



CEPES Aragón  
Asociación de Economía Social de Aragón

# Factores clave para el emprendimiento cooperativo: implicaciones para la transformación de empresas de capital.





# CEPES Aragón

La Asociación de Economía Social de Aragón (CEPES Aragón) es una asociación de ámbito autonómico constituida en 2014. Su carácter intersectorial la convierte en referente de la Economía Social en Aragón, constituyéndose como una plataforma de diálogo institucional con los poderes públicos.

Como organización aglutinadora de las diversas actuaciones económicas existentes bajo el concepto de Economía Social, CEPES Aragón integra a 10 organizaciones. Todas ellas son federaciones, plataformas, coordinadoras autonómicas y grupos empresariales específicos que representan los intereses de Asociaciones, Fundaciones, Cooperativas, Sociedades Laborales, Mutualidades, Empresas de Inserción y Centros Especiales de Empleo.



# Índice

|                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CEPES Aragón .....</b>                                                                        | <b>2</b>  |
| <b>Índice .....</b>                                                                              | <b>2</b>  |
| <b>Introducción .....</b>                                                                        | <b>3</b>  |
| Propósito .....                                                                                  | 3         |
| Objetivos .....                                                                                  | 3         |
| Justificación.....                                                                               | 4         |
| <b>Metodología .....</b>                                                                         | <b>10</b> |
| Limitaciones .....                                                                               | 14        |
| <b>Los 10 factores clave del emprendimiento cooperativo.....</b>                                 | <b>15</b> |
| 1 - Viabilidad Empresarial.....                                                                  | 17        |
| 2 - Gobernanza Cooperativa .....                                                                 | 19        |
| 3 - Mantenimiento del Empleo.....                                                                | 21        |
| 4 - Vinculación con la Comunidad .....                                                           | 23        |
| 5 - Objetivos Sociales .....                                                                     | 25        |
| 6 - Acceso a la Financiación .....                                                               | 26        |
| 7 - Cultura Cooperativa y Capacitación Profesional .....                                         | 29        |
| 8 - Marco Legal Adecuado.....                                                                    | 31        |
| 9 - Redes de Cooperación .....                                                                   | 33        |
| 10 - Apoyo Institucional .....                                                                   | 35        |
| <b>Conclusiones y observaciones.....</b>                                                         | <b>38</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>                                                                        | <b>42</b> |
| <b>Apéndice 1:.....</b>                                                                          | <b>52</b> |
| <b>Corpus de investigación .....</b>                                                             | <b>52</b> |
| <b>Apéndice 2:.....</b>                                                                          | <b>60</b> |
| <b>Los 10 factores clave según las dimensiones del Social<br/>Business Initiative (SBI).....</b> | <b>60</b> |
| <b>Apéndice 3:.....</b>                                                                          | <b>66</b> |
| <b>Ficha técnica de factores clave .....</b>                                                     | <b>66</b> |
| Factor 1 - Viabilidad Empresarial .....                                                          | 67        |
| Factor 2 - Gobernanza Cooperativa .....                                                          | 71        |
| Factor 3 - Mantenimiento del Empleo .....                                                        | 74        |
| Factor 4 - Vinculación con la Comunidad .....                                                    | 77        |



---

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Factor 5 - Objetivos Sociales.....                             | 80 |
| Factor 6 - Acceso a la Financiación.....                       | 82 |
| Factor 7 - Cultura Cooperativa y Capacitación Profesional..... | 86 |
| Factor 8 - Marco Legal Adecuado .....                          | 89 |
| Factor 9 - Redes de Cooperación .....                          | 92 |
| Factor 10 - Apoyo Institucional.....                           | 94 |



# Introducción

## Propósito

El propósito de nuestra investigación es identificar a través de la literatura los elementos esenciales (factores clave) que influyen en un ecosistema cooperativo y sus implicaciones en el proceso de transformación de empresas en cooperativas.

