de viabilidad no solo es un requisito, sino la herramienta esencial para dar confianza y dirección a este proceso.

8. FASE 03C - DECISIÓN Y NEGOCIACIÓN PARA EMPRESAS EN CONCURSO DE ACREEDORES

Como vimos anteriormente, cuando una empresa está en concurso de acreedores su transformación es mucho más arriesgada para los trabajadores (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024). En concurso, el proceso de transmisión es largo, complejo, involucra a muchos y diferentes actores y puede sufrir discontinuidades ([European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017](#)). Esto se rige por la Ley Concursal (*Real Decreto Legislativo 1/2020, de 5 de Mayo., 2020; Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*)

En este manual, describiremos [el escenario de concurso de acreedores más favorable para una transformación exitosa por parte de las personas trabajadoras](#): aquel en el que el deudor actúa voluntariamente y de forma proactiva (concurso voluntario) y el escenario en el las personas trabajadoras se organizan con el objetivo de crear una cooperativa para preservar la viabilidad de la empresa y mantener sus puestos de trabajo.

Cuando el concurso de acreedores termina en liquidación (la mayoría de los casos), la Ley Concursal da prioridad de cobro a los acreedores que cuentan con privilegios superiores, complicando la adquisición de la propiedad por parte de los trabajadores sin asumir el pasivo previo (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017).

Objetivo de esta Fase

Presentar una oferta vinculante por parte de los trabajadores para adquirir unidades productivas dentro de un concurso de acreedores y obtener la aprobación judicial.

Actores Involucrados

- [Juez/a Concursal \(Juzgado de lo Mercantil\)](#): Asegura el cumplimiento de la Ley Concursal. Declara el concurso, nombra la administración concursal, aprueba las propuestas y toma decisiones cruciales sobre la continuidad o liquidación de la empresa.



- **Administración Concursal:** Designada por el juez. Responsable de gestionar el proceso de venta de activos y evaluar las ofertas.
- **Propietarios/as de la Empresa:** propietarios / accionistas de la empresa que se encuentra en insolvencia, que pueden solicitar el concurso voluntariamente y proponer un convenio. Negocian la venta de la empresa y sus activos.
- **Acreedores Concursales:** Partes cuyos derechos pueden verse afectados por el plan de reestructuración o liquidación. Pueden solicitar el concurso, participar en la junta de acreedores y negociar el convenio para satisfacer sus deudas.
- **Trabajadores/as:** Como oferentes de la adquisición, son actores fundamentales en la transformación de una empresa en concurso. Constituyen cooperativas o sociedades laborales, asumen la gestión y la producción, buscan mantener sus empleos y pueden aportar capital (a veces capitalizando prestaciones por desempleo).
- **Comités de Empresa/Representantes de los Trabajadores:** Cuentan con derechos de información y consulta.
- **Grupo Motor:** Personas dentro de la empresa que asumen un papel protagónico y proactivo, con capacidad de liderazgo, comunicación y conocimientos.
- **Equipo Asesor:** Profesionales especializados en áreas como finanzas, legalidad, recursos humanos y fiscalidad, que brindan soporte técnico durante todo el proceso de transformación. Son imprescindibles para la formulación de la oferta y la gestión del proceso judicial.
 - **Experto en la reestructuración:** Figura introducida por la Ley Concursal (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*). Puede ser exigido por el deudor en un concurso voluntario o por los acreedores en un concurso obligatorio. Es nombrado por el Juez mediante auto. Su finalidad principal es facilitar la negociación entre el deudor y los acreedores para alcanzar un plan de reestructuración, así como ayudar a los deudores con poca experiencia o conocimientos en reestructuración y facilitar las decisiones judiciales en caso de controversia.
- **Administraciones Públicas/Gobierno:** Impulsan políticas de fomento, ofrecen incentivos (capitalización del desempleo, subvenciones para la creación de empleo y para inversiones), facilitan el acceso a financiación y brindan apoyo técnico.
- **Entidades Financieras:** Bancos, Cajas, Sociedades de Garantía Recíproca. Proporcionan financiación para la adquisición de activos y el arranque de la nueva empresa, evaluando la viabilidad del proyecto.

- **Clientes y Proveedores:** Su apoyo es vital para la continuidad de la actividad de la nueva empresa, pudiendo traducirse en menores necesidades de capital circulante o aplazamientos de pago.

Tareas / Entregables

- El Equipo Asesor hace un estudio exhaustivo de la Ley Concursal y sus especialidades para la adquisición de unidades productivas.
 - **Entregable** - Estrategía de concurso y adquisición de unidades productivas
- El Equipo Asesor / Grupo Motor hacen una valoración específica de las unidades productivas a adquirir
 - **Entregable** - Proyecciones financieras para la continuidad de la actividad bajo el nuevo modelo
 - **Entregable** - Borrador de Propuesta Escrita Vinculante de Adquisición de Unidad Productiva (por parte de las personas trabajadoras interesados en formar una sociedad cooperativa)
- La Empresa en situación de insolvencia, solicita la declaración del concurso de acreedores
 - **Entregable** - Declaración de insolvencia actual o inminente y documentos acreditativos
 - **Entregable** - Propuesta escrita vinculante de adquisición de una o varias unidades productivas
- El Juez Concursal declara el concurso de acreedores y nombra a una Administración Concursal y Experto en Transformación (si procede).
 - **Entregable** - Auto de declaración de concurso
 - **Entregable** - Auto de nombramiento de Administración Concursal
 - **Entregable** - Auto de nombramiento de experto en Transformación
- La Administración Concursal diagnostica la situación económico-financiera de la empresa en crisis, gestiona sus activos y pasivos bajo supervisión judicial, y ejecuta las decisiones del juez ya sea para facilitar un acuerdo con los acreedores que permita la continuidad, o para llevar a cabo una liquidación ordenada.
- El Grupo Motor en coordinación con Empresa en concurso comunica con Administrador Concursal y el Juzgado de lo Mercantil para hacer seguimiento del procedimiento concursal

- El Grupo Motor ha de gestionar proactivamente las expectativas y el estrés del colectivo trabajador ante la incertidumbre del proceso concursal y proporcionar formación continua en los principios cooperativos, emprendimiento y el plan de transformación
 - **Entregable** - Formación en principios cooperativos, emprendimiento y plan de transformación
- En la fase de convenio, la empresa en concurso presenta una propuesta de convenio que puede incluir quitas (reducción de deuda), esperas (prórrogas de plazo), conversión de créditos en otros activos, venta de activos o un plan de pagos y viabilidad. Cuando los trabajadores son acreedores de más del 50% del pasivo afectado, la Ley 16/2022 les permite presentar un plan de reestructuración.
 - **Entregable** - Propuesta de convenio
 - **Entregable** - Plan de reestructuración
- La Administración Concursal prepara un informe (de carácter económico-contable) que sirve de base para la decisión final del juez
 - **Entregable** - Informe de Evaluación de la Administración Concursal sobre la propuesta presentada
 - **Entregable** - Dictamen / resolución Juez Concursal sobre la propuesta presentada

Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI)⁷

Tarea	Responsable	Aprobador	Consultado	Informado
Estudio exhaustivo de la Ley Concursal y sus especialidades para la adquisición de unidades productivas	Equipo asesor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Trabajadores / Acreedores
Proyecciones financieras para la continuidad de la actividad bajo el nuevo modelo	Equipo asesor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa	Trabajadores / Acreedores

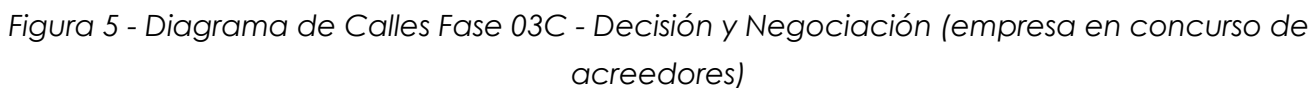
⁷ Las filas destacadas con fondo de color azul indican posibles **entregables**.



Estrategía de concurso / propuesta adquisición de unidades productivas	Equipo asesor	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa / Acreedores	Trabajadores / Acreedores
Propuesta de Adquisición Vinculante	Grupo Motor	Propietarios/as de la Empresa / Acreedores	Equipo asesor	Trabajadores / Acreedores
Solicitud de concurso de acreedores y Propuesta de adquisición vinculante	Propietarios/as de la Empresa	Juez Concursal	Grupo Motor	Equipo asesor / Trabajadores
Declara concurso de acreedores / Nombra Administrador Concursal y Experto en Reestructuración	Juez Concursal	Juez Concursal		Propietarios/as de la Empresa
Comunicación de créditos	Acreedores	Administración Concursal	Experto Reestructuración	Propietarios/as de la Empresa
Diagnostica la situación económico-financiera de la empresa en crisis, gestiona sus activos y pasivos bajo supervisión judicial, y ejecuta las decisiones del juez	Administración Concursal	Juez Concursal	Propietarios/as de la Empresa	Grupo Motor / Acreedores
Gestiona expectativas personas trabajadoras	Grupo Motor	Grupo Motor	Equipo Asesor	
Negociación con empresa (régimen de intervención)	Propietarios/as de la Empresa / Acreedores	Administración Concursal	Experto Reestructuración	Grupo Motor



Recibe formación en en principios cooperativos, emprendimiento y plan de transformación	Trabajadores	Grupo Motor	Equipo Asesor	
Propuesta de convenio / Plan de Reestructuración	Propietarios/as de la Empresa	Administración Concursal	Acreedores / Experto Reestructuración	Grupo Motor
Informe de Evaluación sobre la propuesta presentada	Administración Concursal	Juez Concursal	Experto Reestructuración	Propietarios/as de la Empresa / Acreedores
Dictamen sobre la propuesta presentada	Juez Concursal	Juez Concursal	Experto Reestructuración	Propietarios/as de la Empresa / Acreedores



Actores que Pueden Solicitar un Concurso de Acreedores y Tipos de Concurso

De acuerdo con la Ley Concursal, específicamente el Texto Refundido de la Ley Concursal (*Real Decreto Legislativo 1/2020, de 5 de Mayo., 2020*) y sus modificaciones posteriores (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*), los actores que pueden solicitar un concurso de acreedores son:

Iniciativa del Deudor (Concurso Voluntario)

Para un asesor, el escenario más favorable para una transformación exitosa es aquel en el que el deudor actúa voluntariamente y de forma proactiva, o en el que los trabajadores organizados asumen la iniciativa en una fase temprana, con el objetivo de preservar la viabilidad de la empresa antes de que la situación financiera se deteriore de forma irreversible dentro de un proceso concursal avanzado (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).

Las razones principales son las siguientes:

- Durante el concurso de acreedores voluntario, la empresa deudora generalmente se mantiene activa y conserva sus facultades de administración y disposición, aunque necesita autorización o conformidad de la administración concursal para llevar a cabo sus acciones ([régimen de intervención](#)) (Iturrioz del Campo, 2010).
- Con el fin de prevenir que un acuerdo ya avanzado se vea frustrado por la declaración del concurso, existe la posibilidad de que la solicitud de concurso voluntario sea suspendida por el juez si hay probabilidades de alcanzar un plan de reestructuración en breve.
- Cuando un concurso es solicitado por el deudor, es obligatorio el nombramiento de un experto en reestructuración. El nombramiento es efectuado por el Juez.
- El deudor tiene la iniciativa para presentar una propuesta de convenio y, en ciertos procedimientos, su propuesta tiene preferencia sobre otras.
- El deudor puede solicitar la paralización de ejecuciones sobre activos con garantía real.
- El Artículo 224 bis de la Ley Concursal ([Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022](#)) permite que, junto con la solicitud de declaración de concurso, se presente una propuesta escrita vinculante de adquisición de una o varias unidades productivas por parte de las personas

trabajadoras interesadas en la sucesión de la empresa mediante la constitución de sociedad cooperativa, laboral o participada.

- El juez puede priorizar una oferta de adquisición realizada por personas trabajadoras (incluso si difiere hasta en un 15% de una oferta superior) si garantiza la continuidad de la empresa y los puestos de trabajo, y la satisfacción de los créditos de los acreedores.
- Además, existe la posibilidad de capitalizar la prestación por desempleo para que los trabajadores adquieran acciones o participaciones de la sociedad en concurso y la transformen en cooperativa o sociedad laboral.

Iniciativa de los Acreedores (Concurso Necesario)

Este escenario suele producirse cuando la empresa ya se encuentra en una situación de insolvencia más deteriorada. Esto reduce significativamente las posibilidades de éxito de una transformación y hace que el proceso sea todavía más complejo (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017).

Cuando un acreedor solicita la apertura del procedimiento, aunque el deudor tiene la facultad de modificar el itinerario de liquidación, los acreedores que representen una mayoría del pasivo pueden forzar la liquidación si el deudor es insolvente (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*).

Incluso en el caso de empresas en concurso de acreedores, la intervención temprana, la proactividad y el apoyo a las iniciativas de los trabajadores son claves para aumentar las probabilidades de éxito del proceso de transformación de empresas en cooperativas.

Declaración de insolvencia actual o inminente

Para solicitar un concurso de acreedores, los documentos necesarios varían dependiendo de quién presenta la solicitud (el propio deudor o un acreedor/tercero legitimado) y de si el deudor está legalmente obligado a llevar contabilidad.

“ La solicitud se presentará por procurador en el modelo oficial, con la firma de este y de abogado. El poder en el que el deudor otorgue la



representación al procurador habrá de estar autorizado por notario o ser conferido apud acta por comparecencia personal ante el letrado de la Administración de Justicia de cualquier oficina judicial o por comparecencia electrónica en la correspondiente sede judicial y deberá ser especial para solicitar el concurso.

(Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022) Modificación del apartado 2 del artículo 6 del Real Decreto Legislativo 1/2020, de 5 de Mayo., 2020

Documentos acreditativos necesarios para una Solicitud de Concurso Voluntario⁸

- Memoria de la historia económica y jurídica del deudor, cambios significativos en el patrimonio, actividades anteriores, e identidad de socios o administradores responsables si aplica.
- Inventario de bienes y derechos.
- Relación de acreedores, con identidad, domicilio, importe, vencimiento y garantías de sus créditos.
- Relación de deudores (clientes y otros).
- Plantilla de trabajadores, si el deudor es empleador, con la identidad de los representantes legales si los hubiera.

Si el deudor está legalmente obligado a llevar contabilidad, deberá adjuntar además..

- Las cuentas anuales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo y memoria), así como los informes de gestión y de auditoría (si existen) de los tres últimos ejercicios finalizados.
- Una memoria de los cambios significativos en el patrimonio posteriores a las últimas cuentas anuales depositadas.
- Cualesquiera estados financieros intermedios elaborados si el deudor está obligado a comunicarlos a autoridades supervisoras.
- En caso de que falte alguno de estos documentos, el deudor debe expresar la causa en su solicitud.

⁸ (Real Decreto Legislativo 1/2020, de 5 de Mayo., 2020) Artículo 7 y siguientes

Documentos Opcionales:

El deudor puede presentar junto con la solicitud una [propuesta escrita vinculante de adquisición de una o varias unidades productivas](#) por parte de un acreedor o tercero, que incluya el compromiso de [continuar la actividad por un mínimo de tres años](#). Esta propuesta puede ser realizada por [trabajadores interesados en formar una sociedad cooperativa](#), laboral o participada (Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022) Artículo 224 bis.

Actuación del Juez Concursal

El juez concursal tiene un papel central y decisivo en todo el proceso. Es el encargado de declarar el concurso y nombrar la administración concursal, supervisando la actividad de la empresa (Iturrioz del Campo, 2010). Basándose en el informe de la administración concursal, el juez decide si la empresa puede continuar (fase de convenio) o debe liquidarse. Los bienes y derechos de la masa activa no pueden venderse sin su autorización, salvo excepciones para la continuidad de la actividad (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).

Al evaluar las propuestas de adquisición, especialmente en la fase de liquidación, el juez valora la oferta atendiendo al "interés del concurso" (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024). Este interés no se limita únicamente al precio más alto, sino que también considera la continuidad de la empresa, de la unidad productiva y el mantenimiento de los puestos de trabajo, criterios que benefician directamente las ofertas de los trabajadores organizados en economía social.

El Juez Concursal, tiene además la facultad de adjudicar preferentemente a ofertas de trabajadores, incluso si no son las más elevadas ([Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022](#)) Art. 219 o si son iguales o superiores a otras (Art. 224 bis).

Por último, el juez puede eximir al adquirente (si no son "personas especialmente relacionadas" con el concursado) de subrogarse en ciertas deudas laborales previas, derivándolas al FOGASA (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).

9. FASE 04 - CONSTITUCIÓN FORMAL Y ADQUISICIÓN

En esta fase, se formaliza la constitución y se registra (en el Registro de Cooperativas) la nueva entidad cooperativa para poder efectuar a ella la transmisión de acciones o activos de la empresa vendedora. Una vez constituida y registrada la nueva cooperativa, se puede firmar y elevar a escritura pública el acuerdo de compraventa / transmisión de activos entre la cooperativa adquirente y los propietarios/as de la empresa.

Para simplificar la narrativa de este manual, fusionamos en un solo proceso y diagrama de calles, los tres tipos de transformación que hemos identificado (empresa viable, empresa en crisis sin concurso y empresa en concurso de acreedores) indicando claramente qué roles y tareas se aplican sólo a casos de concurso de acreedores.

Recordamos asimismo que, en el caso de empresas en crisis (con o sin concurso) es muy importante implementar todas las tareas con la mayor celeridad. La eficacia y la eficiencia en la expedición de los entregables es clave. Por ello, enfatizamos una vez más el importante papel que juega el rol del Equipo Asesor en el proceso de transformación de empresa a cooperativa.

Objetivo de esta Fase

Formalizar legalmente la nueva cooperativa y ejecutar la adquisición de la empresa, asegurando una transición operativa fluida y el inicio de la actividad.

Actores Involucrados

- **Trabajadores/Cooperativa Adquirente:** Ejecutan la adquisición y asume la operación de la unidad productiva.
- **Grupo Motor:** Líderes de los Trabajadores. Responsable de la creación formal de la cooperativa y de la dirección inicial.
- **Equipo Asesor:** Proporcionan asistencia y asesoramiento empresarial, legal, fiscal, contable y laboral. Redactan documentos, asesoran sobre trámites y obligaciones.
- **Notario:** Autoriza la escritura pública de constitución y, en su caso, de adquisición.



- **Registro de Cooperativas (Autonómico/Estatatal):** Inscribe la cooperativa y sus estatutos en el correspondiente Registro de Cooperativas.
- **Registro Mercantil:** Para el cese de la sociedad anterior (si aplica)
- **Juez Concursal (si se trata de una empresa en concurso de acreedores):** Declara y supervisa el procedimiento, autorizando la transformación de la sociedad en cooperativa y aprobando la adquisición de unidades productivas, priorizando las ofertas de los trabajadores si son ventajosas.
- **Administración Concursal (si se trata de una empresa en concurso de acreedores):** Gestiona los bienes y derechos de la empresa en crisis, evalúa las propuestas de adquisición (incluidas las de los trabajadores) y emite informes cruciales que fundamentan las decisiones del juez sobre la continuidad o liquidación de la actividad empresarial.
- **Administración Tributaria y Seguridad Social:** Gestionan las altas y registros necesarios.
- **Propietarios/as de la Empresa:** Formaliza la venta de la empresa mediante la firma del contrato de compraventa y transmisión de acciones y activos
- **Entidades Financieras:** Desembolsan el financiamiento acordado.

Tareas / Entregables

- **Diligencia Debida:** El Equipo Asesor realiza un ejercicio de Diligencia Debida (Due Diligence) que consiste en la verificación de la información económica y financiera para confirmar la solidez del plan de viabilidad a 3-5 años. También verifica si se dan las condiciones de la Propuesta de Adquisición Condicionada.
 - **Entregable** - Informe de Diligencia Debida
- **Estatutos Sociales:** el Equipo Asesor asiste al Grupo Motor en la redacción de los Estatutos Sociales, el Reglamento de Régimen Interno (RRI), el Régimen de Seguridad al que habrán de adherirse los trabajadores y el nombramiento del Consejo Rector y otros cargos de la nueva cooperativa. Opcionalmente, el Proyecto de Estatutos Sociales puede enviarse al Registro de Cooperativas para su calificación previa⁹.
 - **Entregable** - Relación de socios con participación en capital social
 - **Entregable** - Solicitud de certificado negativo de nombre

⁹ La calificación previa del Proyecto de Estatutos tiene como ventajas que permite detectar errores o defectos subsanables, garantiza el cumplimiento de los estatutos con la normativa y agiliza la inscripción en el registro de la nueva cooperativa.

- Entregable - Estatutos Sociales de la cooperativa (incluyendo denominación, domicilio, objeto social, régimen de Seguridad Social socios, órganos sociales y régimen económico)
- Entregable - Reglamento de Régimen Interno (RRI)
- Entregable (Opcional) - Calificación Previa del Proyecto de Estatutos Sociales (Registro de Cooperativas)
- Entregable - Nombramiento del Consejo Rector y otros cargos
- La Asamblea Constituyente de trabajadores aprueba los Estatutos Sociales de la nueva cooperativa. Puede solicitarse una calificación previa del "proyecto de estatutos" ante el Registro de Cooperativas.
 - Entregable - Actas de Aprobación de Estatutos Sociales.
 - Entregable - Actas de Nombramiento de Órganos Sociales.
- Redacción y otorgamiento de la Escritura Pública de Constitución de la Cooperativa
 - Entregable - Escritura Pública de Constitución de la Cooperativa
- El Registro de Cooperativas realiza la Inscripción de la nueva cooperativa en el Registro de Cooperativas
 - Entregable - Certificado de Inscripción en el Registro de Cooperativas
- Con la asistencia del Equipo Asesor, el Grupo Motor prepara el Contrato de Compraventa para la transmisión de la Empresa y de sus activos/pasivos. Los/as Propietarios/as de la Empresa firman el contrato de compraventa y se eleva a Escritura Pública ante notario
 - Entregable - Firma Contrato Compraventa con Propietarios/as de la Empresa
 - Entregable - Elevación a Escritura Pública del Contrato Compraventa (Notario)
 - Entregable - Liquidación Impuesto Transmisiones Patrimoniales (ITP)
- El Equipo Asesor hace las gestiones necesarias ante la administración tributaria para solicitar NIF provisional y dar de alta el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) y el Impuesto de Actividades Empresariales (IAE)
 - Entregable - NIF provisional
 - Entregable - Alta IVA y IAE
- El Equipo Asesor hace las gestiones necesarias ante la Seguridad Social para dar de alta el régimen de socios de la nueva cooperativa
 - Entregable - Régimen de Socios
- El Grupo Motor con la asistencia del Equipo Asesor efectúa la apertura de cuentas bancarias a nombre de la cooperativa.



- Los Trabajadores con la asistencia del Equipo Asesor, solicitan al Servicio Público de Empleo el abono de la Capitalización por Desempleo que les corresponde. El Servicio Público de Empleo abona la capitalización. [En el escenario para empresas en concurso de acreedores](#), se requiere además la autorización del Juez Concursal para la transformación de la sociedad en cooperativa y para el abono de la capitalización por desempleo.
 - [Entregable](#) - Solicitud Capitalización Desempleo (Trabajadores)
 - [Entregable](#) - Abono Capitalización Desempleo (Servicio Público de Empleo)
- La nueva cooperativa se subroga en los contratos de trabajo afectos a la continuidad de la actividad empresarial.
- Los Trabajadores (individualmente) deciden si ceden o no sus créditos laborales a la futura cooperativa.
- Los créditos laborales no cedidos seguirán siendo deudas de la empresa a las que la nueva cooperativa se puede subrogar o no.
- [En el caso de concurso de acreedores](#), el Juez Concursal tiene la potestad de clasificar los créditos laborales no cedidos como "contra la masa", "privilegiados" u "ordinarios".
- [En el caso de concurso de acreedores](#), el Juez Concursal puede acordar que la cooperativa que adquiere no se subroga en la parte de los salarios o indemnizaciones pendientes de pago anteriores a la enajenación. Si esto es así, esa parte sería asumida por [El Fondo de Garantía Salarial \(FOGASA\)](#).
- El Equipo Asesor asiste al Grupo Motor en la comunicación con entidades financieras y/o administración para la obtención de financiación, desembolso de capital social etc. Los trabajadores / socios de la nueva cooperativa efectúan por su parte el desembolso de las aportaciones al capital social.
 - [Entregable](#) - Financiación Externa
 - [Entregable](#) - Desembolso de Capital Social
- [En el caso de concurso de acreedores](#), la Administración concursal procede a la liquidación de la sociedad anterior (si aplica) en el registro correspondiente. Asimismo supervisa y facilita la transferencia activos/unidades productiva.
- La nueva cooperativa hace efectiva su obligación de pago (ejecución de pagos)
 - [Entregable](#) - Ejecución de Pagos

Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI)¹⁰

Tarea	Responsable	Aprobador	Consultado	Informado
Informe de Diligencia Debida	Equipo Asesor	Grupo Motor		Trabajadores / Propietarios/as de la Empresa / Acreedores
Analiza el régimen de seguridad social al que tienen que pertenecer los nuevos socios trabajadores.	Equipo Asesor	Grupo Motor	Trabajadores	
Estatutos Sociales	Equipo Asesor / Grupo Motor	Trabajadores (Asamblea General Constituyente)	Notario (Escritura Pública)	
Reglamento de Régimen Interno (RRI)	Equipo Asesor / Grupo Motor	Trabajadores (Asamblea General Constituyente)		
Solicitud Certificado Negativo de Nombre	Equipo Asesor	Registro de Cooperativas	Grupo Motor	Trabajadores
Nombramiento Órganos Sociales	Grupo Promotor	Trabajadores (Asamblea General Constituyente)	Equipo Asesor	Registro de Cooperativas, Nuevos Socios
Calificación previa del proyecto de estatutos (Opcional)	Registro Cooperativas	Grupo Motor	Equipo Asesor	
Otorgamiento Escritura Constitución	Notario	Grupo Motor	Equipo Asesor	Registro de Cooperativas

¹⁰ Las filas destacadas con fondo de color azul indican posibles entregables.



Certificado de Inscripción en Registro de Cooperativas	Equipo Asesor	Registro de Cooperativas	Grupo Motor	
Contrato Compraventa	Equipo Asesor	Grupo Motor / Propietarios/as de la Empresa	Notario (Escritura Pública)	Entidades Financieras / Trabajadores
Altas en Hacienda (NIF, IVA, IAE)	Equipo Asesor	Grupo Motor	Administración Tributaria	
Altas Seguridad Social (Régimen de Socios)	Equipo Asesor	Grupo Motor	Seguridad Social	
Apertura cuenta bancaria a nombre de la nueva cooperativa	Grupo Motor	Grupo Motor	Equipo Asesor	Administración Tributaria / Propietarios/as de la Empresa
Solicitud Capitalización Desempleo	Trabajadores	Servicio Público de Empleo	Equipo Asesor	
Cesión de Créditos Laborales	Trabajadores	Trabajadores	Equipo Asesor	Grupo Motor
Subrogación de los contratos de trabajo	Nueva cooperativa	Grupo Motor	Equipo Asesor / Trabajadores	
Autoriza subrogación de la parte de los salarios o indemnizaciones pendientes de pago anteriores a la enajenación	Fondo de Garantía Salarial (FOGASA)	Juez Concursal		Equipo Asesor / Grupo Motor / Trabajadores
Gestión de comunicación con entidades financieras	Equipo Asesor	Grupo Motor	Entidades Financieras	Trabajadores

Desembolso de las aportaciones al capital social	Trabajadores	Grupo Motor	Equipo Asesor	Entidades Financieras
Transferencia de activos / unidades de producción	Grupo Motor / Propietarios/as de la Empresa	Juez Concursal	Equipo Asesor	Entidades Financieras
Ejecución de pagos	Nueva cooperativa	Nueva cooperativa (Consejo Rector)	Equipo Asesor	Entidades Financieras / Acreedores

Diagrama de Calles

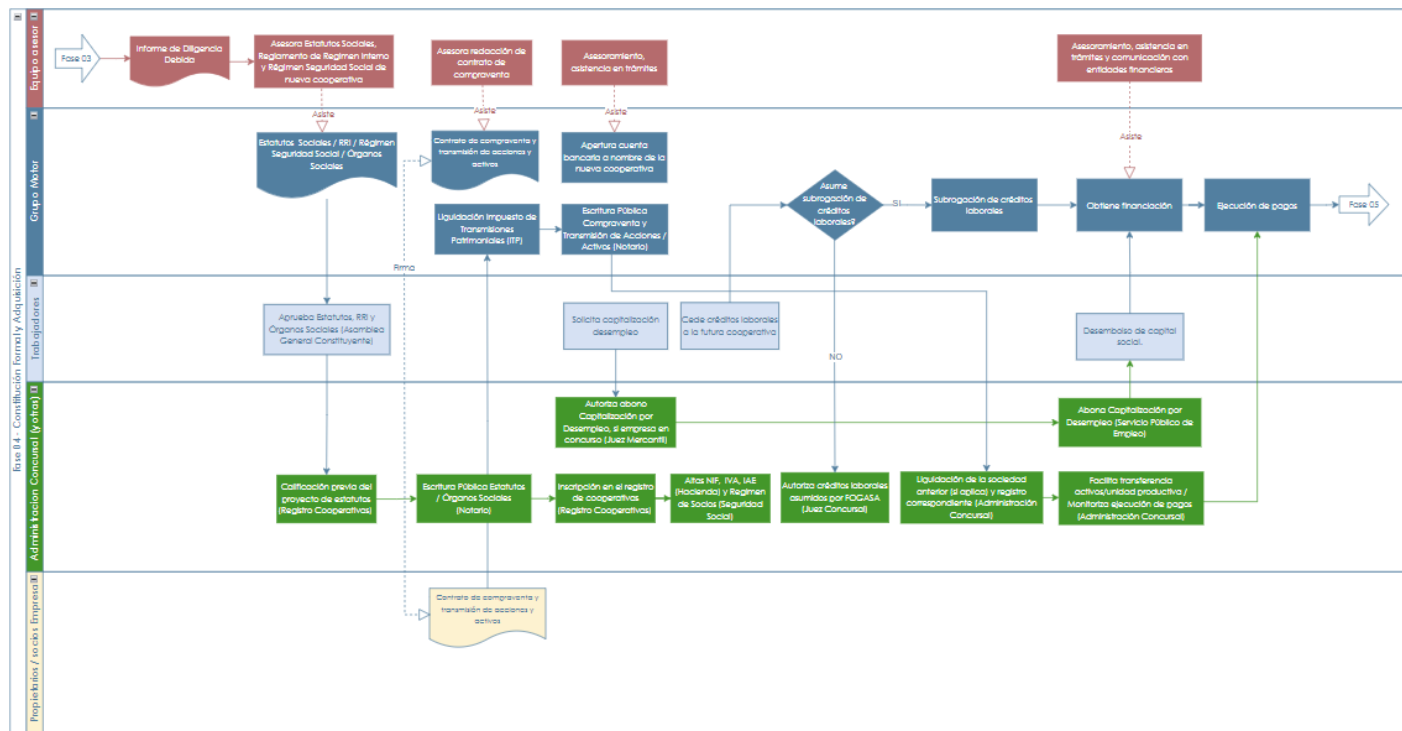


Figura 6 - Diagrama de Calles Fase 04 - Constitución Formal y Adquisición

Los Estatutos Sociales y el Reglamento de Régimen Interno (RRI)

La importancia de ambos documentos radica en su rol fundamental para proporcionar seguridad jurídica, transparencia y una gestión eficiente a la cooperativa (Real Decreto

818/2021, de 28 de Septiembre, 2021). Son vitales para los asesores en procesos de transformación, ya que permiten definir el nuevo modelo empresarial, garantizar el respeto de los principios cooperativos y la participación democrática de los socios, y asegurar la viabilidad del proyecto.

Un conocimiento profundo de estos dos documentos es esencial para el asesor, ya que son la columna vertebral legal y operativa de cualquier cooperativa, especialmente en un proceso de transformación donde se redefine la naturaleza y el funcionamiento de la empresa.

Los Estatutos Sociales

Son la norma fundamental y constitutiva de una cooperativa, delineando su marco jurídico básico y su funcionamiento esencial¹¹. Para su plena validez y personalidad jurídica, deben formalizarse en escritura pública e inscribirse en el Registro de Cooperativas.

Los Estatutos Sociales deben incluir, como mínimo, las siguientes menciones esenciales:

- Denominación de la cooperativa.
- Objeto social, que describe la actividad económica o social principal.
- Domicilio social y ámbito territorial de actuación.
- Duración de la sociedad.
- Capital social mínimo y el régimen de las aportaciones, especificando si son obligatorias o voluntarias, y si son reembolsables o no en caso de baja.
- Decisión sobre el régimen de Seguridad Social al que deberán pertenecer los nuevos socios trabajadores
- Derechos y obligaciones de los socios, incluyendo los requisitos y el procedimiento de admisión, baja (voluntaria u obligatoria), y las normas de disciplina social.
- Estructura y competencias de los órganos sociales, como la Asamblea General, el Consejo Rector, y, en su caso, los Interventores o el Comité de Recursos, así como el proceso de elección, sustitución y remoción de sus miembros.
- Las causas de disolución y las normas para la liquidación de la sociedad.
- El régimen de las secciones que se creen en la cooperativa, en caso de que existan.
- Cualquier otra exigencia impuesta por la legislación aplicable a la cooperativa.

¹¹ Estos documentos son normalmente recogidos y desarrollados en las leyes de cooperativas autonómicas.

El Reglamento de Régimen Interno (RRI)

El RRI es un documento complementario a los Estatutos Sociales cuya función principal es desarrollar y detallar aspectos organizativos y de funcionamiento interno que requieren mayor flexibilidad y que no necesitan la rigidez de una modificación estatutaria.

El RRI desarrolla los Estatutos y puede regular aspectos internos con mayor flexibilidad, siendo aprobado normalmente por la Asamblea General, a menudo con una mayoría cualificada (por ejemplo, dos tercios).

Algunos ejemplos de materias que puede regular son:

- La organización del trabajo, incluyendo jornadas, descansos semanales, fiestas laborales, vacaciones y permisos.
- La clasificación profesional y los criterios retributivos, especialmente los anticipos laborales.
- La movilidad funcional y geográfica.
- El régimen de excedencias u otras causas de suspensión o extinción de la relación de trabajo cooperativo.
- El régimen disciplinario, incluyendo la tipificación de faltas y sanciones (al menos las leves, ya que las graves y muy graves suelen estar en los Estatutos), los procedimientos sancionadores, los recursos y posibles medidas cautelares.
- Cualesquiera otros derechos y obligaciones de los socios trabajadores directamente vinculados a la prestación de trabajo.
- Puede regular los recursos internos para cuestiones litigiosas entre la cooperativa y sus socios, derivadas de la prestación del trabajo, antes de acudir a la vía jurisdiccional competente.

La Cesión de Créditos Laborales¹²

La cesión de créditos laborales en un concurso de acreedores es un mecanismo fundamental que facilita la preservación de la actividad productiva y del empleo, objetivos clave en la reestructuración empresarial, y en la reducción de las cargas financieras para los adquirentes.

¹² Un crédito laboral es el derecho que tiene un trabajador a cobrar una cantidad que se le adeuda, por ejemplo, salarios pendientes, indemnizaciones, o pagas extraordinarias.

La Ley Concursal prevé un régimen especial para la enajenación de unidades productivas. Un aspecto crucial es la posibilidad, establecida en el artículo 224.1 del Texto Refundido de la Ley Concursal (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*), de que el juez del concurso exima al adquirente (por ejemplo, una cooperativa de trabajadores) de subrogarse en la parte de salarios o indemnizaciones pendientes de pago anteriores a la enajenación que sean asumidos por el Fondo de Garantía Salarial (FOGASA) (*Real Decreto Legislativo 1/2020, de 5 de Mayo., 2020; Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*). Esta medida es un incentivo significativo porque reduce el pasivo a asumir, haciendo la adquisición más viable para el nuevo proyecto empresarial de los trabajadores.

Además, la Ley concede prioridad a las ofertas de adquisición presentadas por trabajadores organizados en cooperativas o sociedades laborales, incluso si no son la oferta económicamente superior, siempre que atiendan al interés del concurso, la continuidad de la empresa, la unidad productiva y los puestos de trabajo (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*).

Fuera de un concurso de acreedores, este mecanismo de cesión de créditos laborales con la exención de la parte del FOGASA no es aplicable. En estos escenarios, no existe un juez concursal que pueda otorgar dicha dispensa ni un marco legal específico que establezca preferencias para las ofertas de adquisición por parte de los trabajadores con un fin social. Los créditos laborales se tratan como *deudas ordinarias*, y cualquier adquisición de la empresa implicaría, por regla general, la subrogación en la totalidad de las obligaciones laborales y de Seguridad Social pendientes. Esto representa una carga financiera considerablemente mayor y un riesgo elevado para el grupo de trabajadores que busca la transformación, ya que no se beneficia de la protección y los mecanismos de flexibilidad que ofrece la Ley Concursal. La negociación directa con los acreedores y el levantamiento de capital se vuelven, por tanto, más complejos y arriesgados.

En países como Argentina, la legislación concursal contempla la cesión de créditos laborales por parte de los trabajadores como una aportación al capital social de la nueva cooperativa. Esto proporciona un mecanismo fundamental para facilitar la adquisición de la

empresa o de unidades productivas de la misma por parte de los trabajadores [\(SEPE & Gemma Fajardo García, 2024\)](#).

En España, sin embargo, la cesión de créditos laborales por parte de los trabajadores como aportación al capital social de una cooperativa en España no está expresamente regulada de forma detallada en la legislación general cooperativa. Su viabilidad jurídica es compleja y no se contempla de manera directa por las fuentes consultadas para el presente informe.

Aunque la legislación española de cooperativas (y las correspondientes normas autonómicas) permiten que [las aportaciones al capital social puedan consistir en dinero, bienes o derechos susceptibles de valoración económica](#) (Iturrioz del Campo, 2010) y aunque (en principio) un crédito laboral es un derecho con valor económico, las fuentes no detallan que la cesión de un crédito laboral contra la empresa en crisis sea un tipo de "derecho" que se valore y aporte típicamente como capital social directamente a la nueva cooperativa como parte de una oferta de adquisición negociada con el propietario en España.

Asimismo, nuestras fuentes sugieren que la legislación concursal española tradicionalmente no ha facilitado con rapidez y flexibilidad la adquisición de empresas en crisis por los trabajadores, y que la posibilidad de que los trabajadores opten a la propiedad no ha sido una prioridad legal con privilegios superiores a otros acreedores (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017).

El Fondo de Garantía Salarial (FOGASA)

La Ley Concursal (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*) Art. 224 contempla la posibilidad de que el adquirente de una unidad productiva [no se subrogue en la totalidad de la cuantía de salarios o indemnizaciones pendientes anteriores a la venta, pudiendo estos ser asumidos por el Fondo de Garantía Salarial \(FOGASA\)](#)¹³.

El mecanismo de FOGASA descrito en el artículo 224.1 de la Ley Concursal no implica que los trabajadores cedan sus créditos a la cooperativa. Implica que el juez puede liberar al

¹³ a menos que el adquirente sea una persona especialmente relacionada con el concursado (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024)

comprador (la nueva cooperativa) de la responsabilidad de pagar ciertas deudas laborales (salarios e indemnizaciones pendientes) que la antigua empresa tenía con los trabajadores antes de la venta. Estas deudas siguen siendo créditos de los trabajadores, pero contra la masa del concurso de la antigua empresa, y FOGASA podría cubrir una parte limitada de ellos (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).

La Capitalización de la Prestación por Desempleo

El mecanismo de la capitalización de la prestación por desempleo merece una sección aparte de nuestro manual porque juega un papel fundamental en el proceso de transformación de una empresa en cooperativa de trabajo asociado en España. Especialmente cuando se trata de empresas en crisis o en concurso de acreedores.

Este mecanismo permite a los trabajadores recibir el valor actual total de su prestación por desempleo pendiente en un pago único que puede ser utilizado para realizar la aportación obligatoria al capital social de la nueva cooperativa de trabajo (o sociedad laboral) (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017; REAS Aragón, n/d; SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).

Algunas fuentes la consideran una de las medidas financieras clave y un factor de éxito necesario para la financiación del proceso de transformación porque permite a los trabajadores obtener los recursos iniciales necesarios para la compra de los activos de la empresa en transformación (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017). La normativa actual, además, ha eliminado la barrera que existía previamente respecto al vínculo contractual previo, facilitando que una persona que ya estaba vinculada a la cooperativa pueda acceder a ella como socio trabajador y capitalizar su prestación (REAS Aragón, n/d).

Empresas viables o en crisis sin concurso de acreedores

En el caso de empresas viables o en crisis (pero sin concurso de acreedores), la capitalización del desempleo también es una herramienta disponible y muy relevante para los trabajadores desempleados ya que les permite reunir el capital necesario para constituir o adherirse a la cooperativa que busca continuar la actividad empresarial (y por lo tanto sus empleos).