## Objetivos

El objetivo principal del trabajo es proporcionar una visión sintética de lo que la literatura ha investigado acerca de los factores que favorecen el emprendimiento cooperativo. Nuestros objetivos específicos son los siguientes:

- **Identificar** los factores clave del emprendimiento cooperativo.
- **Definir** cada factor de modo que sea posible observar su presencia o ausencia en diferentes contextos (definición operativa).
- Asignar a cada factor una puntuación de importancia / relevancia basada en la frecuencia de mención en nuestro corpus de investigación.
- Proponer **indicadores cuantitativos** que puedan ayudarnos a evaluar / medir cada factor.
- **Alinear** los factores clave según las 3 dimensiones de la definición de “empresa social” propuesta por la **Social Business Initiative (SBI)** de la Comisión Europea<sup>1</sup>.
- **Describir** las implicaciones de los factores clave en el proceso más concreto de la transformación de una empresa de capital en cooperativa.

---

<sup>1</sup> COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation (2011). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682>



---

## Justificación

Hay un acuerdo general en la literatura académica sobre el hecho de que las cooperativas juegan un rol esencial en el desarrollo económico sostenible debido a su resiliencia, su compromiso con el desarrollo local, su capacidad para crear y mantener empleo, su fomento de la equidad y su inversión en la formación de sus integrantes.

Las empresas cooperativas muestran una gran resiliencia y estabilidad en momentos de crisis económica al ser comparadas con otros tipos de empresas (Guzmán Alfonso et al., 2016), (Mercè Sala-Ríos et al., 2018), (Efrain Rosado Rodriguez, 2016).

Las cooperativas, además, impulsan el desarrollo local al estar profundamente vinculadas a las comunidades donde operan, reinvertiendo los beneficios en proyectos sociales que fortalecen el arraigo de la población y optimizan el uso de recursos locales (Díaz-Foncea & Marcuello, 2013), (Díaz Bretones, 2005).

Las cooperativas, asimismo, son motoras de la creación y el mantenimiento de empleo, particularmente en tiempos de crisis (Mercè Sala-Ríos et al., 2018), (Cancelo et al., 2022). Promueven la equidad, la solidaridad y la distribución justa de la riqueza entre sus miembros, lo que contribuye tanto a la sostenibilidad económica como a la cohesión social (Sepúlveda Molina et al., 2022), (Bretos et al., 2016).

Otro aspecto clave es su inversión en la educación y formación de sus miembros, potenciando sus capacidades y empoderamiento, y generando un capital social muy valioso (FasterCapital, 2024), (Díaz Bretones, 2005).

Por estos motivos la Constitución Española (en su artículo 129) ordena a los poderes públicos que promuevan 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.”

*(BOE-A-1978-31229 Constitución Española., s. f.)*

Del mismo modo, numerosos organismos internacionales y europeos, han instado a los gobiernos a promover el cooperativismo, como una forma de contribuir a lograr los ODS y conseguir sociedades más justas y sostenibles.

Este es el caso de la OIT (Organización Internacional del Trabajo):

“A balanced society necessitates the existence of strong public and private sectors, as well as a strong cooperative, mutual and the other social and non-governmental sector. It is in this context that Governments should provide a supportive policy and legal framework consistent with the nature and function of cooperatives and guided by the cooperative values and principles”

*(Recommendation R193 - Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002 (No. 193), s. f.)*

Y posteriormente en su Informe Sobre el Trabajo Decente y la Economía Social y Solidaria (ESS), incorpora explícitamente a las cooperativas como unidades de la ESS que los gobiernos deberían promover (Organización Internacional del Trabajo, 2022)



## La Organización de Naciones Unidas (ONU):

“Alienta a los gobiernos a que sigan examinando, según proceda, las disposiciones jurídicas y administrativas que rigen las actividades de las cooperativas a fin de promover su crecimiento y sostenibilidad en un entorno socioeconómico que evoluciona con rapidez, entre otras cosas, estableciendo para las cooperativas condiciones equiparables a las de otras empresas comerciales y sociales, incluidos incentivos fiscales apropiados y el acceso a los servicios y mercados financieros”

*(Cooperatives in social development :resolution /, 2010)*

En su 66ª sesión plenaria, celebrada el 18 de abril de 2023, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la resolución “Promover la economía social y solidaria para el desarrollo sostenible” que proporciona una definición oficial de la Economía Social y Solidaria y reconoce que puede contribuir a la consecución y localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (*Promoting the Social and Solidarity Economy for Sustainable Development :Resolution /, 2023*).

## El Parlamento Europeo:

En su “Resolución de 2 de julio de 2013 sobre la Contribución de las Cooperativas para Superar la Crisis”, El Parlamento Europeo subraya el papel de las cooperativas en la promoción de la resiliencia económica, el empleo sostenible y la cohesión social durante tiempos de crisis (*European Parliament Resolution of 2 July 2013 on the Contribution of Cooperatives to Overcoming the Crisis (2012/2321(INI)), 2013*).