Cuando la transformación se negocia [antes de llegar a una situación de desempleo legal](#)¹⁴, el Equipo Asesor habrá de articular legalmente la transición de los contratos de trabajo de manera correcta, ya que tradicionalmente se requiere estar en situación legal de desempleo para poder beneficiarse de este mecanismo (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).

Empresas en concurso de acreedores

La Ley de Economía Social (*Ley 5/2011, de 29 de Marzo, 2011*), modificada por la (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*) que introduce un nuevo artículo (10 bis) amplía la posibilidad de capitalizar la prestación por desempleo en el contexto concursal (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024). [Según este artículo, los trabajadores pueden capitalizar el valor actual de su prestación incluso si no cumplen el requisito de estar en situación legal de desempleo](#). La condición para esto es que la empresa ya esté declarada en concurso y que el juez haya acordado la transformación o adquisición en el marco concursal (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024). Esta medida busca favorecer la incorporación de los trabajadores a la nueva cooperativa o sociedad laboral constituida para adquirir la empresa o unidades productivas, sin la necesidad de estar desempleados.

Según la Ley concursal en España (*Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022*) la capitalización de las prestaciones por desempleo puede funcionar en dos modalidades distintas relacionadas con la transformación de empresas en crisis en cooperativas o sociedades laborales:

1. Como un mecanismo para [adquirir acciones o participaciones de la propia sociedad mercantil en concurso con la finalidad de tomar su control](#): La Ley 16/2022 introduce la posibilidad de que los trabajadores de una empresa en concurso capitalicen hasta el 100% de su prestación contributiva por desempleo para destinarla a la adquisición de acciones o participaciones sociales de la sociedad en la que trabajan, siempre que el juez de lo mercantil haya acordado la transformación de dicha sociedad en cooperativa o sociedad laboral (*Ley 16/2022, 2022*). Esto permite a los trabajadores convertirse en socios y tomar el control de la empresa en concurso mediante la adquisición directa de

¹⁴ por ejemplo, si los trabajadores negocian la adquisición para evitar despidos

participaciones sociales (*Artículo 10 bis.*) . Esta opción puede ser arriesgada, ya que la mayoría de los concursos terminan en liquidación (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).

2. Como un mecanismo para que los socios trabajadores de la futura cooperativa hagan sus aportaciones al capital social: Además, la capitalización del desempleo también se utiliza como un mecanismo para que los socios trabajadores puedan hacer sus aportaciones al capital social de la cooperativa o sociedad laboral, facilitando así su incorporación como socios trabajadores. Esta modalidad ya existía previamente y se mantiene con la reforma, permitiendo que los trabajadores aporten la prestación por desempleo para financiar su entrada en el capital social de la cooperativa o sociedad laboral (*Artículo 10 bis*).

10. FASE 05 - PUESTA EN MARCHA Y CONSOLIDACIÓN

Una vez establecida formalmente la cooperativa, es importante dar los primeros pasos con buen pie. Para ello hemos de crear el sistema de gobernanza que contribuya a su estabilización y también a su funcionamiento a largo plazo. La consolidación se nutre del apoyo a la gestión, la estructuración organizativa y la búsqueda de ayudas para asegurar la continuidad y el empleo de calidad.

Objetivo de esta Fase

Dotar a la nueva cooperativa de la estructura de gobernanza tanto cooperativa (i.e. Consejo Rector, Asamblea General, Comités etc.) como empresarial (Equipo de Gestión, mandos intermedios) que permitan su funcionamiento eficaz y sostenible como empresa de la economía social.

Actores Involucrados

- **Equipo Asesor:** Profesionales externos que brindan apoyo especializado en áreas como la legalidad, viabilidad económica, planes de negocio, formación y capacitación.

- **Consejo Rector (Órgano de Administración):**¹⁵ Órgano ejecutivo y de representación de la cooperativa, responsable de la gestión, la formulación de documentos contables y la ejecución de los acuerdos de la Asamblea General.
- **Asamblea General:** Es el órgano soberano de la cooperativa, donde se adoptan las decisiones más trascendentales, se aprueba la gestión social, las cuentas anuales y la distribución de resultados.
- **Equipo de Gestión Empresarial:** Dirección o Gerencia. Persona o equipo profesional encargado de la gestión ordinaria de la actividad empresarial de la cooperativa, bajo la supervisión del Consejo Rector. La mayoría de las leyes cooperativas establecen que el nombramiento, contratación, control y cese de la persona que ocupa la dirección o gerencia son competencia del Consejo Rector.
- **Socios/Trabajadores:** Personas que constituyen la cooperativa y participan activamente en su vida social y económica. Tienen derechos de participación, información y voto en la Asamblea General.
- **Comité de Recursos (opcional):** Es un mecanismo de autocontrol cooperativo que tiene como función principal tramitar y resolver los recursos que se interpongan contra las sanciones impuestas a los socios por el Consejo Rector y otros órganos de gestión o administración.
- **Comité de Igualdad (si aplica):** Resuelve conflictos internos y promueve la igualdad de oportunidades. Requerido por algunas leyes de cooperativas autonómicas para cooperativas que cumplen ciertos criterios¹⁶. Resuelve conflictos internos y promueve la igualdad de oportunidades.

Tareas / Entregables

- En los primeros pasos de la cooperativa, mientras la Asamblea elige Consejo Rector, el Equipo Asesor trabaja en la estrategia y plan para la continuidad operacional (tanto empresarial y como cooperativa)

¹⁵ Una vez que la cooperativa ha sido constituida e inscrita en el Registro de Cooperativas, la función del Grupo Motor cesa, ya que la sociedad ya tiene personalidad jurídica propia y sus órganos formales (e.g. Asamblea General y el Consejo Rector) asumen la gestión y representación.

¹⁶ (Ley 9/2018, de 30 de Octubre, de Sociedades Cooperativas de Extremadura., 2018; Ley 11/2019, de 20 de Diciembre, de Cooperativas de Euskadi., 2019; Ley 2/2023, de 24 de Febrero, de Cooperativas de La Comunidad de Madrid., 2023; Ley 5/2023, de 8 de Marzo, de Sociedades Cooperativas de Las Illes Balears, 2023)

- Entregable - Plan de Continuidad Operacional
- La Asamblea General elige a los miembros del Consejo Rector, tanto titulares como suplentes, así mismo nombra y elige los miembros del Comité de Recursos (el cual es opcional) y/o del Comité de Igualdad (si procede)
 - Entregable - Nombramiento Consejo Rector
 - Entregable - Nombramiento Comité de Recursos (opcional)
 - Entregable - Nombramiento Comité de Igualdad (si procede)
- El Equipo Asesor proporciona asistencia sobre política general y líneas estratégicas
- El Consejo Rector diseña el organigrama y funciones de la nueva cooperativa
 - Entregable - Organigrama y Funciones de la Cooperativa
- El Consejo Rector de la cooperativa selecciona y otorga poderes al Equipo de Gestión (Dirección / Gerencia) e informa a la Asamblea General.
- El Consejo Rector junto con la Asamblea General prepara y Aprueba el Plan de Igualdad (si procede)
 - Entregable - Plan de Igualdad
- El Equipo Asesor rediseña procesos productivos y de gestión en clave cooperativa y siguiendo el Plan de Viabilidad Económico-Financiera a 3-5 años preparado en la Fase 02 - Diagnóstico de la situación y planificación
- El Equipo de Gestión (Empresarial) toma posesión de sus funciones y prepara el Plan de Negocio, así como todas las estrategias necesarias para el funcionamiento de la cooperativa como empresa (dependiendo del tipo de empresa del que se trate).
 - Entregable - Estrategias Empresariales
 - Entregable - Plan de Negocio
- Los trabajadores de la nueva cooperativa (mandos intermedios) convierten las estrategias empresariales en planes operativos específicos
 - Entregable - Planes operativos específicos (e.g. Comercial, RRHH, Comunicacion, etc.)

Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI)¹⁷

Tarea	Responsable	Aprobador	Consultado	Informado
-------	-------------	-----------	------------	-----------

¹⁷ Las filas destacadas con fondo de color azul indican posibles entregables.

Plan de Continuidad Operacional	Equipo Asesor	Asamblea General		Trabajadores
Nombra miembros del Consejo Rector	Asamblea General	Asamblea General	Equipo Asesor	Trabajadores
Nombra miembros del Comité de Recursos	Asamblea General	Asamblea General	Equipo Asesor	Trabajadores
Nombra miembros del Comité de Igualdad	Asamblea General	Asamblea General	Equipo Asesor	Trabajadores
Asesora sobre política general y líneas estratégicas	Equipo Asesor	Consejo Rector	Asamblea General	Trabajadores
Organigrama, política general y funciones de la nueva cooperativa	Consejo Rector	Consejo Rector	Asamblea General	Trabajadores
Selección del Equipo de Gestión	Consejo Rector	Consejo Rector	Asamblea General / Equipo Asesor	Trabajadores
Plan de Igualdad (si procede)	Consejo Rector	Asamblea General	Equipo Asesor	Trabajadores
Rediseño de procesos productivos y de gestión en clave cooperativa	Equipo Asesor	Equipo de Gestión	Consejo Rector / Trabajadores	Asamblea General
Plan de Negocio	Equipo de Gestión	Consejo Rector	Equipo Asesor	Trabajadores
Estrategias Empresariales	Equipo de Gestión	Consejo Rector	Equipo Asesor	Trabajadores

Diagrama de Calles

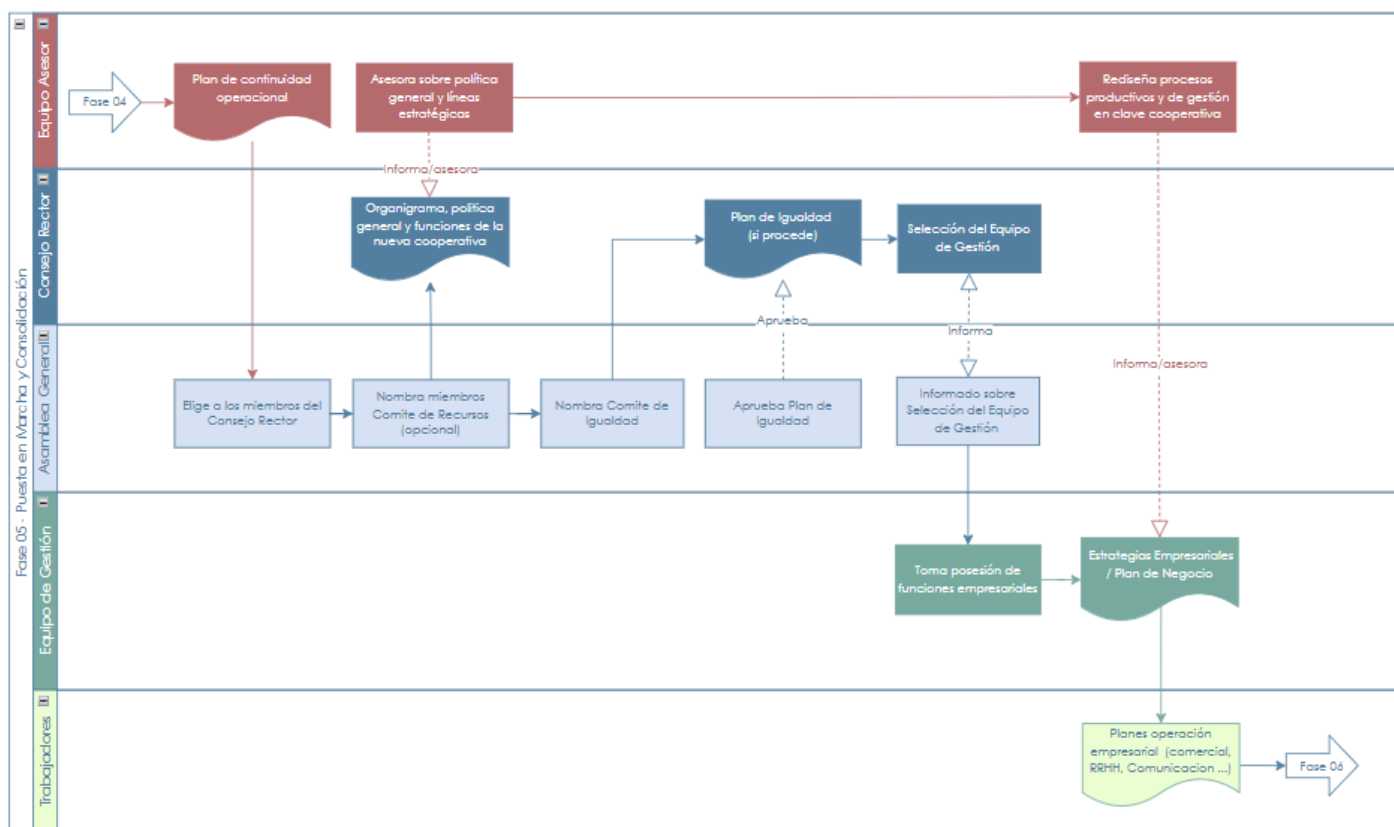


Figura 7 - Diagrama de Calles Fase 05 - Puesta en Marcha y Consolidación

Órganos para la Gobernanza Cooperativa y Empresarial

La gobernanza de una nueva cooperativa, especialmente una surgida de un proceso de transformación empresarial, se estructura en torno a una serie de órganos que garantizan no solamente su naturaleza democrática y solidaria sino también su eficacia y eficiencia empresarial.

Las cooperativas son empresas organizadas y gestionadas democráticamente con el fin principal de satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus socios, adhiriéndose a los principios cooperativos establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional. Su actuación debe ser diligente, responsable, transparente y adecuada a dichos principios, fomentando el buen gobierno, el comportamiento ético y la responsabilidad social.

Asamblea General

Órgano obligatorio. Es el órgano supremo de expresión de la voluntad social de la cooperativa, donde se integran todos los socios para deliberar y adoptar acuerdos por mayoría (Ley 27/1999, de 16 de Julio, 1999). Sus acuerdos obligan a todos los socios, incluso a los ausentes o disidentes. La gobernanza democrática se manifiesta en el principio "una persona, un voto".

Las competencias exclusivas de la Asamblea General incluyen¹⁸:

- Examen de la gestión social, aprobación de las cuentas anuales, distribución de excedentes o imputación de pérdidas, y establecimiento de la política general de la sociedad .
- Nombramiento y revocación de los miembros del Consejo Rector, interventores (si hubiere) y liquidadores.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Acuerdos sobre fusión, escisión, transformación, cesión global de activo y pasivo y disolución de la sociedad.
- Determinación de la política general de la cooperativa.
- Aprobación de la emisión de obligaciones y títulos participativos, estableciendo las condiciones de su remuneración y amortización.
- Establecimiento de nuevas aportaciones obligatorias y actualización de su valor.

La Asamblea General también puede impartir instrucciones al órgano de administración o someter a autorización decisiones importantes.

Consejo Rector, Administrador Único o Administradores Solidarios

Órgano obligatorio. Es el órgano colegiado de gobierno, gestión y representación de la sociedad cooperativa ([Ley 27/1999, de 16 de Julio, 1999](#)). Su actuación debe ajustarse a la ley, los estatutos y la política general fijada por la Asamblea General.

Generalmente, es un Consejo Rector compuesto por un número impar de miembros (mínimo tres). En cooperativas con diez o menos socios, los estatutos pueden prever un Administrador

¹⁸ (Ley 27/1999, de 16 de Julio, 1999)

Único o Administradores Solidarios/Mancomunados (dos personas). En cooperativas de primer grado con solo dos socios, esta atribución es obligatoria. Los administradores deben ejercer su cargo con diligencia y lealtad, obrando de buena fe en el mejor interés de la cooperativa.

Las competencias exclusivas del Consejo Rector incluyen:

- Gestión empresarial ordinaria y representación legal en todos los actos comprendidos en el objeto social.
- Fijar las directrices generales de la gestión, aunque subordinadas a la política de la Asamblea General.
- Controlar permanentemente el ejercicio de las facultades delegadas.
- Presentar a la Asamblea General las cuentas anuales, el informe de gestión y la propuesta de distribución de excedentes o imputación de pérdidas.
- Otorgar poderes generales y singulares.
- Nombrar y destituir al Equipo de Gestión.

Equipo de Gestión (Dirección o Gerencia)

Es un órgano facultativos (ie. opcional)¹⁹. Su nombramiento o cese es competencia del Consejo Rector, comunicándose a la primera Asamblea General. Es un cargo unipersonal o colegiado cuyas competencias se extienden a los asuntos concernientes a la operación empresarial ordinaria de la cooperativa, sin que pueda asumir facultades indelegables de otros órganos.

Debe presentar informes periódicos al Consejo Rector sobre la situación económica y la gestión (rendición de cuentas).

Comité de Recursos

Órgano facultativo (opcional) cuya función es tramitar y resolver los recursos que se interpongan contra las sanciones impuestas a los socios por el Consejo Rector o el órgano de administración, y otras funciones estatutarias.

¹⁹ En algunas cooperativas (crédito, secciones de crédito, grandes cifras de negocios), la designación de un gestor profesional o director general es obligatoria.

Debe estar integrado por un número impar de miembros (mínimo tres), elegidos por la Asamblea General (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017). El cargo es incompatible con el ejercicio de cualquier otro cargo de elección en la cooperativa (incluido el Consejo Rector) o con el hecho de mantener una relación laboral o mercantil con ella. Esto garantiza su independencia.

Comité de Igualdad

Es también un órgano facultativo (opcional) por acuerdo de la Asamblea General. Algunas leyes de cooperativas autonómicas lo requieren para cooperativas que cumplen ciertos criterios²⁰. Por ejemplo la Ley Cooperativa Autonómica de Euskadi requiere la elaboración y aplicación de un plan de igualdad cooperativo a aquellas cooperativas de trabajo asociado reguladas en el artículo 103 y en otras cooperativas con socios y socias de trabajo que cuenten con 50 o más personas socias trabajadoras (*Ley 11/2019, de 20 de Diciembre, de Cooperativas de Euskadi.*, 2019).

El objetivo del Comité de Igualdad es establecer acciones a favor de la igualdad (especialmente de género) y sus funciones son aquellas destinadas a lograr la igualdad efectiva.

El Comité de Igualdad está formado por un número impar de al menos tres personas, elegidas por la Asamblea General. Es destacable que un miembro del Consejo Rector de la cooperativa formará parte de este comité, con voz pero sin voto, para informar y trasladar acuerdos al Consejo Rector. Se buscará siempre la paridad de género²¹.

Comisión de Vigilancia / Intervención de Cuentas

Su función consiste en fiscalizar la gestión económica y contable. Históricamente este órgano era obligatorio, pero ahora en muchas legislaciones es facultativo, pudiendo ser sustituido por la auditoría externa (*Ley 14/2011, de 23 de Diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.*, 2011; *Ley 11/2019, de 20 de Diciembre, de Cooperativas de Euskadi.*, 2019; *Ley*

²⁰ (*Ley 9/2018, de 30 de Octubre, de Sociedades Cooperativas de Extremadura.*, 2018; *Ley 11/2019, de 20 de Diciembre, de Cooperativas de Euskadi.*, 2019; *Ley 5/2023, de 8 de Marzo, de Sociedades Cooperativas de Las Illes Balears*, 2023)

²¹ Aunque la composición impar del Comité haga esto imposible en la práctica

5/2023, de 8 de Marzo, de Sociedades Cooperativas de Las Illes Balears, 2023). Las cooperativas deben someter sus cuentas a auditoría en ciertos supuestos (ej. número de viviendas en promoción, delegación de gestión empresarial).

El ejercicio de la intervención de cuentas es incompatible con la condición de miembro del Consejo Rector y con el de Director de la Cooperativa, así como con parientes hasta el segundo grado.

Consejo Social

Órgano de carácter facultativo (opcional). Las funciones básicas del Consejo Social son de información, asesoramiento y consulta al Consejo Rector en todas aquellas cuestiones relativas a la prestación de trabajo en el seno de la cooperativa. En algunas normativas, también se prevé que sea consultado preceptivamente en aspectos que afecten a la relación de trabajo con personas asalariadas no socias (*Ley 11/2019, de 20 de Diciembre, de Cooperativas de Euskadi.*, 2019).

Comité Técnico

Órgano de carácter facultativo (opcional) diseñado especialmente para sociedades de gran tamaño, que recoge y unifica algunas facultades que la ley anterior atribuía a los interventores y al comité de recursos (*Ley 14/2011, de 23 de Diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.*, 2011).

Implicaciones para la Transformación de Empresas en Cooperativas

Para los asesores que acompañan procesos de transformación, es fundamental considerar que el proceso de transformación implica el rediseño de la estructura y funciones para adecuarlas al modelo cooperativo, garantizando la participación de los socios y la autogestión (Efrain Rosado Rodríguez, 2016; REAS Aragón, n/d).

Un reto común es la [transición de una mentalidad de trabajador por cuenta ajena a una de socio propietario con responsabilidad y compromiso mutuo](#) (Efrain Rosado Rodríguez, 2016). Por ello, es crucial proporcionar formación exhaustiva a los nuevos socios sobre los derechos y deberes, el funcionamiento de la Asamblea General y demás órganos, la disciplina social, y la identidad cooperativa.

La configuración de los órganos debe **asegurar la independencia en la toma de decisiones**, especialmente en la resolución de conflictos (Comité de Recursos) y la fiscalización (Intervención/Auditoría). La **transparencia** en la información (especialmente económica y contable) es un pilar de la gobernanza cooperativa.

El **liderazgo compartido** es clave. A menudo, el proceso de transformación implica la aparición de liderazgos colectivos que requieren nuevas habilidades de gestión y una visión global.

La nueva cooperativa debe establecer órganos que equilibren la democracia participativa de sus socios con una gestión empresarial eficaz, asegurando que los principios cooperativos guíen todas sus decisiones y actividades.

11. FASE 06 - OPERACIÓN NORMAL

Tras su constitución y puesta en marcha, la cooperativa funciona siempre bajo una estructura y gestión democráticas, adhiriéndose a los principios cooperativos.

Objetivo de esta Fase

Permitir el desarrollo efectivo, eficaz y sostenible tanto de las actividades económicas como de los objetivos sociales de la cooperativa.

Actores Involucrados

- **Equipo Asesor:** Profesionales externos que brindan apoyo especializado en áreas como la legalidad, viabilidad económica, planes de negocio, formación y capacitación.
- **Consejo Rector (Órgano de Administración):**²² Órgano ejecutivo y de representación de la cooperativa, responsable de la gestión, la formulación de documentos contables y la ejecución de los acuerdos de la Asamblea General.

²² Una vez que la cooperativa ha sido constituida e inscrita en el Registro de Cooperativas, la función del Grupo Motor cesa, ya que la sociedad ya tiene personalidad jurídica propia y sus órganos formales (e.g. Asamblea General y el Consejo Rector) asumen la gestión y representación.



- **Asamblea General:** Es el órgano soberano de la cooperativa, donde se adoptan las decisiones más trascendentales, se aprueba la gestión social, las cuentas anuales y la distribución de resultados.
- **Equipo de Gestión Empresarial:** Dirección o Gerencia. Persona o equipo profesional encargado de la gestión ordinaria de la actividad empresarial de la cooperativa, bajo la supervisión del Consejo Rector. La mayoría de las leyes cooperativas establecen que el nombramiento, contratación, control y cese de la persona que ocupa la dirección o gerencia son competencia del Consejo Rector.
- **Socios/Trabajadores:** Personas que constituyen la cooperativa y participan activamente en su vida social y económica. Tienen derechos de participación, información y voto en la Asamblea General.
- **Comité de Recursos (opcional):** Es un mecanismo de autocontrol cooperativo que tiene como función principal tramitar y resolver los recursos que se interpongan contra las sanciones impuestas a los socios por el Consejo Rector y otros órganos de gestión o administración.
- **Comité de Igualdad (si aplica):** Resuelve conflictos internos y promueve la igualdad de oportunidades. Requerido por algunas leyes de cooperativas autonómicas para cooperativas que cumplen ciertos criterios²³. Resuelve conflictos internos y promueve la igualdad de oportunidades.
- **Interventores/Audidores Internos:** Órgano interno de fiscalización de la gestión económica y contable, que emite informes para la Asamblea General. En algunas legislaciones, es un órgano facultativo (*Ley 14/2011, de 23 de Diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas., 2011; Ley 2/2023, de 24 de Febrero, de Cooperativas de La Comunidad de Madrid., 2023*).
- **Audidores de Cuentas (Externos):** "La existencia de interventores no impide que los estatutos puedan establecer el sometimiento de las cuentas del ejercicio económico a verificación por auditores o por personas expertas ajenas a la cooperativa que pertenezcan a alguna de las uniones o federaciones a las que se halle asociada" (*Decreto Legislativo 2/2014, de 29 de Agosto, Del Gobierno de Aragón., 2014*). Son obligatorios para

²³ (*Ley 9/2018, de 30 de Octubre, de Sociedades Cooperativas de Extremadura., 2018; Ley 11/2019, de 20 de Diciembre, de Cooperativas de Euskadi., 2019; Ley 2/2023, de 24 de Febrero, de Cooperativas de La Comunidad de Madrid., 2023; Ley 5/2023, de 8 de Marzo, de Sociedades Cooperativas de Las Illes Balears, 2023*)

cooperativas que cumplan ciertos requisitos de tamaño o actividad (como las de viviendas).

- **Organizaciones Representativas del Cooperativismo y la Economía Social:** Ofrecen apoyo continuo, formación especializada y promueven la intercooperación.
- **Administración Pública:** Diversos organismos públicos que regulan y controlan el cumplimiento de obligaciones fiscales y de seguridad social, y gestionan ayudas y subvenciones.

Tareas / Entregables

En el presente manual, vamos a describir aquellas tareas y entregables clave para el funcionamiento de una empresa cooperativa en un ciclo anual, a su vez dividido en trimestres y semestres.

Por razones de simplificación, excluimos tareas generales que se desarrollan ordinaria y continuamente en cualquier empresa cooperativa, como por ejemplo, gobernanza, dirección ejecutiva, control presupuestario, comunicación interna/externa, etc. Excluimos así mismo, eventos extraordinarios tales como reuniones ad-hoc, reuniones o asambleas extraordinarias.

Gobernanza:

- Celebración de reuniones del Consejo Rector de forma ordinaria, con la periodicidad establecida en los estatutos sociales y/o reglamentos de régimen interno. En este manual proponemos como buena práctica una reunión trimestral.
 - Entregable - Orden del Día Reunión del Consejo Rector
 - Entregable - Actas de Reunión del Consejo Rector
- Celebración regular de Asambleas Generales Ordinarias. La ley requiere al menos 1 asamblea anual que debe celebrarse dentro de los 6 meses posteriores al cierre del ejercicio. En este manual suponemos un cierre del ejercicio en Diciembre y proponemos como buena práctica un mínimo de 2 asambleas generales ordinarias (Diciembre y Junio)
- Celebración regular de reuniones del Equipo de Gestión. Aunque no es un requisito legal, proponemos como buena práctica reuniones trimestrales.
 - Entregable - Actas de Reunión del Equipo de Gestión

Gestión:

- El Consejo Rector (aunque puede delegar en el Equipo de Gestión) es responsable de la elaboración de informes económicos trimestrales así como del Informe Económico y de Gestión Anual. El Consejo Rector revisa y aprueba estos informes. El Informe de Gestión Social y Cuentas Anuales detalla las variaciones en el número de socios y el uso de los fondos obligatorios y ha de ser aprobado por la Asamblea General Ordinaria. El Registro de Cooperativas legaliza los libros contables y sociales semestralmente.
 - Entregable - Informes Económicos y de Gestión Trimestrales
 - Entregable - Informe de Gestión Social y Cuentas Anuales
 - Entregable - Declaración Fiscal Segundo Trimestre
 - Entregable - Depósito de Cuentas Anuales en el Registro de Cooperativas
- Auditores de Cuentas Externos (si aplica) son responsables de auditar las cuentas de la cooperativa y presentar un informe de auditoría anual.
 - Entregable - Informe de Auditoría Externa (si aplica)
- Gestión del capital social y los fondos obligatorios (Fondo de Reserva Obligatorio, Fondo de Formación y Sostenibilidad).
- Realización de auditorías externas si la cooperativa está obligada por ley.

Planificación:

- El Consejo Rector es responsable de la elaboración de planes anuales: plan estratégico, plan operativo, plan de igualdad, plan de formación
 - Entregable - Plan de Igualdad (si aplica)
 - Entregable - Plan de Formación Anual
 - Entregable - Plan Estratégico
 - Entregable - Plan de Gestión
 - Entregable - Planes Operativos

Asesoramiento:

- El Equipo Asesor, proporciona asesoramiento profesional (legal, fiscal, empresarial, laboral etc.) regularmente para asegurar eficacia empresarial y cumplimiento normativo.

Roles y Responsabilidades por Tarea o Entregable (RACI)²⁴

Tarea	Responsable	Aprobador	Consultado	Informado
Celebración Reuniones Equipo de Gestión	Equipo de Gestión	Consejo Rector	Equipo Asesor (Gobernanza)	Trabajadores
Actas de Reunión Equipo Gestión	Equipo de Gestión	Consejo Rector	Equipo Asesor (Gestión)	
Celebración Reuniones Consejo Rector	Consejo Rector	Asamblea General	Equipo Asesor (Gobernanza)	Trabajadores
Actas de Reunión Consejo Rector	Consejo Rector	Asamblea General	Equipo Asesor (Gobernanza)	
Celebración Asambleas Generales	Consejo Rector	Asamblea General	Equipo Asesor (Gobernanza)	Trabajadores
Actas de Asamblea General	Asamblea General	Asamblea General	Equipo Asesor (Gobernanza)	Registro de Cooperativas, Interventores
Aprobación Cuentas / Informe Gestión	Asamblea General	Asamblea General	Interventores / Auditores	Trabajadores
Depósito Cuentas Anuales	Equipo de Gestión	Registro de Cooperativas	Equipo Asesor (Legal)	Consejo Rector
Distribución Excedentes/Pérdidas	Asamblea General	Asamblea General	Consejo Rector, Asesores Externos (Fiscal)	Trabajadores
Gestión Fondos Obligatorios	Consejo Rector / Equipo de Gestión	Consejo Rector	Equipo Asesor (Contable/Fiscal)	Interventores / Auditores

²⁴ Las filas destacadas con fondo de color azul indican posibles entregables.

Realización Auditoría Externa	Audidores Externos	Consejo Rector	Interventores	Asamblea General
Informe de Auditoría Externa	Audidores Externos	Consejo Rector	Interventores	Asamblea General
Revisión Anual de Planificación	Equipo de Gestión / Consejo Rector	Asamblea General	Equipo Asesor (Gestión)	Trabajadores
Plan Estratégico	Equipo de Gestión	Consejo Rector	Equipo Asesor / Trabajadores	Asamblea General
Plan de Gestión	Equipo de Gestión	Consejo Rector	Equipo Asesor / Trabajadores	Asamblea General
Plan de Formación Anual	Equipo de Gestión (RRHH)	Consejo Rector	Trabajadores	
Plan de Igualdad (si aplica)	Comité de Igualdad / Equipo de Gestión	Consejo Rector	Equipo Asesor (Género)	Trabajadores
Cuentas Anuales	Equipo de Gestión / Consejo Rector	Registro Cooperativas	Equipo Asesor (Contable)	Interventores / Auditores
Informe Gestión Social Anual	Equipo de Gestión / Consejo Rector	Registro Cooperativas	Equipo Asesor (Contable/Gestión)	Interventores / Auditores
Actualización de Estatutos Sociales y RRI	Consejo Rector	Asamblea General	Equipo Asesor (Legal)	Socios/Trabajadores, Registro de Cooperativas

Diagrama de Calles

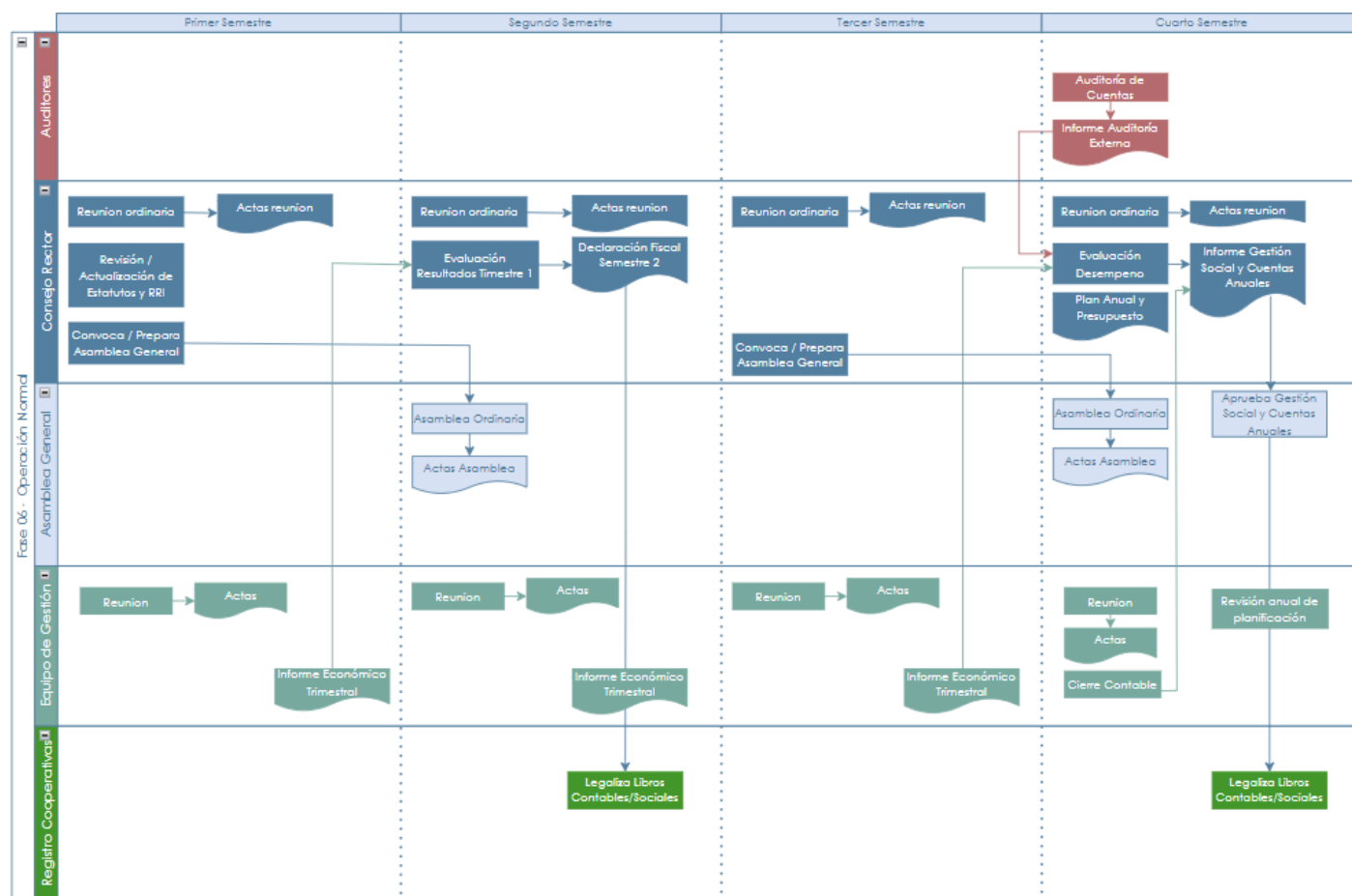


Figura 8 - Diagrama de Calles Fase 06 - Operación Normal

El Papel del Asesor durante la Operación Normal de la Cooperativa

Consideramos que es una buena práctica el contar con asesores profesionales durante la fase de operación normal de una cooperativa. Esto es debido a la complejidad y especialización inherente a la gestión empresarial y a las particularidades del modelo cooperativo.

Los beneficios derivados de esta buena práctica incluyen:

1. **Garantía de Cumplimiento Legal y Estatutario:** Profesionales, como los letrados asesores (los cuales a veces son obligatorios para grandes cooperativas) (*Ley Foral 14/2006, de 11 de Diciembre, de Cooperativas de Navarra.*, 2006; *Ley 5/2023, de 8 de Marzo, de Sociedades*

Cooperativas de Las Illes Balears, 2023) como lo son los auditores externos (Ley 5/1998, de 18 de Diciembre, de Cooperativas de Galicia., 1998; Ley 11/2010, de 4 de Noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha., 2010; Ley 14/2011, de 23 de Diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas., 2011; Ley 12/2015, de 9 de Julio, de Cooperativas., 2015). Con la asistencia de estos profesionales, la cooperativa se asegura de operar siempre conforme a la legislación vigente y sus propios estatutos, evitando infracciones y responsabilidades para los miembros del Consejo Rector.

2. **Mejora de la Gestión y Eficiencia Empresarial:** Como alternativa a la contratación de un Equipo de Gestión, el Consejo Rector también puede delegar la gestión ordinaria a directores o gerentes profesionales, lo que aporta agilidad y conocimientos técnicos especializados para maximizar la eficacia. También pueden recurrir a expertos independientes para valoraciones en operaciones complejas.
3. **Transparencia y Confianza:** La revisión de cuentas anuales por interventores (cuando existen) o auditores externos proporciona una visión objetiva de la situación económica, vital para los socios y terceros, y fomenta la gestión democrática y responsable.
4. **Mitigación de Riesgos y Toma de Decisiones Estratégicas:** El asesoramiento experto es fundamental para evaluar la viabilidad de nuevos proyectos, gestionar la financiación, planificar inversiones, y resolver conflictos de intereses, garantizando la solidez económica y la continuidad de la cooperativa. Este apoyo es vital para enfrentar desafíos económicos y mantener la viabilidad empresarial.

Software para la Gestión y Gobernanza Cooperativas

También es una buena práctica la utilización de software específico para facilitar la gestión y la gobernanza de una cooperativa durante su operación normal. Además de proporcionar asistencia para la gestión empresarial y maximizar la eficiencia de la cooperativa como empresa (colaboración, eficiencia, seguridad de datos, etc.), las plataformas de gestión y gobernanza cooperativa también facilitan la transparencia y fomentan la cultura cooperativa (confianza, conformidad regulatoria, participación democrática, etc.)

1. **Mejoran la Eficiencia y Agilidad:** Como en toda empresa, la digitalización de procesos permite una gestión más ágil y efectiva, reduciendo cargas administrativas y costes

asociados a trámites tradicionales. Esto es crucial para la competitividad en un mercado exigente.

2. **Fomentan la Participación Democrática y la Transparencia:** Las herramientas de gestión y gobernanza cooperativa facilitan la participación de los socios en los órganos sociales y la toma de decisiones, especialmente en cooperativas grandes o con socios dispersos. Facilitan asimismo la colaboración y comunicación con todas las partes interesadas e incluso con la Comunidad.
3. **Seguridad Jurídica y Conformidad Regulatoria:** Los registros electrónicos garantizan la trazabilidad y la integridad de los datos. La automatización de procesos proporciona seguridad jurídica y facilita el cumplimiento de normativas complejas.
4. **Optimización de la Comunicación y la Información:** Permite a los órganos de administración y a los socios acceder a información relevante de manera eficiente, lo que es esencial para la buena dirección y el control [L7, 620; L18, 218; L21, 291, 294; L22, 338; L23, 376; L27, 447, 449; L30, 510; L31, 534].

Funcionalidad.

A continuación proporcionamos una lista breve de la funcionalidad general que son de utilidad para la gestión y gobernanza cooperativas. Somos plenamente conscientes de que no existe hoy en el mercado ninguna plataforma que cubre este espectro. En el ANEXO 4 proporcionamos una lista de

- **Gestión de Órganos Sociales:** Herramientas para la convocatoria y celebración de Asambleas Generales y Consejos Rectores, incluyendo la publicación de órdenes del día, documentación previa, votaciones telemáticas y registro de actas.
- **Gestión Documental:** Centralización y fácil acceso a los estatutos, reglamentos, acuerdos, informes de gestión, balances y cuentas anuales.
- **Colaboración y comunicación:** Canales para comunicación, colaboración tanto interna como externa. Información individualizadas, boletines, foros y sistemas de alerta para mantener a los socios, los trabajadores y todas las partes interesadas informados.
- **Registro y Control de Socios:** Herramientas para gestionar la información de los socios, sus aportaciones, derechos de voto (especialmente en sistemas de voto plural) y seguimiento de su actividad cooperativizada.

- Contabilidad y Auditoría: Soporte para la contabilidad ordenada, formulación de cuentas anuales e informes de gestión, y, cuando sea obligatorio, facilitar la rendición de cuentas y la auditoría externa.
- Gestión de Proyectos y Operaciones: Funcionalidades para la planificación, seguimiento y evaluación de la actividad empresarial, así como para la comunicación y la gestión de operaciones con terceros.

12. ESTRATEGIA Y PLAN PARA EMPODERAR E IMPLICAR A LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Conseguir el involucramiento de los trabajadores en el proceso de transformación de una empresa en cooperativa no es una tarea trivial ya que implica un cambio profundo en la propiedad y la gestión, pasando del poder del capital al poder de las personas, donde los trabajadores asumen la autogestión (Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016).

La transformación es un proceso esencialmente de cambio para los trabajadores y la organización (Efrain Rosado Rodriguez, 2016). Un aspecto clave es generar un auténtico sentimiento de propiedad entre los trabajadores, que es muy necesario para el éxito del proceso de transformación (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017).

Estrategia para el Involucramiento de los Trabajadores.

Consideramos que una estrategia de Comunicación y Sensibilización puede proporcionar una herramienta útil en este contexto. La estrategia debe fundamentarse en una profunda reflexión compartida y asumida (consenso) por el conjunto de las personas implicadas. El liderazgo del Grupo Motor durante el proceso es una de las claves más importantes para el éxito (REAS Aragón, n/d).

Elementos clave de la estrategia

- Definir el mensaje y los contenidos que se transmitirán a las personas de la nueva cooperativa y a los grupos de interés. Esto ayuda a disipar incertidumbres, recelos, desconfianza y temor.
- Fomentar la cohesión del grupo y el sentimiento de propiedad.
- Implementar modelos participativos en la gestión una vez adoptada la forma de gestión colectiva (REAS Aragón, n/d).

- Desarrollar un vínculo cooperativo interno.
- Presentar los procesos productivos y de gestión (o rediseñarlos) en clave cooperativa, definiendo un nuevo modelo de funcionamiento.
- Comprometerse con los grupos de interés (personas, entidades, organizaciones que influyen o son afectadas) para asegurar el soporte necesario.

Plan para lograr el Involucramiento de los trabajadores

El plan debe ser un proceso secuencial y estructurado, que generalmente sigue estas fases (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017).

1. Diagnóstico de la situación previa:

- Analizar la situación de la empresa existente (económico-financiera, etc.)
- Identificar los principales grupos de interés y analizar su participación. En particular la situación del conjunto de los trabajadores y su predisposición a participar en la transformación. Determinar cuántos tienen una postura inicial favorable y su grado de información/conocimiento (European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs et al., 2017).

2. Los primeros pasos en un proceso de transformación:

- Identificar un equipo promotor con capacidad de liderazgo, comunicación y conocimientos suficientes [TR3 - REAS Aragon, 135]. Estas personas deben estar motivadas e implicadas, y el resto de los trabajadores deberían confiar en este grupo [TR3 - REAS Aragon, 135].
- Definir la estrategia para la nueva empresa, basada en una reflexión profunda compartida [TR3 - REAS Aragon, 140].
- Definir el plan de trabajo y los recursos necesarios (personas, materiales, financiación) [TR3 - REAS Aragon, 140, 141, 165]. Todas las personas del Grupo Motor deben participar en la definición del plan [TR3 - REAS Aragon, 140].
- Implementar canales de información fluidos [TR7 - 2017 - COCETA, 163]. Definir el mensaje y los contenidos a transmitir a los trabajadores y grupos de interés [TR3 - REAS Aragon, 143, 165].
- Realizar un trabajo de sensibilización e información para ampliar la base de futuros socios [TR7 - 2017 - COCETA, 160]. Esto ayuda a generar el sentimiento de propiedad y la cohesión [TR7 - 2017 - COCETA, 163].

3. La transformación de la empresa en cooperativa de trabajo:

- Definir quiénes formarán parte de la nueva empresa, ya que no todos los trabajadores anteriores podrán estar de acuerdo [TR7 - 2017 - COCETA, 179].
- Establecer un proceso de toma de decisiones en consenso [TR7 - 2017 - COCETA, 180].
- Aunque no se haya constituido formalmente la cooperativa, establecer las bases de la misma, incluyendo un reglamento interno de gestión y coordinación donde cada miembro asuma su rol en el proceso [TR7 - 2017 - COCETA, 180].
- Abordar la transformación jurídica [TR3 - REAS Aragon, 131].
- Asegurar la formación específica en cooperativismo para suplir la falta de mentalidad de cooperación [TR7 - 2017 - COCETA, 163]. Se recomienda un plan de formación que evalúe necesidades y facilite el crecimiento profesional [TR3 - REAS Aragon, 148]. El desarrollo de la identidad cooperativa en los trabajadores se construye con el ejemplo, trabajo e implicación de líderes y compañeros [TR11 - Efrain Rosado Rodriguez, 117].
- Rediseñar los procesos productivos y de gestión en clave cooperativa, definiendo un nuevo modelo de funcionamiento [TR7 - 2017 - COCETA, 163].

4. Posibles apoyos a la gestión hacia la consolidación:

- Fomentar la participación activa en la gestión de la cooperativa [TR11 - Efrain Rosado Rodriguez, 85, 89, 125]. Esto incluye la participación en las asambleas generales (órgano de autoridad máxima) [TR11 - Efrain Rosado Rodriguez, 86, 126] y reuniones donde se discuten y debaten las alternativas [TR11 - Efrain Rosado Rodriguez, 125].
- Desarrollar mecanismos de participación de los trabajadores en el nuevo proyecto [TR7 - 2017 - COCETA, 174].
- Continuar cultivando el sentido de identidad cooperativa y de pertenencia [TR11 - Efrain Rosado Rodriguez, 67, 74, 116, 119].

Es importante tener en cuenta que el involucramiento puede enfrentar retos, como la necesidad de un cambio de mentalidad de los trabajadores [TR11 - Efrain Rosado Rodriguez, 35, 66, 87, 114, 127], la posible existencia de incertidumbre y miedo [TR11 - Efrain Rosado Rodriguez, 65, 114], o la reticencia a asumir la implicación y responsabilidad que conlleva la participación [TR11 - Efrain Rosado Rodriguez, 125]. No todos los trabajadores participan activamente en la toma de decisiones; algunos prefieren dejarlo en manos de otros, especialmente quienes ocupan puestos gerenciales [TR11 - Efrain Rosado Rodriguez, 51, 125]. Sin embargo, cuando el cambio es iniciado por los propios trabajadores y ocurre de forma voluntaria y evolutiva, es más probable que lo perciban positivamente y muestren mayor implicación y compromiso [TR11 - Efrain Rosado Rodriguez, 48, 49, 88, 116, 119].

Contar con el apoyo y asesoramiento de organizaciones expertas en transformación, organizaciones de economía social (como federaciones de cooperativas), la administración pública y entidades financieras es crucial para facilitar el proceso y aminorar el miedo de los trabajadores [TR7 - 2017 - COCETA, 168, 175].

13. REFERENCIAS

Abell, H. (2020). *La Conversión de Empresas a Cooperativas*.

Aportaciones sociales en las sociedades cooperativas. (2020, December 31). Iberley.

<https://www.iberley.es/temas/aportaciones-sociales-sociedades-cooperativas-9321>

Artículo 10 bis. Capitalización de la prestación por desempleo para la adquisición de la condición de sociedad laboral o transformación en cooperativa por sociedades mercantiles en concurso. (2011, March 30). Iberley.

<https://www.iberley.es/legislacion/articulo-10-bis-economia-social>

Asesoranza. (2022, September 15). Nueva posibilidad de capitalización de la prestación por desempleo para la transformación de empresas en concurso. Asesoranza.

<https://asesoranza.es/nueva-posibilidad-de-capitalizacion-de-la-prestacion-por-desempleo-para-la-transformacion-de-empresas-en-concurso/>

BOE-A-1885-6627 Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio. (n.d.). Retrieved 10 August 2025, from

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1885-6627>

BOE-A-1978-31229 Constitución Española. (1978).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>

BOE-A-1996-17533 Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el
Reglamento del Registro Mercantil. (1996).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-17533>

BOE-A-1999-6940 Ley 5/1998, de 18 de diciembre, de Cooperativas de Galicia. (1998).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-6940>

BOE-A-1999-15681 Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. (1999).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-15681>

BOE-A-2001-13944 Ley 4/2001, de 2 de julio, de Cooperativas de La Rioja. (2001).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-13944>

BOE-A-2002-9331 Ley 4/2002, de 11 de abril, de Cooperativas de la Comunidad de Castilla y
León. (2002). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-9331>

BOE-A-2007-191 Ley Foral 14/2006, de 11 de diciembre, de Cooperativas de Navarra. (2006).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-191>

BOE-A-2009-5614 Ley 3/2009, de 3 de abril, sobre modificaciones estructurales de las
sociedades mercantiles. (2009). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2009-5614>

BOE-A-2010-10544 Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto
refundido de la Ley de Sociedades de Capital. (2010).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

BOE-A-2011-2707 Ley 11/2010, de 4 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha.

(2010). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-2707>

BOE-A-2011-5708 Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. (2011).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-5708>

BOE-A-2012-877 Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.

(2011). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-877>

BOE-A-2015-9140 Ley 12/2015, de 9 de julio, de cooperativas. (2015).

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-9140>

BOE-A-2015-11071 Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas.

(2015). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11071>

BOE-A-2018-16345 Ley 9/2018, de 30 de octubre, de sociedades cooperativas de

Extremadura. (2018). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16345>

BOE-A-2020-615 Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi. (2019).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-615>

BOE-A-2020-4859 Real Decreto Legislativo 1/2020, de 5 de mayo, por el que se aprueba el

texto refundido de la Ley Concursal. (2020).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-4859>

BOE-A-2022-14580 Ley 16/2022, de 5 de septiembre, de reforma del texto refundido de la Ley

Concursal, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2020, de 5 de mayo, para la

transposición de la Directiva (UE) 2019/1023 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, sobre marcos de reestructuración preventiva, exoneración de deudas e inhabilitaciones, y sobre medidas para aumentar la eficiencia de los procedimientos de reestructuración, insolvencia y exoneración de deudas, y por la que se modifica la Directiva (UE) 2017/1132 del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre determinados aspectos del Derecho de sociedades (Directiva sobre reestructuración e insolvencia).

(2022). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-14580>

BOE-A-2023-13672 Ley 2/2023, de 24 de febrero, de Cooperativas de la Comunidad de Madrid. (2023). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-13672>

BOE-A-2023-15135 Real Decreto-ley 5/2023, de 28 de junio, por el que se adoptan y prorrogan determinadas medidas de respuesta a las consecuencias económicas y sociales de la Guerra de Ucrania, de apoyo a la reconstrucción de la isla de La Palma y a otras situaciones de vulnerabilidad; de transposición de Directivas de la Unión Europea en materia de modificaciones estructurales de sociedades mercantiles y conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores; y de ejecución y cumplimiento del Derecho de la Unión Europea. (2023).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-15135#dd>

BOE.es—BOA-d-2014-90375 Decreto Legislativo 2/2014, de 29 de agosto, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Cooperativas de Aragón. (2014). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOA-d-2014-90375>

BOE.es—DOGV-r-2015-90416 Decreto Legislativo 2/2015, de 15 de mayo, del Consell, por el que aprueba el texto refundido de la Ley de Cooperativas de la Comunitat Valenciana. (2015). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=DOGV-r-2015-90416>

BOE.es—DOUE-Z-2023-70052 Recomendación del Consejo, de 27 de noviembre de 2023, sobre el desarrollo de condiciones marco para la economía social. (2023). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-Z-2023-70052>

CEPES Aragón, & laCorresponsable. (2024a). *Factores clave para el emprendimiento cooperativo: Implicaciones para la transformación de empresas de capital.*

CEPES Aragón, & laCorresponsable. (2024b). *Factores clave para el emprendimiento cooperativo: Implicaciones para la transformación de empresas de capital.*

https://economiasocialaragon.es/wp-content/uploads/2024/10/CEPES-Aragon-Informe-Factores-Emprendimiento-Cooperativo-Final-2024-PDF_compressed.pdf

COCETA, & laCorresponsable. (2024). *Factores clave para el emprendimiento en cooperativas de trabajo: Análisis empírico en Aragón, Castilla La Mancha y Castilla y León.* https://coceta.coop/wp-content/uploads/2025/02/Factores-clave_empr_fin.pdf

Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones - Aplicar el Programa comunitario de Lisboa para el crecimiento y el empleo - Transmisión de empresas - Continuidad mediante la renovación (2006).

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A52006DC0117>

Di Stefano, C. (2018). The Business Transfer through the Cooperative Model. A Comparative Analysis Italy-France. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 7(2), 62–86.

<https://doi.org/10.5947/jeod.2018.010>

Efrain Rosado Rodriguez. (2016). *Aspectos psicosociales en transformaciones de empresas de capital privado convencionales en cooperativas de trabajo asociado en el País Vasco y Puerto Rico* [Mondragon Unibertsitatea]. <https://www.lens.org/lens>

European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs, SavingJobs!, & COCETA. (2017). *Manual de Formadores en Reciclaje de Empresas: Conceptos y metodología para la transmisión de empresas – en crisis o por jubilación – a los trabajadores en fórmula Cooperativa de trabajo*.

<http://savingjobs.coceta.coop/documents/Guia-Saving-Jobs-FIN.pdf>

Iturrioz del Campo, J. (2010). *Los procesos concursales en situación de crisis: Características de su aplicación a las sociedades cooperativas*. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/44939>

Leal, F. (2019). *Pasos para convertir tu empresa en una cooperativa*. www.elperiodico.com.

<https://www.elperiodico.com/es/economia/20190422/pasos-convertir-empresa-cooperativa-7413109>

Ley 5/2023, de 8 de Marzo, de Sociedades Cooperativas de Las Illes Balears, Pub. L. No. Ley

5/2023, BOE-A-2023-13762 82733 (2023). <https://www.boe.es/eli/es-ib/l/2023/03/08/5>

Ley 8/2006, de 16 de Noviembre, de Sociedades Cooperativas, de La Región de Murcia, Pub.

L. No. Ley 8/2006, BOE-A-2007-9417 19906 (2007).

<https://www.boe.es/eli/es-mc/l/2006/11/16/8>

Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, de Reforma Del Texto Refundido de La Ley Concursal,

Aprobado Por El Real Decreto Legislativo 1/2020, de 5 de Mayo, Para La Transposición de La Directiva (UE) 2019/1023 Del Parlamento Europeo y Del Consejo, de 20 de Junio de 2019, Sobre Marcos de Reestructuración Preventiva, Exoneración de Deudas e Inhabilitaciones, y Sobre Medidas Para Aumentar La Eficiencia de Los Procedimientos de Reestructuración, Insolvencia y Exoneración de Deudas, y Por La Que Se Modifica La Directiva (UE) 2017/1132 Del Parlamento Europeo y Del Consejo, Sobre Determinados Aspectos Del Derecho de Sociedades (Directiva Sobre Reestructuración e Insolvencia)., Boletín Oficial del Estado, núm. 225, 6 de septiembre de 2022 (2022).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-14580>

Real Decreto 818/2021, de 28 de Septiembre, Por El Que Se Regulan Los Programas Comunes de Activación Para El Empleo Del Sistema Nacional de Empleo, Pub. L. No. Real Decreto 818/2021, Real Decreto 818/2021, de 28 de septiembre 119390 (2021).

<https://www.boe.es/eli/es/rd/2021/09/28/818>

REAS Aragón. (n/d). *De empresa en crisis a EMPRESA COOPERATIVA: Guía para la Transformación de Empresas Mercantiles en Cooperativas de Trabajo.*

<https://reasaragon.net/emprendes/wp-content/uploads/sites/3/2016/05/M09-Gui%CC%81a-de-Transformacio%CC%81n-Empresa-Coop.pdf>

SEPE, S. P. de E., & Gemma Fajardo García. (2024). La transmisión de empresas en crisis a sociedades de la economía social, propiedad de sus trabajadores. *Servicio Público de Empleo Estatal*, 12.

<https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-observatorio/Hipatia/cuadernos-mercado-trabajo/revista-cuadernos-mercado-trabajo/detalle-articulo.html?detail=/revista/Econom-a-Social/latransmisiondeempresasencrisisasociedadesdelaeconomiasocialpropiedaddesustrabajadores>

Textos aprobados—Contribución de las cooperativas a la salida de la crisis—Martes 2 de julio de 2013. (2013). https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-7-2013-0301_ES.html

Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez. (2016, October 19). *Business Transfers como proceso de conversion de empresas en cooperativas de trabajo asociadp. Estudio*

aplicado a la Comunidad Valenciana. XVI Congreso de Investigadores en Economía

Social y Cooperativa Economía Social: crecimiento económico y bienestar, Valencia.

14. ANEXOS

ANEXO 1: Bibliografía

- Abell, H. (2020). La Conversión de Empresas a Cooperativas.
- Álvarez, M. I. F. (2012). «Luchan» por trabajo, trabajar «luchando»: Prácticas cotidianas de organización y demanda en una empresa recuperada de Buenos Aires: prácticas cotidianas de organización y demanda en una empresa recuperada de Buenos Aires. Papeles de Trabajo. Centro de Estudios Interdisciplinarios en Etnolingüística y Antropología Socio-Cultural, 23, Article 23. <https://doi.org/10.35305/revista.v0i23.100>
- Antonazzo, L. (2018). Cooperation against Capitalism's Biases. Workers-Recuperated Enterprises in Italy during the Great Recession. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3270326>
- Antonazzo, L. (2019). Narratives of cooperation, resilience and resistance: Workers' self-recovery in times of crisis. International Journal of Sociology and Social Policy, 39(9/10), 851-864. <https://doi.org/10.1108/ijssp-04-2019-0064>
- Aportaciones sociales en las sociedades cooperativas. (2020, diciembre 31). Iberley. <https://www.iberley.es/temas/aportaciones-sociales-sociedades-cooperativas-9321>
- Azzellini, D. (2016). Labour as a Commons: The Example of Worker-Recuperated Companies. Critical Sociology, 44(4-5), 763-776. <https://doi.org/10.1177/0896920516661856>
- Azzellini, D. (2022). Factory takeovers for production under self-management. En The Routledge Handbook of the Anthropology of Labor (pp. 155-165). <https://doi.org/10.4324/9781003158448-15>
- Bastida, M., Vaquero García, A., Pinto, L. H., & Oliveira Blanco, A. (2022). Motivational drivers to choose worker cooperatives as an entrepreneurial alternative: Evidence from Spain. Small Business Economics, 58(3), 1609-1626. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00459-8>
- Bauni, N. (2021a). Innovar y autogestionar: La organización del trabajo en las empresas recuperadas. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales. <https://repositorio.sociales.uba.ar/items/show/2182>
- Bauni, N. (2021b). Innovar y autogestionar: La organización del trabajo en las empresas recuperadas de Argentina. Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad, 12(19), 67-84.
- Bernardi, A., Cori, A., Granata, M., Lelo, K., & Monni, S. (2022). Rescuing firms in a co-operative way: Worker buyouts in Italy. Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues, 10(1), 242-260. [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(13\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(13))
- Bialakowsky, A. L., Robledo, G., Grima, J. M., Rosendo, E., & Costa, M. I. (2009). Empresas recuperadas: Cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores. Revista Venezolana de Gerencia, 9(26). <https://doi.org/10.31876/revista.v9i26.9755>

- Bourlier-Bargues, E., Gond, J.-P., & Valiorgue, B. (2023). Fast and spurious: How executives capture governance structures to prevent cooperativization. *Human Relations*, 77(4), 455-483.
<https://doi.org/10.1177/00187267221137872>
- Bretos, I., & Errasti, A. (2016). Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—a case study of the Fagor Ederlan Group. *Organization*, 24(2), 154-173. <https://doi.org/10.1177/1350508416656788>
- Bretos, I., & Errasti, A. (2018). La transmisión de los valores y prácticas organizacionales cooperativas en las filiales extranjeras: El caso de la cooperativa multinacional Fagor Ederlan. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 127, 45-69. <https://doi.org/10.5209/REVE.58395>
- Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2019). Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow-or-die' dichotomy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 435-458. <https://doi.org/10.1111/apce.12258>
- Bretos, I., Ridley-Duff, R., & Wren, D. (2024). Crafting alternative work organisations: Paradoxes of workplace democracy and emancipation in worker-buyout cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*. <https://doi.org/10.1177/0143831x241273044>
- Bryer, A. R. (2010). The politics of the social economy: A case study of the Argentinean empresas recuperadas. *Dialectical Anthropology*, 36(1-2), 21-49. <https://doi.org/10.1007/s10624-010-9190-x>
- Calcagno, R. (2018). Le imprese recuperate dai lavoratori in Italia. Una sperimentazione territoriale di reciprocità. *Sociologia Urbana e Rurale*, 116, 59-77. <https://doi.org/10.3280/sur2018-116005>
- Castiñeira, A. R., & Rebón, J. (2020). Consolidación cooperativa de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina y Uruguay. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 19(2).
<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol19-issue2-fulltext-1907>
- Charmettant, H., & Renou, Y. (2020). Cooperative conversion and communalization: Closely observed interactions between the material and the mental. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92(1), 55-77. <https://doi.org/10.1111/apce.12285>
- Clúa Miguel, M. D. (1991). La transformación de sociedades anonimas en cooperativas de trabajo asociado [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universitat de Barcelona].
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=183690>
- Crece la experiencia de Fábricas Recuperadas por sus trabajadores en Europa. (s. f.). economiasolidaria.org. Recuperado 19 de marzo de 2025, de
<https://www.economiasolidaria.org/ca/noticias/crece-la-experiencia-de-fabricas-recuperadas-por-sus-trabajadores-en-europa/>
- Cuando los trabajadores se quedan con la empresa | Alternativas económicas. (s. f.). Recuperado 18 de marzo de 2025, de
<https://alternativaseconomicas.coop/articulo/economia-social-y-colaborativa/cuando-los-trabajadores-se-quedan-con-la-empresa>

- de Crescenzo, A. M., Mangialardo, A., & Viagi, A. F. (2018). Territory, Social Capital and Resilience: The Workers' Buy-Out Case. En *Integrated Evaluation for the Management of Contemporary Cities* (pp. 391-399). https://doi.org/10.1007/978-3-319-78271-3_31
- Dean, A. (2024). Worker takeovers: A comparative analysis of employee buyouts, other worker-managed firms, and conventional firms in Uruguay. *Journal of Institutional Economics*, 20, e22. <https://doi.org/10.1017/s1744137424000080>
- Deledicque, L. M., Félix, M., & Moser, J. (s. f.). Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina.
- Della Giustina, C., & De Gioia Carabellese, P. (2023). Workers' Buyout (WBO): From Mafia to a New Legal-Economic Business. *European Public Law*, 29(Issue 2), 143-156. <https://doi.org/10.54648/euro2023009>
- Demonte, N. G., & Puccio, J. (2016). Extensión, investigación y docencia en empresas recuperadas. *Revista +E*, 5(5.Ene-Dic), 196-203. <https://doi.org/10.14409/extension.v5i5.5173>
- Di Stefano, C. (2018). The Business Transfer through the Cooperative Model. A Comparative Analysis Italy-France. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 7(2), 62-86. <https://doi.org/10.5947/jeod.2018.010>
- Di Stefano, C., Fratocchi, L., & Picciotti, A. (2023). Workers buyout cooperatives: A structured literature review and a research agenda. *Economic and Industrial Democracy*, 45(3), 859-890. <https://doi.org/10.1177/0143831x231201273>
- Díaz-Ruiz, S. B. (2014). Spanish Companies' Conversion Into Cooperatives As A Collective Resistance Response To Unemployment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 13(8), Article 8. <https://doi.org/10.19030/iber.v13i8.9063>
- Dickinson, P., Warhurst, C., Corvo, L., Iudicone, F., & Demetriades, S. (with European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). (2019). *Cooperatives and social enterprises: Work and employment in selected countries*. Publications Office of the European Union.
- Earle, E. (2012). Las empresas recuperadas en la Argentina – By Andres Ruggeri. *WorkingUSA*, 15(3), 481-484. <https://doi.org/10.1111/j.1743-4580.2012.00414.x>
- Echapare, M. (2014, abril 21). Las empresas convertidas en cooperativas salvan 700 puestos de trabajo en 2013. *Cadena SER*. https://cadenaser.com/ser/2014/04/21/economia/1398037150_850215.html
- Efrain Rosado Rodríguez. (2016). Aspectos psicosociales en transformaciones de empresas de capital privado convencionales en cooperativas de trabajo asociado en el País Vasco y Puerto Rico [Mondragon Unibertsitatea]. <https://www.lens.org/lens>
- El aporte de las empresas recuperadas por sus trabajadores al desarrollo inclusivo en la Argentina. (s. f.). SSE Knowledge Hub for the SDGs. Recuperado 21 de marzo de 2025, de

- <https://knowledgehub.unsse.org/es/knowledge-hub/el-aporte-de-las-empresas-recuperadas-por-sus-trabajadores-al-desarrollo-inclusivo-en-la-argentina-2/>
- Elgue, M. (s. f.). COOPERATIVAS QUE RECUPERAN EMPRESAS. Centro de Investigaciones de la Economía Social CIESO.
- Empresas recuperadas en Argentina en tiempos de Uber. (s. f.). www.elsaltodiario.com. Recuperado 19 de marzo de 2025, de <https://www.elsaltodiario.com/argentina/empresas-recuperadas-litoralena-tiempos-uber>
- Estatal, S. P. de E., & Gemma Fajardo García. (2024). La transmisión de empresas en crisis a sociedades de la economía social, propiedad de sus trabajadores. Servicio Público de Empleo Estatal, 12. <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-observatorio/Hipatia/cuadernos-mercado-trabajo/revista-a-cuadernos-mercado-trabajo/detalle-articulo.html?detail=/revista/Econom-a-Social/latransmisio ndeempresasencrisisasociedadesdelaeconomiasocialpropiedaddesustrabajadores>
- European Commission, Directorate General for Internal Market Industry, Entrepreneurship and SMEs, SavingJobs!, & COCETA. (2017). Manual de Formadores en Reciclaje de Empresas: Conceptos y metodología para la transmisión de empresas – en crisis o por jubilación – a los trabajadores en fórmula Cooperativa de trabajo. <http://savingjobs.coceta.coop/documents/Guia-Saving-Jobs-FIN.pdf>
- Fábricas recuperadas en España, ¿por qué no? (s. f.). www.elsaltodiario.com. Recuperado 19 de marzo de 2025, de <https://www.elsaltodiario.com/hemeroteca-diagonal/fabricas-recuperadas-cooperativas-muebles-viana-cuin-factory>
- Faus, M. (n/d). Transformación de sociedad anónima en una cooperativa. vLex. <https://vlex.es/vid/oacute-sociedad-cooperativa-66980432>
- Fernández, I. B., & Amozarrain, A. M. E. (2016). Dinámicas de regeneración en las cooperativas multinacionales de Mondragón: La reproducción del modelo cooperativo en las filiales capitalistas. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, 86, Article 86. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.86.5183>
- Feser, M. E. (2021). Empresas recuperadas por cooperativas. Deusto Estudios Cooperativos, 18, Article 18. <https://doi.org/10.18543/dec-18-2021pp149-176>
- Fishwick, A. (2018). Workplace occupation and the possibilities of popular power in Chile and Argentina, 1972–6. Globalizations, 16(4), 386-403. <https://doi.org/10.1080/14747731.2018.1558817>
- Fontenla, E. H. (2008a). COOPERATIVAS DE TRABAJO Y EMPRESAS RECUPERADAS. Intercoop Editora Cooperativa Limitada, Buenos Aires, Argentina. https://www.socioeco.org/bdf_fiche-publication-1402_es.html



- Fontenla, E. H. (2008b). COOPERATIVAS QUE RECUPERAN EMPRESAS Y FÁBRICAS EN CRISIS. *Revista iberoamericana de autogestión y acción comunal*, 52-54, 149-162.
- Gunderson, M., Sack, J., McCartney, J., Wakely, D., & Eaton, J. (1995). Employee Buyouts in Canada. *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 417-442.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1995.tb00446.x>
- Hirtz, N. V., & Giacone, M. S. (2013). The Recovered Companies Workers' Struggle in Argentina. *Latin American Perspectives*, 40(4), 88-100. <https://doi.org/10.1177/0094582x13484291>
- Huineman, M. (2017, julio 28). Pluma Hispana: INOXGRUP S.C.C.L. - «La Cooperativa». *Pluma Hispana*.
<https://plumahispana.blogspot.com/2017/07/inoxgrup-sccl-la-cooperativa.html>
- Itzigsohn, J., & Rebón, J. (2015). The Recuperation of Enterprises: Defending Workers' Lifeworld, Creating New Tools of Contention. *Latin American Research Review*, 50(4), 178-196.
<https://doi.org/10.1353/lar.2015.0049>
- James J. Wadsworth. (1996). CÓMO EMPEZAR UNA COOPERATIVA. USDA.
- Jensen, A. (2011). Saving companies worth saving: Spain pioneers a sustainable model of democratic corporate governance. *Economic and Industrial Democracy*, 32(4), 697-720.
<https://doi.org/10.1177/0143831x10394881>
- Jensen, A., & Webb, F. (2020). Chapter 31 Worker cooperatives as a model for family business succession? The case of C-Mac Industries Co-operative Ltd in Australia. En *Waking the Asian Pacific Co-Operative Potential* (pp. 335-343). <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-816666-6.00031-8>
- Kasparian, D. (2020). Las formas de organización y asociación de los trabajadores de empresas recuperadas en la Argentina (2000-2015). *Século XXI - Revista de Ciências Sociais*, 9(2), 646-673.
<https://doi.org/10.5902/2236672534022>
- Kasparian, D., & Rebón, J. (2020). La sustentabilidad del cambio social. Factores positivos en la consolidación de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 98, Article 98.
<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.13940>
- La cooperativa Gráfica Patricios cumple 20 años en manos de sus trabajadores. (2023, diciembre 20). *Radio Gráfica*.
<https://radiografica.org.ar/2023/12/20/la-cooperativa-grafica-patricios-cumple-20-anos-en-manos-de-sus-trabajadores/>
- La nueva Ley Concursal facilita y prioriza que los trabajadores recuperen una empresa antes de su liquidación. (s. f.). www.elsaltodiario.com. Recuperado 19 de marzo de 2025, de <https://www.elsaltodiario.com/empresas-recuperadas/nueva-ley-concursal-facilita-prioriza-trabajadores-recuperen-antes-liquidacion>
- La piscina de Puerto Real, un servicio recuperado por el cooperativismo (I). (s. f.). www.elsaltodiario.com. Recuperado 19 de marzo de 2025, de



- <https://www.elsaltodiario.com/el-jornal-andaluz/la-piscina-de-puerto-real-un-servicio-recuperado-por-el-cooperativismo-i>
- La piscina de Puerto Real, un servicio recuperado por el cooperativismo (II). (s. f.). www.elsaltodiario.com. Recuperado 19 de marzo de 2025, de <https://www.elsaltodiario.com/el-jornal-andaluz/la-piscina-de-puerto-real-un-servicio-recuperado-por-el-cooperativismo-ii>
- La transformación de las sociedades cooperativas en sociedades mercantiles en el ámbito de Castilla y León. (2022, marzo 3). Garrigues. https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/transformacion-sociedades-cooperativas-sociedades-mercantiles-ambito-castilla-leon
- La transformación de sociedades de capital en sociedades cooperativas agroalimentarias. (s. f.). The Lens - Free & Open Patent and Scholarly Search. Recuperado 16 de julio de 2024, de <https://www.lens.org/lens>
- Las empresas recuperadas se multiplican | Alternativas económicas. (s. f.). Recuperado 19 de marzo de 2025, de <https://alternativaseconomicas.coop/articulo/actualidad/las-empresas-recuperadas-se-multiplican>
- Leal, F. (2019). Pasos para convertir tu empresa en una cooperativa. www.elperiodico.com. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20190422/pasos-convertir-empresa-cooperativa-7413109>
- Listado de empresas recuperadas. (2023, septiembre 12). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/listado-de-empresas-recuperadas>
- Llopis, M. R., & Blanco, F. P. (2022). Reflotando empresas en un escenario de insolvencia generalizada. *Revista de Contabilidad y Tributación*. CEF, 229-250. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2022.7643>
- Lomuscio, M. (2024). Going collective: Worker takeovers, entrepreneurship and collective actions. *Scandinavian Journal of Management*, 40(4), 101368. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101368>
- Los procedimientos de transformación de la sociedad anónima en cooperativa de trabajo asociado—Dialnet. (s. f.). Recuperado 16 de julio de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=204675>
- Mare, A., Gonzalez, H., Lescano, R., & Fernández, D. (2018). Crisis y autogestión. Las empresas recuperadas como respuesta a la pérdida de fuentes de trabajo: El caso de la Unión Saladeña. *De Prácticas y Discursos: Cuadernos de Ciencias Sociales*, 7(10), 179-188.
- Martí, J. P., Thul, F., & Cancela, V. (s. f.). Las empresas recuperadas como cooperativas de trabajo en Uruguay: Entre la crisis y la oportunidad.



- Martínez, J. C., Mielgo, N. L., & Fernández, E. L. (s. f.). Recuperación de empresas por sus trabajadores en contextos de crisis: ¿qué podemos aprender de experiencias pasadas?
- Marzi, M. V. D., & Vázquez, G. (2009). Emprendimientos Asociativos, Empresas Recuperadas y Economía Social en la Argentina. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, 33, 91-102.
- Más de 400 empresas recuperadas a través de su transformación a cooperativas en los últimos tres años en España—Ucomur. (2022, diciembre 2).
<https://ucomur.org/mas-de-400-empresas-recuperadas-a-traves-de-su-transformacion-a-cooperativas-en-los-ultimos-tres-anos-en-espana/>
- Matamala, L. (2014, enero 23). El verdadero ideólogo de las empresas recuperadas es el neoliberalismo. *lamarea.com*.
<https://www.lamarea.com/2014/01/23/andres-ruggeri-el-verdadero-ideologo-de-las-empresas-recuperadas-es-el-neoliberalismo/>
- Méndez, E., Forteza, C. M., & Balaguer, J. I. G. (2018). Aspectos económico-contables de la transformación de una sociedad limitada en una cooperativa. 129, 183-208.
<https://doi.org/10.5209/REVE.61932>
- Miljus, R. C. (1990). Book Review: Human Resources, Personnel, and Organizational Behavior: Job-Saving Strategies: Worker Buyouts and QWL. *ILR Review*, 43(2), 333-334.
<https://doi.org/10.1177/001979399004300220>
- Mirabel, T. (2021). Survival advantage of worker buyouts over newly created worker-owned firms. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(3), 212-234.
<https://doi.org/10.1108/jpeo-08-2021-0006>
- Miranda, J. E. de, & Gaudio, R. (2013). Particularidades de la transformación de la sociedad cooperativa. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo: International Association of Cooperative Law Journal*, 47, 33-50.
- Montero, P. A., & Pacheco, Á. R. (2018). Empresas capitalistas versus cooperativas: Análisis comparado de resultados económicos y financieros para España en 2008-2015. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 93, Article 93.
<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.10730>
- OMAL. (2016, febrero 5). Aprendiendo de las empresas recuperadas. *lamarea.com*.
<https://www.lamarea.com/2016/02/05/aprendiendo-de-las-empresas-recuperadas/>
- Orlando, G. (2019). Recovered enterprises from the South to the North. *Focaal*, 2019(83), 25-36.
<https://doi.org/10.3167/fcl.2019.830103>
- « Otra Europa: La de las empresas 'recuperadas' » - *Le Monde diplomatique* en español. (s. f.). Recuperado 19 de marzo de 2025, de
<https://mondiplo.com/otra-europa-la-de-las-empresas-recuperadas>



- Ozarow, D., & Croucher, R. (2014). Workers' Self-management, Recovered Companies and the Sociology of Work. *Sociology*, 48(5), 989-1006. <https://doi.org/10.1177/0038038514539064>
- Paranque, B., & Willmott, H. (2014). Cooperatives—saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. *Organization*, 21(5), 604-625. <https://doi.org/10.1177/1350508414537622>
- (PDF) Cooperative conversion and communalization: Closely observed interactions between the material and the mental. (2024). ResearchGate. <https://doi.org/10.1111/apce.12285>
- PIRES, A. S. (2017). IS SELF-MANAGEMENT POSSIBLE? A STUDY ON THE RECOVERED FACTORIES IN BRAZIL. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(2), 339-360. <https://doi.org/10.1111/apce.12182>
- Plataforma Hidalguense de Calidad, Unión de Sociedades Cooperativas. (n/d). Guía Práctica para Constituir una Sociedad Cooperativa.
- Publication "Transfer of enterprises to worker cooperatives. A public policy focus." – REVES Network. (s. f.). Recuperado 30 de marzo de 2025, de <https://www.revesnetwork.eu/2017/11/20/publication-transfer-of-enterprises-to-worker-cooperatives-a-public-policy-focus/>
- Quarter, J., & Brown, J. (1992). Worker Buyouts in Canada: A Social Networking Analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 13(1), 95-117. <https://doi.org/10.1177/0143831x92131005>
- Quijoux, M. (2019). « Vous allez trouver une façon d'être dirigeant. » Formation coopérative et résistances ouvrières dans une usine reprise par ses salariés. *Politix*, n° 126(2), 193-215. <https://doi.org/10.3917/pox.126.0193>
- REAS Aragón. (n/d). De empresa en crisis a EMPRESA COOPERATIVA: Guía para la Transformación de Empresas Mercantiles en Cooperativas de Trabajo. <https://reasaragon.net/emprendes/wp-content/uploads/sites/3/2016/05/M09-Gui%CC%81a-de-Transformacio%CC%81n-Empresa-Coop.pdf>
- Rebón, J. (2017). Las empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina como forma socioproductiva. *TRABAJO. Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 35. <https://doi.org/10.33776/trabajo.v35i0.3474>
- Rebón, J., & Kasparian, D. (2018). EL PODER SOCIAL EN LA PRODUCCIÓN. UNA APROXIMACIÓN A PARTIR DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES. *De Prácticas y Discursos*, 7(10). <https://doi.org/10.30972/dpd.7103520>
- Rebón, J., & Salgado, R. (2009). Desafíos Emergentes De Las Empresas Recuperadas: De La Imposibilidad Teórica A La Práctica De La Posibilidad. <https://www.semanticscholar.org/paper/%22Luchar%22-por-trabajo%2C-trabajar-%22luchando%22%3A-de-y-en-%C3%81lvarez-In%C3%A9s/c59e05175ebb379dd9e61c9b96e6e0ec93b149b0>

- REVES, SavingJobs!, & COCETA. (s. f.). Transfer of enterprises to worker cooperatives. A public policy focus.
- Rieiro, A., & Reyes, J. (2023). Las empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay: Emergencia, desarrollo, debilitamiento y singularidades del caso. *Deusto Estudios Cooperativos*, 21, 179-207. <https://doi.org/10.18543/dec.2675>
- Ruggeri, A., & Vieta, M. (2015). Argentina's Worker-Recuperated Enterprises, 2010- 2013: A Synthesis of Recent Empirical Findings. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 4(1), 75-103. <https://doi.org/10.5947/jeod.2015.005>
- Ruiz, E. G. (2017). Transformación de una sociedad cooperativa de trabajo asociado en una sociedad laboral. Especial referencia a los fondos de reserva indisponibles. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 126, 57-73. <https://doi.org/10.5209/REVE.59764>
- Salva tu empresa. (s. f.). Recuperado 30 de marzo de 2025, de <https://salvatuempresa.fevecta.coop/#inicio>
- Sobering, K. (2022). Recuperating the Hotel Bauern. En *The People's Hotel* (pp. 19-46). <https://doi.org/10.1215/9781478022862-002>
- Tognonato, C. (2016). Le imprese recuperate: Aperte per fallimento. *Sociologia del Lavoro*, 142, 177-192. <https://doi.org/10.3280/sl2016-142011>
- Transformación de/en sociedades cooperativas. (n/d). Super Contable. [https://www.supercontable.com/informacion/Cooperativas/\(\(enlacebol\)\)](https://www.supercontable.com/informacion/Cooperativas/((enlacebol)))
- Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez. (2016, octubre 19). Business Transfers como proceso de conversion de empresas en cooperativas de trabajo asociadp. Estudio aplicado a la Comunidad Valenciana. XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa Economía Social: crecimiento económico y bienestar, Valencia.
- Vieta, M. (2015). The Italian Road to Creating Worker Cooperatives from Worker Buyouts: Italy's Worker-Recuperated Enterprises and the Legge Marcora Framework. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2641057>
- Vieta, M. (2018). Recuperating and (re)learning the language of autogestión in Argentina's empresas recuperadas worker cooperatives. *Journal of Cultural Economy*, 12(5), 401-422. <https://doi.org/10.1080/17530350.2018.1544164>
- Vieta, M. (2019). Saving jobs and businesses in times of crisis. En *Cooperatives and the World of Work* (pp. 162-187). <https://doi.org/10.4324/9780429285936-11>
- Vieta, M. A. (2021). Responding to Business Succession Issues and Crises by Converting to Cooperatives: Canadian Realities and Possibilities. *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 12(2), 10 pp-10 pp. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2021v12n2a550>

Wilson, G., & High, S. (2024). Worker ownership in North America: The cases of Weirton Steel (West Virginia) and Algoma Steel (Ontario). *Labor History*, 65(3), 388-402.

<https://doi.org/10.1080/0023656x.2024.2319286>

Work experience from paid employment and entry mode to entrepreneurship: Business takeover versus new venture start-up—Dimensions. (s. f.). Recuperado 19 de marzo de 2025, de https://app.dimensions.ai/details/publication/pub.1106374598?search_mode=content&search_text=%22empresas%20recuperadas%22&search_type=kws&search_field=full_search

xavi.selvi.red 7ymedia, F. pilixp. (s. f.). Blog FEVECTA | Muchas empresas van a cerrar, pero no tiene por qué ser así. Reflexiones sobre el emprendimiento cooperativo, la gestión participativa y el trabajo en equipo. Recuperado 30 de marzo de 2025, de <https://blog.fevecta.coop/muchas-empresas-van-a-cerrar/>

Xi, G., Block, J., Lasch, F., Robert, F., & Thurik, R. (2020). The survival of business takeovers and new venture start-ups. *Industrial and Corporate Change*, 29(3), 797-826.

<https://doi.org/10.1093/icc/dtz076>

Zurru, M., Barbieri, B., & Contu, A. (2022). Bridge over troubled water: An Italian case study of a worker-recovered firm. *Studi Organizzativi*, 1, 21-49. <https://doi.org/10.3280/so2022-001002>

ANEXO 2: MARCO LEGAL

Comprender en profundidad el marco legal que regula y fomenta la transformación de empresas en cooperativas en España es vital para que un/a asesor/a pueda guiar eficazmente a los trabajadores en este complejo proceso. A continuación, se presenta una descripción detallada de la legislación relevante en España.

Marco Constitucional

La Constitución Española de 1978 establece un mandato claro en su Artículo 129.2, al ordenar a los poderes públicos promover eficazmente las diversas formas de participación en la empresa, fomentar las sociedades cooperativas mediante una legislación adecuada, y establecer los medios para facilitar el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).

“*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.

Artículo 129.2. (Constitución Española, 1978)

Este artículo es la base para el desarrollo legislativo posterior en materia de cooperativismo y participación laboral.

Leyes Generales de Modificaciones Societarias

El proceso de cambio de forma jurídica se rige por normas generales que aplican a todo tipo de sociedades, con particularidades para las cooperativas:

- Ley 3/2009, de 3 de abril, sobre modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles (Ley 3/2009, de 3 de Abril, 2009): Unifica el régimen jurídico de las modificaciones estructurales empresariales. Fue derogada por la disposición derogatoria única del Real Decreto-ley 5/2023, de 28 de junio (Real Decreto-Ley 5/2023, de 28 de Junio, 2023) RDL 5/2023, con efectos desde el 30 de junio de 2023, o bien desde el 29 de julio de 2023 para el ámbito de modificaciones estructurales (según régimen transitorio)
 - Artículo 4.5: establecía expresamente que “una sociedad cooperativa podrá transformarse en sociedad mercantil, y una sociedad mercantil inscrita en sociedad cooperativa”
- RDL 5/2023: Esta posibilidad está recogida en el nuevo artículo 18
 - Artículo 7: Regula la transformación de sociedades cooperativas, indicando que se regirá por la legislación cooperativa aplicable.
- RDL 5/2023: El artículo equivalente (parte del artículo 18 o normativa conexas) respeta esa exigencia de aplicar, en su caso, el régimen cooperativo específico, como lo hacía la antigua norma.
 - Procedimiento de transformación: Requiere información a los socios, adopción del acuerdo de transformación con las formalidades exigidas, y publicación del acuerdo en el Boletín Oficial del Registro Mercantil (BORME) y en un diario de gran circulación, o comunicación individual a los interesados y acreedores.
- RDL 5/2023: añade requisitos de publicidad y de protección para socios y acreedores, incluyendo (en muchos casos) nuevas exigencias de publicación previa en la página web corporativa, certificados registrales, etc.



- Inscripción (escritura pública y registros): La transformación debe formalizarse mediante escritura pública e inscribirse tanto en el Registro Mercantil como en el Registro de Sociedades Cooperativas.
- RDL 5/2023: sigue exigiendo la inscripción registral y la escritura pública, ahora unificada bajo la figura de “modificación estructural” y regulada en la Nueva LME (libro primero del RDL 5/2023). Sigue siendo exigido para la efectividad de la transformación
 - Efectos sobre la Responsabilidad de los Socios: Los socios que, tras la transformación, asuman responsabilidad personal e ilimitada por las deudas sociales, responderán de igual forma por las deudas anteriores. La responsabilidad de los socios que ya responden ilimitadamente subsiste por las deudas previas, a menos que los acreedores consientan expresamente la transformación.
- RDL 5/2023: el nuevo régimen de modificaciones estructurales (en su sección de efectos sobre la responsabilidad) mantiene esta protección a acreedores y continuidad de responsabilidad, incluso con plazos de prescripción de cinco años contados desde la publicación en el Registro Mercantil; es el mismo enfoque estructural de responsabilidad tras transformaciones.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital ([Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de Julio, 2010](#)): Aunque no es específica de cooperativas, es la norma de referencia para las sociedades de capital que se transforman, afectando aspectos como la valoración del patrimonio social si se exige informe de expertos independientes.
- Real Decreto 1784/1996, Reglamento del Registro Mercantil ([Real Decreto 1784/1996, de 19 de Julio, 1996](#)): Regula los requisitos de inscripción de las transformaciones en el Registro Mercantil [TR3, 522].
- Código de Comercio ([Real Decreto de 22 de Agosto de 1885, n.d.](#)): Es un marco general del derecho mercantil al que también se remiten las transformaciones societarias [TR3, 522].

Legislación Cooperativa

- Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas ([Ley 27/1999, de 16 de Julio, 1999](#)): Es la ley estatal que define el marco jurídico general de las cooperativas en España.

- Artículo 69: Se refiere a la transformación de sociedades mercantiles en cooperativas, detallando requisitos como el balance de la entidad transformada cerrado el día anterior al acuerdo y la relación de socios que se integran con su participación en el capital social ([Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016](#)).
- Estatutos Sociales y Reglamento de Régimen Interno: La ley establece el contenido mínimo de los estatutos sociales (derechos y deberes de los socios, régimen de aportaciones, órganos de gobierno, etc.) y permite desarrollar su contenido a través de un Reglamento de Régimen Interno.
- Fondo de Educación y Promoción (FEP): Este fondo tiene una finalidad social (formación de socios, promoción de valores cooperativos) y debe separarse de la masa activa en caso de concurso, dada su condición de inembargable.
- Aportaciones al Capital Social: Las aportaciones de los socios pueden ser en moneda o en especie. La ley distingue entre aportaciones con derecho a reembolso y aquellas en las que el Consejo Rector puede rehusar el reembolso ([Iturrioz del Campo, 2010](#)).

Legislación Concursal y su Evolución

La gestión de empresas en crisis que buscan transformarse en cooperativas ha visto importantes cambios:

- Ley 16/2022, de 5 de septiembre ([Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022](#)) modificó la Ley Concursal para introducir marcos de reestructuración preventiva y favorecer la transmisión de empresas en crisis a los trabajadores organizados en cooperativas o sociedades laborales.
 - Artículo 219 LC (Regla de la preferencia): En caso de subasta, el juez puede adjudicar a una oferta que no difiera en más del 15% de la superior si garantiza mejor la continuidad de la empresa/unidad productiva y los puestos de trabajo, así como la mejor y más rápida satisfacción de los créditos. Esta regla se aplica a las ofertas de trabajadores interesados en la sucesión mediante cooperativa o sociedad laboral.
 - Artículo 224 bis LC (Solicitud de concurso con presentación de oferta de adquisición de unidad productiva): Permite al deudor presentar una propuesta vinculante de adquisición de unidades productivas. Las propuestas de trabajadores organizados

en cooperativas, sociedades laborales o participadas pueden ser priorizadas por el juez si son iguales o superiores a otras y atienden al interés del concurso (continuidad, empleo).

- **Artículo 224 LC (Efectos de la enajenación de unidades productivas):** Establece que la transmisión de una unidad productiva no conlleva la obligación de pagar los créditos no satisfechos anteriores a la transmisión (concursoales o contra la masa), salvo que exista sucesión de empresa respecto a créditos laborales y de seguridad social.
- **Contexto Concursal:** La aplicación de estas normas se da cuando la empresa ya ha sido declarada en concurso, lo que implica un riesgo significativo para los trabajadores, dado que más del 90% de los concursos terminan en liquidación.

Legislación de Fomento del Empleo y la Economía Social

Existen diversas medidas de apoyo para la creación y consolidación de cooperativas:

- Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social (*Ley 5/2011, de 29 de Marzo, 2011*): Reconoce a las cooperativas de trabajo y sociedades laborales como modelos de empresa de la economía social, que promueven el empleo estable y son objeto de fomento. Creó el Consejo para el Fomento de la Economía Social, aunque su constitución fue tardía.
- Real Decreto 818/2021 (Programas comunes de activación para el empleo) (Real Decreto 818/2021, de 28 de Septiembre, 2021):
 - Programa de apoyo a la creación y al empleo en cooperativas y sociedades laborales (Art. 82): Financia la incorporación de personas trabajadoras como socias y apoya proyectos de creación y modernización, incluyendo aquellos que tengan su origen en un proyecto empresarial previo objeto de transformación, relevo o sucesión.
 - Ayudas (Art. 83): Incluyen subvenciones por persona socia incorporada, subvenciones para inversiones (con reducción de interés en préstamos o ayuda directa), subvenciones para asistencia técnica (estudios de viabilidad, organización, comercialización), y subvenciones para formación vinculada al empleo. Estas ayudas pueden ser complementadas por las Comunidades Autónomas, como en la Comunidad Valenciana, con ayudas a la adquisición de activos fijos.

- Ley 16/2022 (Modificación de la Ley de Economía Social) (Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022):
 - Artículo 10 bis (Capitalización de la prestación por desempleo para la adquisición o transformación en cooperativa en concurso): Permite a las personas que reúnan requisitos para ser beneficiarias de la prestación por desempleo (sin necesidad de estar en situación legal de desempleo) capitalizar el valor actual de dicha prestación para adquirir acciones o participaciones de una sociedad mercantil en la que prestan servicios, con el fin de que esta adquiera la condición de sociedad laboral o se transforme en cooperativa.
 - Condición: Requiere que la empresa haya sido declarada en concurso y que el juez mercantil haya acordado la transformación en el marco de los artículos 219 o 224 bis de la Ley Concursal [TR6, 624]. Esta opción se considera más arriesgada para los trabajadores [TR6, 625].

Leyes Autonómicas de Cooperativas

La naturaleza descentralizada de la legislación cooperativa en España, permite a cada comunidad autónoma establecer normativas específicas que complementan la Ley estatal.

- Andalucía. Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas (Ley 14/2011, de 23 de Diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas., 2011). Modificada por la Ley 5/2018, que regula el régimen completo de transformación de sociedades en cooperativas.
- Aragón. Decreto Legislativo 2/2014, de 29 de agosto, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Cooperativas de Aragón (Decreto Legislativo 2/2014, de 29 de Agosto, Del Gobierno de Aragón., 2014) .
- Castilla-La Mancha. Ley 11/2010, de 4 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha (Ley 11/2010, de 4 de Noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha., 2010)
- Castilla y León. Ley 4/2002, de 11 de abril, de Cooperativas de la Comunidad de Castilla y León (Ley 4/2002, de 11 de Abril, de Cooperativas de La Comunidad de Castilla y León., 2002)
- Cataluña. Ley 12/2015, de 9 de julio, de Cooperativas de Cataluña (Ley 12/2015, de 9 de Julio, de Cooperativas., 2015) Los artículos. 100 y 101 explican el procedimiento, quórum y publicidad para la transformación.



- Comunidad Valenciana. Decreto Legislativo 2/2015, de 15 de mayo, del Consell, por el que aprueba el texto refundido de la Ley de Cooperativas de la Comunitat Valenciana. (Decreto Legislativo 2/2015, de 15 de Mayo, Del Consell, Por El Que Aprueba El Texto Refundido de La Ley de Cooperativas de La Comunitat Valenciana., 2015) Los artículos 79 y 80 del texto refundido regulan la transformación de entidades en cooperativas.
- Extremadura. Ley 9/2018, de 30 de octubre, de sociedades cooperativas de Extremadura, (Ley 9/2018, de 30 de Octubre, de Sociedades Cooperativas de Extremadura., 2018). Los artículos 86 y 87 contienen disposiciones sobre transformación en cooperativas.
- Galicia. Ley 5/1998, de 18 de diciembre, de Cooperativas de Galicia (Decreto Legislativo 2/2014, de 29 de Agosto, Del Gobierno de Aragón., 2014) En su artículo 85 se detalla el procedimiento (escritura pública, informes y responsabilidad).
- Comunidad de Madrid. Ley 2/2023, de 4 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad de Madrid (Ley 2/2023, de 24 de Febrero, de Cooperativas de La Comunidad de Madrid., 2023) El artículo 82 aborda la transformación.
- Murcia. Ley 8/2006, de 16 de noviembre, de Sociedades Cooperativas, de la Región de Murcia ([Ley 8/2006, de 16 de Noviembre, de Sociedades Cooperativas, de La Región de Murcia, 2007](#)), Los artículos 94 y 95 tratan sobre la transformación de empresas en cooperativas.
- Navarra. Ley Foral 14/2006, de 11 de diciembre, de Cooperativas de Navarra (Ley Foral 14/2006, de 11 de Diciembre, de Cooperativas de Navarra., 2006) El artículo 59 regula la transformación hacia cooperativas. También la Ley Foral 2/2015 de microcooperativas de trabajo asociado ([Ley 8/2006, de 16 de Noviembre, de Sociedades Cooperativas, de La Región de Murcia, 2007](#)).
- Euskadi. Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi (Ley 11/2019, de 20 de Diciembre, de Cooperativas de Euskadi., 2019) En los artículos 89 y 90 se regula la transformación de entidades en cooperativas. Asimismo la, Ley 44/2015 de Sociedades Laborales y Participadas (Ley 44/2015, de 14 de Octubre, de Sociedades Laborales y Participadas., 2015), aunque no se refiere directamente a cooperativas, es relevante porque introdujo una nueva figura, la sociedad participada por sus trabajadores, que promueve la participación laboral en el capital y las decisiones, siendo una opción intermedia para empresas que no cumplen los requisitos de sociedades laborales [TR6, 610]. Su escasa regulación y desarrollo reglamentario ha limitado su aplicación [TR6, 610, 617].



- La Rioja. Ley 4/2001, de 2 de julio, de Cooperativas de La Rioja (Ley 4/2001, de 2 de Julio, de Cooperativas de La Rioja., 2001) Los artículos 91 y 92, definen la transformación en cooperativa.
- Islas Baleares. Ley 5/2023, de 8 de marzo, de sociedades cooperativas de las Illes Balears ([Ley 5/2023, de 8 de Marzo, de Sociedades Cooperativas de Las Illes Balears, 2023](#)), el artículo 108 incluye figuras de transformación y condiciones.
- Canarias. Ley 4/2022, de 31 de octubre, de Sociedades Cooperativas Canarias (Ley 11/2019, de 20 de Diciembre, de Cooperativas de Euskadi., 2019) los artículos 84 y 85 establecen transformación, fusión y escisión.

Recomendaciones y Llamadas a la Acción (Influencia de la UE)

La legislación española ha sido influenciada por y aún debe responder a diversas recomendaciones europeas:

- Comunicación de la Comisión Europea "Transmisión de empresas – Continuidad mediante la renovación" (COM (2006) 117 final) ([Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones - Aplicar el Programa comunitario de Lisboa para el crecimiento y el empleo - Transmisión de empresas - Continuidad mediante la renovación, 2006](#)): Recomienda a los Estados miembros crear condiciones adecuadas para la transmisión de empresas, incluyendo la promoción de transmisiones como alternativa a nuevas creaciones, sensibilización, facilitación de cambios jurídicos, mejora de financiación (ayudas de lanzamiento, préstamos, garantías) e incentivos fiscales [TR6, 581, 583, 584, 585].
- Resolución del Parlamento Europeo sobre la contribución de las cooperativas a la salida de la crisis (2013) ([Textos aprobados - Contribución de las cooperativas a la salida de la crisis - Martes 2 de julio de 2013, 2013](#)): Valora la capacidad de las cooperativas para crear empleo de calidad y su resiliencia. Insta a la Comisión a reforzar los servicios de apoyo a las cooperativas y a crear un mecanismo europeo con partida presupuestaria específica y financiación adecuada para las transmisiones empresariales a cooperativas, incluyendo fondos de mutualización (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024). También resalta la necesidad de formación para profesionales que desconocen estos modelos.
- Recomendación del Consejo de la UE sobre el desarrollo de condiciones marco para la economía social (noviembre de 2023) (BOE.Es - DOUE-Z-2023-70052 Recomendación Del Consejo, de 27 de Noviembre de 2023, Sobre El Desarrollo de Condiciones Marco Para La

Economía Social., 2023): Recomienda garantizar un marco facilitador para las transmisiones de empresas a los empleados en cooperativas, proporcionando servicios de acompañamiento e información sobre costes y beneficios potenciales, así como apoyo financiero específico y exenciones fiscales sobre prestaciones por desempleo capitalizadas.

La legislación española ha ido evolucionando para ofrecer un marco que permite la transformación de empresas en cooperativas, especialmente en contextos de crisis o sucesión. Sin embargo, persisten desafíos como la necesidad de mayor anticipación en los procesos, fondos de financiación más específicos y accesibles, y una mayor formación y sensibilización de los agentes implicados para aprovechar plenamente el potencial de este modelo (SEPE & Gemma Fajardo García, 2024).

ANEXO 3: Glosario

Acuerdo de Transformación: Decisión social formal adoptada por una empresa para cambiar su forma jurídica a otra, como de sociedad mercantil a cooperativa.

Asamblea General: Órgano supremo de gobierno de las sociedades (especialmente cooperativas y de capital), compuesto por todos los socios, encargado de tomar las decisiones más relevantes de la entidad.

Asesoramiento Externo: Servicio profesional o de consultoría, especializado en diversas áreas (jurídica, fiscal, económico-financiera, recursos humanos), que se considera necesario para el éxito en procesos complejos como la transformación de empresas.

Auditoría de Cuentas: Proceso de revisión y verificación de las cuentas anuales de una empresa, realizado por un auditor independiente, para asegurar su fiabilidad y conformidad con la normativa contable.

Baja Justificada (de socio): Derecho de un socio de una cooperativa a separarse de la entidad en supuestos legalmente tasados (por ejemplo, desacuerdo con acuerdos sociales trascendentales que implican nuevas obligaciones o cargas onerosas), con derecho a un reembolso de sus aportaciones bajo condiciones específicas.

Capital Social: La suma de las aportaciones de los socios, ya sean dinerarias o no dinerarias, que constituye el patrimonio inicial y base de la sociedad, y debe estar, en su caso, total o parcialmente desembolsado.

Capitalización del Desempleo: Medida de fomento del autoempleo que permite a los beneficiarios de la prestación contributiva por desempleo recibir el valor actual de dicha prestación en un pago único. Este pago puede destinarse a la adquisición de acciones o participaciones sociales para incorporarse de forma estable como socios trabajadores o de trabajo en cooperativas o sociedades laborales.

Certificación Negativa de Denominación Social: Documento emitido por el Registro Mercantil Central que acredita que la denominación social propuesta para una nueva sociedad o para una sociedad transformada no coincide con otra ya registrada.

Cesión de créditos: transferencia de los créditos de la empresa a un tercero para que éste gestione su cobro, con el fin de agilizar la conversión de activos en dinero y cerrar el procedimiento concursal.

Comunicación de Apertura de Negociaciones: Acto formal mediante el cual un deudor notifica al juzgado el inicio de negociaciones con sus acreedores para alcanzar un plan de reestructuración, con el objetivo de obtener protección frente a posibles ejecuciones individuales.

Concurso de Acreedores: Es un procedimiento legal para deudores en insolvencia, es decir, que no pueden cumplir regularmente sus obligaciones. Su objetivo es la gestión eficaz de la crisis, buscando una reestructuración o la liquidación de los bienes del deudor para satisfacer a los acreedores.

Concurso de Acreedores Voluntario: Cuando la primera solicitud de concurso de acreedores es presentada por el propio deudor. En este régimen, el deudor conserva sus facultades de administración y disposición, pero bajo la intervención de la administración concursal (régimen de intervención).

Concurso de Acreedores Necesario: Cuando la solicitud de concurso de acreedores es presentada por un acreedor o cualquier otro legitimado distinto al deudor. Bajo este régimen, el deudor tiene suspendidas sus facultades de administración y disposición, siendo la administración concursal quien lo sustituye completamente (régimen de suspensión)

Consejo Rector (o Órgano de Administración): Órgano colegiado de gestión y representación de la sociedad, encargado de la administración ordinaria y de la ejecución de los acuerdos adoptados por la Asamblea General.

Cooperativa de Trabajo Asociado (CTA): Tipo de sociedad cooperativa cuyo principal objeto es proporcionar puestos de trabajo a sus socios, quienes a su vez son trabajadores y propietarios, organizando en común la producción de bienes o servicio.

Cuentas Anuales: Conjunto de documentos contables (balance, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo y memoria) que toda empresa debe formular al cierre de cada ejercicio para reflejar su situación financiera y resultados.

Derecho de Información (de los socios): Facultad fundamental de los socios de una sociedad (especialmente cooperativa) para acceder a la documentación social y contable de la entidad y solicitar las aclaraciones necesarias sobre su gestión.

Disolución y Liquidación: Las fases finales de la vida de una sociedad. La disolución es el acto que inicia el proceso de extinción de la sociedad, y la liquidación es el procedimiento subsiguiente que implica la realización de los activos, el pago de las deudas y el reparto del remanente entre los socios.

Eficacia (del registro): Principio registral que asegura que los asientos practicados en un registro público (como el Mercantil o de Cooperativas) producen efectos jurídicos, como la presunción de exactitud y validez del contenido registrado y su oponibilidad frente a terceros.

Escisión: Operación de modificación estructural por la cual una sociedad divide todo o parte de su patrimonio en dos o más bloques para traspasarlos a sociedades de nueva creación o a sociedades ya existentes.

Estatutos Sociales: Documento fundamental que contiene las normas que rigen el funcionamiento de una sociedad, incluyendo su denominación, objeto social, capital, órganos de gobierno, derechos y obligaciones de los socios, y régimen de disolución.

Experto en la Reestructuración: Figura profesional, con conocimientos especializados (jurídicos, financieros, empresariales), cuya intervención es obligatoria o facultativa en los procesos de reestructuración preventiva, facilitando las negociaciones y elaborando informes de valoración.

Fondo de Garantía Salarial (FOGASA): mecanismo que puede asumir el pago de ciertas obligaciones laborales y de seguridad social. Se menciona en el contexto de subvenciones donde se financian cuotas a cargo del empleador, incluyendo conceptos como desempleo y formación profesional. Específicamente, FOGASA puede asumir el pago de salarios o indemnizaciones pendientes de los trabajadores en caso de venta de una unidad productiva en un proceso concursal.

Fusión: Operación de modificación estructural en la que dos o más sociedades se unen para constituir una nueva sociedad o una de ellas absorbe a la otra(s) ya existente(s), extinguiéndose la personalidad jurídica de las sociedades que se fusionan o son absorbidas.

Homologación Judicial (del plan de reestructuración): Procedimiento mediante el cual un plan de reestructuración negociado extrajudicialmente entre un deudor y sus acreedores adquiere fuerza vinculante y puede extender sus efectos incluso a acreedores disidentes, mediante una resolución judicial.

Informe de Experto Independiente (Valoración): Dictamen técnico emitido por un profesional imparcial y cualificado para determinar el valor de bienes, derechos o empresas, requerido en ciertas operaciones societarias como aportaciones no dinerarias o modificaciones estructurales.

Informe de Gestión: Documento que debe acompañar a las cuentas anuales, en el que los administradores exponen la evolución de los negocios, la situación de la sociedad, sus previsiones de futuro y, si procede, información no financiera.

Ley Concursal: Marco legal que regula las situaciones de insolvencia de empresas y personas físicas, estableciendo procedimientos para la reestructuración de la deuda o la liquidación ordenada del patrimonio (Ley 16/2022, de 5 de Septiembre, 2022).

Libros Sociales y Contables (Legalización): Conjunto de registros obligatorios que las empresas deben llevar al día (ej., Libro de Actas, Libro Diario, Libro de Inventarios y Cuentas Anuales), y que deben ser validados formalmente por el Registro Mercantil o el Registro de Cooperativas.

Plan de Negocio: Documento estratégico que detalla los objetivos de una empresa, cómo los alcanzará, su análisis de mercado, estrategias comerciales, viabilidad técnica y económica, y proyecciones financieras.

Planes de Reestructuración: Instrumentos legales que permiten modificar las condiciones de los créditos y pasivos de una empresa en situación de insolvencia o pre-insolvencia, con el fin de asegurar su viabilidad futura y evitar el concurso.

PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas): Categoría de empresas definida por su tamaño (número de empleados, volumen de negocio o balance general), que a menudo se benefician de regulaciones simplificadas o programas de fomento específico.

Régimen de Intervención: En situación de concurso de acreedores voluntario, el deudor conserva sus facultades de administración y disposición sobre sus bienes y derechos, pero las ejerce bajo la supervisión de la administración concursal.

Régimen de Suspensión: Cuando el concurso de acreedores es necesario (iniciado por los acreedores), las facultades de administración y disposición del deudor son suspendidas. La administración concursal sustituye completamente al deudor en la gestión de la masa activa y la continuidad de la actividad profesional o empresarial.

Registro de Cooperativas: Registro público específico, adscrito a la administración competente, donde se inscriben la constitución, modificación, disolución y demás actos relevantes de las sociedades cooperativas, dotándolos de publicidad y seguridad jurídica.

Registro Mercantil: Registro público oficial donde se inscriben los empresarios individuales, las sociedades mercantiles y demás entidades inscribibles, así como los actos y documentos relativos a su vida jurídica, con el propósito de dar publicidad y seguridad en el tráfico mercantil.

Subrogación de créditos laborales: proceso en el que el adquirente de una unidad productiva (por ejemplo, en un proceso concursal o sucesión de empresa) asume la obligación de pago de los créditos laborales y de seguridad social correspondientes a los trabajadores cuyos contratos son subrogados (transferidos) a la nueva entidad.

ANEXO 4: Software para la gestión y la gobernanza cooperativas

1. Loomio

Plataforma web para tomar decisiones colaborativas mediante debates y votaciones, ideal para organizaciones, cooperativas y asambleas. Desarrollada en Ruby/JavaScript, bajo licencia AGPLv3.

URL: <https://www.loomio.com/>

Ventajas:

- Interfaz intuitiva, estilo red social, con soporte para múltiples métodos de votación (consenso, elección múltiple, puntuación, ranking)
- Integraciones con Slack, Teams, Mattermost; exportación de datos y posibilidad de auto-hosting sin anuncios
- Fuerte enfoque en privacidad y cumplimiento GDPR

2. Decidim

Plataforma modular de democracia participativa en Ruby on Rails bajo licencia GNU AGPLv3. Facilita propuestas, debates, votaciones, presupuestos participativos, asambleas, y procesos auditables.

URL: <https://decidim.org/>

Ventajas:

- Potente, modular y altamente configurable
- Adecuada para gobiernos, ONG, universidades, municipios
- Transparencia, trazabilidad, y fuerte comunidad global (uso en más de 400 instituciones en más de 30 países)
- Respeto a estándares de software libre, protección de datos y gobernanza democrática
- Gran comunidad de desarrolladores (Asociación Decidim, Metadecidim) que utiliza la plataforma Decidim para su propia gestión y gobernanza

3. Pol.is

Plataforma de deliberación a gran escala con análisis en tiempo real mediante algoritmos. Permite que los participantes propongan y voten declaraciones; identifica consensos y divisiones dentro del grupo

URL: <https://pol.is/home>

Ventajas:

- Excelente para grupos muy numerosos; potencia la deliberación colectiva mediante visualización de grupos de opinión
- Licencia AGPLv3, uso en gobiernos como Taiwán y otros países
- Compatible con GDPR y de fácil despliegue público para organizaciones sin ánimo de lucro

4. DemocracyOS

Herramienta de deliberación y votación enfocada en procesos legislativos y participación ciudadana. Software libre, construido en JavaScript, con propuestas, debates y seguimiento de votaciones.

URL: <https://democraciaos.org/es/>

Ventajas:

- Fomenta debate informado, transparente y accesible para ciudadanos y parlamentarios por igual
- presupuesto participativo, consulta pública y reglamentación colaborativa
- Licencia abierta GPL-v3, adaptable a distintos contextos, con funciones como

5. LiquidFeedback

Diseñado para que las organizaciones puedan tomar decisiones democráticas independientemente de las asambleas físicas, dando a cada miembro de la organización la misma oportunidad de participar en el proceso democrático. Combina discusión, elaboración de propuestas y votación estructurada en fases

URL: <https://liquidfeedback.com/es/>

Ventajas:

- Representa una forma avanzada de participación: delegación flexible de voto, fases deliberativas, adaptabilidad a decisiones vinculantes o consultivas
- Flexible en cuanto a quórum, mayorías simples o calificadas, y políticas personalizables

6. Atlas Governance

Plataforma para digitalizar y centralizar la gestión de consejos de administración, comités, asambleas y juntas directivas, con alto nivel de ciberseguridad, orientada a cooperativas de crédito, salud y agronegocios.

URL: <https://welcome.atlasgov.com/es/>

Ventajas:

- Gobernanza, Digitalización del gobierno corporativo, seguridad, accesibilidad digital
- Mejora estrategia y control en órganos cooperativos, adaptable a diferentes tipos de organizaciones.

ANEXO 5: Organismos / organizaciones que ofrecen apoyo y/o mediación para la transformación

Administración Pública - Ambito Estatal

Ministerio de Trabajo y Economía Social – Economía Social

URL: <https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/>

Descripción: Unidad estatal que impulsa políticas públicas y convocatorias para la economía social.

Servicios relevantes: Información normativa, ayudas y convocatorias para impulsar la economía social y cooperativas; órgano consultivo (Consejo para el Fomento de la Economía Social).

Empresa Nacional de Innovación (ENISA)

URL: <https://www.enisa.es/>

Descripción: Empresa pública que financia pymes y startups mediante préstamos participativos.

Servicios relevantes: Asesoramiento financiero y orientación para acceder a líneas de financiación; información y acompañamiento durante el proceso de solicitud.

Confederaciones y otras Organizaciones de Ámbito Estatal

Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios (HISPACOOOP)

URL: <https://hispacoop.es/>

Descripción: Entidad estatal que agrupa y representa a las cooperativas de consumo.

Servicios relevantes: Representación, información al consumidor y colaboración con redes territoriales; apoyo y orientación a cooperativas de consumo.

Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado (COCETA)

Descripción: Agrupa a las cooperativas de trabajo asociado en España. Tiene una gran experiencia en el campo de la transmisión de empresas. Fue coordinadora del Proyecto "Saving Jobs".

Servicios relevantes: Ofrece información y asesoramiento a lo largo de todo el proceso de transformación. Esto incluye reuniones y jornadas con asesores, gestores y trabajadores. Apoyo en la redacción de la escritura de constitución/transformación. Apoyo estrecho en la negociación con administraciones públicas (ej. conciertos educativos). Puede asesorar sobre las ayudas y subvenciones disponibles.

URL: <https://coceta.coop/>

Contacto: info@coceta.coop | Tel: +34 91 446 97 50

Confederación de Cooperativas de Viviendas y Rehabilitación de España (CONCOVI)

URL: <https://concovi.org/>

Descripción: Organización estatal del cooperativismo de vivienda.

Servicios relevantes: Asesoramiento técnico-jurídico y de gestión en cooperativas de viviendas y procesos de rehabilitación.

Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES)

Descripción: Representación, estudios, proyectos y punto de conexión con redes y recursos para cooperativas; mapeo de miembros sectoriales/territoriales.

URL: <https://www.cepes.es/>

Contacto: info@cepes.es | Tel: +34 91 593 04 12

CONFESAL (Confederación Nacional de Sociedades Laborales)

Descripción: Agrupa a las Sociedades Laborales en España

Servicios relevantes: Las fuentes la mencionan como parte del sector de la economía social, pero no detallan servicios específicos de apoyo directo a la transformación.

Cooperativas Agro-alimentarias de España

URL: <https://www.agro-alimentarias.coop/>

Descripción: Organización nacional del cooperativismo agroalimentario.

Servicios relevantes: Asistencia técnica, integración, competitividad y representación del sector; apoyo a procesos de reorganización cooperativa en agro.

Unión Española de Cooperativas de Enseñanza (UECoE)

URL: <https://www.uecoe.es/>

Descripción: Representa a las cooperativas de enseñanza a nivel estatal.

Servicios relevantes: Orientación sectorial, apoyo a centros y redes de conocimiento para proyectos cooperativos educativos.

Financiación

Coop57

URL: <https://www.coop57.coop/>

Descripción: Cooperativa de servicios financieros éticos.

Servicios relevantes: Financiación y acompañamiento a cooperativas y economía social con criterios sociales y democráticos.

Fiare Banca Etica (España)

URL: <https://www.fiarebancaetica.coop/es/>

Descripción: Banca ética con foco en entidades de la economía social.

Servicios relevantes: Asesoramiento y financiación especializada (préstamos, cuentas, acompañamiento personalizado).

lacorrientecoop.es

Laboral Kutxa (banca cooperativa)

URL: <https://www.laboralkutxa.com/>

Descripción: Cooperativa de crédito con amplia actividad empresarial.

Servicios relevantes: Asesoramiento y productos financieros para empresas/cooperativas; red y experiencia en economía social.

Otras Organizaciones (por Comunidad Autónoma)

Andalucía

FAECTA – Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo

URL: <https://faecta.coop/>

Unión de Cooperativas de Andalucía (UCA) - (Agrarias y otros sectores)

URL: <https://www.ucaand.es/>

Aragón

Gobierno de Aragón – Subvenciones a cooperativas y sociedades laborales

URL:

<https://www.aragon.es/tramitador/-/tramite/subvenciones-creacion-consolidacion-empleo-mejora-competitividad-cooperativas-asociado-sociedades-laborales>

Descripción: Programa autonómico de apoyo con convocatorias activas (plazos, condiciones).

Federación de Cooperativas de Aragón (Aracoop)

URL: <https://aracoop.org/>

Federación de Cooperativas Agrarias de Aragón (FACA)

URL: <https://www.faca.es/>

Asturias

Unión de Cooperativas del Principado de Asturias (UCOPA)

URL: <http://www.ucopa.es/>

Agrupación de Sociedades Asturianas de Trabajo Asociado y Economía Social (ASATA)

URL: <https://asata.es/>

Baleares

Federació de Cooperatives de les Illes Balears

URL: <https://www.fcoib.coop/>

Canarias

Federación Canaria de Cooperativas (FEDECOOP)

URL: <https://fedecoopcanarias.org/>

Cantabria

Unión de Cooperativas de Cantabria (UCOCAN)

URL: <https://ucocan.com/>

Castilla-La Mancha

Federación de Cooperativas de Castilla-La Mancha (FECAMAN)

URL: <https://fecaman.com/>

Castilla y León

Federación de Cooperativas de Trabajo de Castilla y León (FECOTECYL)

URL: <https://fecotecyl.org/>

Unión de Cooperativas de Castilla y León (UCCL) - (Agrarias)

URL: <https://www.uccl.es/>

Cataluña

Xarxa d'Ateneus Cooperatius (Catalunya)

URL: <https://ateneuscooperatius.cat/>

Descripción: Red pública territorial de acompañamiento emprendedor en economía social de la Generalitat de Catalunya.

Servicios relevantes: Asesoramiento gratuito para crear/transformar empresas en cooperativas, formación y acompañamiento jurídico-laboral.

Confederació de Cooperatives de Catalunya

URL: <https://www.cooperativescatalunya.coop/>

Federació de Cooperatives de Catalunya

URL: <https://www.cooperatives.cat/>

Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (FCTC)

URL: <https://www.fct.coop/>

Madrid

Comunidad de Madrid – Emprendimiento colectivo (ayudas)

URL: <https://sede.comunidad.madrid/node/213237>

Descripción: Línea autonómica de ayudas para emprendimiento colectivo (cooperativas, sociedades laborales, empresas de inserción).

Unión de Cooperativas de Consumidores y Usuarios de Madrid (UNCUMA)

URL: <https://uncuma.coop/>

Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid (COOPERAMA)

URL: <https://www.cooperama.coop/>

Unión de Sociedades Laborales y Cooperativas de Madrid (ASALMA)

URL: <https://asalma.org/>

Murcia

Unión de Cooperativas de la Región de Murcia (UCOMUR)

URL: <https://ucomur.org/>

Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM)

URL: <https://fecoam.com/>

Navarra

Federación de Cooperativas de Navarra

URL: <https://www.fedcooperativasnavarra.org/>

Asociación de Empresas de Economía Social de Navarra (ANEL)

URL: <https://www.anel.es/>

Euskadi

Confederación de Cooperativas de Euskadi (Konfekoop Euskadi)

URL: <https://www.konfekoop.coop/>

Euskadiko Kooperatiben Batasuna (EKB) / Unión de Cooperativas de Euskadi

URL: <https://www.ekoop.eus/>

Extremadura

Unión de Cooperativas de Trabajo Asociado de Extremadura (UNCOOPEX)

URL: <https://uncoopex.es/>

Federación Extremeña de Cooperativas Agrarias (FECOEX)

URL: <http://fecoex.com/>

Galicia

Unión de Cooperativas Galegas (ESPAZOCOOP)

URL: <https://espazo.coop/>

Federación Galega de Cooperativas de Traballo (FEGACOOP)

URL: <https://fegacoop.gal/>

Federación de Cooperativas Agrarias de Galicia (FECOAGA)

URL: <https://www.fecoaga.com/>

La Rioja

Federación de Cooperativas de La Rioja

URL: <https://federacioncooperativasrioja.es/>

Valencia

Generalitat Valenciana – Ayudas Economía Social

URL: https://www.gva.es/es/inicio/procedimientos?id_proc=3072

Federació Valenciana de Cooperatives de Treball Associat (FVECTA)

URL: <https://www.fvecta.coop/>

Federació de Cooperatives de la Comunitat Valenciana

URL: <https://www.fcooperatives.com/>

Unió de Cooperatives de Treball Associat del País Valencià (UCTA-PV)

URL: <https://ucta.cv/>

Consultoras Especializadas

Algalia

Descripción: Consultora especializada en asesoría a entidades de economía social.

URL: <https://algalia.com/>

Servicios relevantes: Asesoría contable, fiscal y laboral. Consultoría estratégica y organizacional. Formación y acompañamiento.

Arç Cooperativa

Descripción: Correduría de seguros especializada en economía social, consultoría y correduría de seguros éticos.

URL: <https://arc.coop/es/>

Servicios relevantes: Seguros éticos. Consultoría. Asesoramiento contable, fiscal y laboral. Gestión de siniestros y prestaciones.

Colectic

Descripción: proyecto cooperativo sin ánimo de lucro que trabaja por la inclusión, autonomía y empoderamiento de las personas y las comunidades en los ámbitos social, laboral y

tecnológico. Todo ello a través de la utilización de la tecnología como una forma de participación y transformación social.

URL: <https://colectic.coop/>

Servicios relevantes: tecnología social, desarrollo y mantenimiento de web, entornos de aprendizaje (e.g. Moodle), diseño de sistemas de colaboración (Open Atrium), cloud computing (NextCloud, Owncloud), etc.

Facto Cooperativa

Descripción: Ofrece asesoría y consultoría para asociaciones, fundaciones y cooperativas.

URL: <https://factocooperativa.com/es/consultoria/>

Servicios relevantes: Asesoramiento para consolidación y crecimiento. Formación, gestión, control y gobierno. Consultoría en marketing empresarial.

Gea Coop

Descripción: Cooperativa especializada en igualdad y consultoría social.

URL: <https://gea.coop/>

Servicios relevantes: Consultoría social. Planes de igualdad. Formación en igualdad y diversidad.

La Corriente

Descripción: cooperativa madrileña de comercialización de energía eléctrica 100% renovable

URL: <https://lacorrientecoop.es/>

Servicios relevantes: Contratos eléctricos.

laCorresponsable

Descripción: Cooperativa especializada en mediación aseguradora y financiera

URL: <https://lacorresponsable.es/>

Servicios relevantes: Correduría de seguros éticos. Mediación y asesoría aseguradora y financiera. Formación en cooperativismo. Estudios sobre cooperativismo y economía social.

Nabata Asesoría

Descripción: Asesoría para la economía social

URL: <https://nabata.coop/>

Servicios relevantes: asesoría fiscal, laboral, contable y empresarial

Tandem Social

Descripción: Cooperativa de consultoría estratégica para la transformación social, económica y cultural.

URL: <https://www.tandemsocial.coop/es/>

Servicios relevantes: Acompañamiento a iniciativas de emprendimiento social. Implementación de programas de apoyo. Formación y evaluación de proyectos.

Transformando

Descripción: Consultora social enfocada en emprendimiento social, educación global y cooperación.

URL: <https://transformando.org/>

Servicios relevantes: Formación y consultoría en emprendimiento social. Educación para la ciudadanía global. Cooperación al desarrollo.