## La Comisión Europea:

Que en 2021 lanzó su **Plan de Acción para la Economía Social** en el que reconoce a las cooperativas como actores clave dentro del ecosistema de la economía social y propone mejorar sus condiciones de operación, financiación y expansión. También insta a los Estados miembros a desarrollar marcos legales y regulatorios que faciliten la



creación, el desarrollo y el crecimiento de las cooperativas, reconociendo su contribución al desarrollo económico sostenible y social.

“When developing appropriate policy and legal frameworks, public authorities need to take into account the diversity of the legal forms covered by the social economy. While cooperatives, mutual benefit societies, foundations, associations and social enterprises have much in common, they nevertheless also have different objectives and modes of operating and face specific obstacles.”

(Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Building an Economy That Works for People: An Action Plan for the Social Economy., 2021)

El Parlamento Europeo acogió con satisfacción el mencionado plan de acción en su Resolución de 6 de julio de 2022 (*Procedure File: 2021/2179(INI) | Legislative Observatory | European Parliament*, s. f.).

El Consejo de la Unión Europea:

En la recomendación del Consejo de la Unión Europea del 27 de noviembre de 2023, sobre el desarrollo de condiciones marco para la economía social se insta a los estados miembros a designar coordinadores de economía social en las instituciones públicas nacionales con mandatos claros y recursos suficientes para permitir una coordinación y un seguimiento eficaces (*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.*, s. f.).



A pesar del reconocimiento generalizado de su importancia (tanto en la literatura académica como en la legislación), **el emprendimiento cooperativo no parece ser la opción prioritaria para los emprendedores.**

No puede negarse que el sistema económico global está predominantemente orientado hacia el modelo capitalista tradicional, que valora la maximización del beneficio por encima de las necesidades de las personas. Este enfoque, reforzado por las políticas económicas, la educación y las expectativas sociales, hacen que los modelos cooperativos, aunque reconocidos como importantes, no sean el camino más natural para la mayoría de los emprendedores. Del mismo modo, los emprendedores embarcados en un proyecto de transformación empresarial necesitan convencer a los trabajadores de la empresa en crisis de que el modelo cooperativo es una opción viable para ellos.

Creemos que ciertas inconsistencias terminológicas en el uso y definición de conceptos relacionados con el emprendimiento social y cooperativo podrían explicar en parte esta aparente paradoja. Algunos/as autores/as aluden a esta confusión terminológica (Carlo Borzaga et al., 2020). Varios documentos de nuestro corpus, mencionan que el **emprendimiento social** carece de una definición universalmente aceptada (Co-op, 2024), (Josune Prieto & Saioa Arando, s. f.).

El tratamiento legal y fiscal de las **cooperativas** y las **empresas sociales** varía considerablemente entre países y regiones (Guzmán Alfonso et al., 2016). Asimismo, el término **cooperativa** se confunde o se solapa con conceptos como **empresa social**, **emprendimiento social** o incluso **innovación social** (Marcuello et al., 2023).

Consideramos que esto puede resultar en la fragmentación del debate y dificultar el diseño de políticas públicas claras y efectivas para la promoción y el fortalecimiento de las empresas cooperativas.



---

Por ello, nuestro estudio se propone identificar y analizar los factores clave que influyen en el emprendimiento cooperativo a partir de un análisis de los textos y la literatura académica sobre el tema. Proponer una definición operativa de cada factor de modo que sea posible observar su presencia o ausencia. Este ejercicio nos permite aplicar estos factores en contextos tales como el de la transformación de empresas de capital en cooperativas y en la optimización de los ecosistemas cooperativos.



# Metodología

El presente estudio ha seguido un modelo de investigación cualitativo basado en la identificación de los factores clave del emprendimiento cooperativo tal y como aparecen mencionados en la literatura académica sobre emprendimiento cooperativo, transformación de empresas de capital en cooperativas y ecosistemas de emprendimiento cooperativo.

La identificación y selección de literatura partió de una serie de búsquedas en bases de datos bibliográficas como [Dimensions.ai](https://www.dimensions.ai/). A partir de los resultados obtenidos, se exploraron tanto las bibliografías, como las citas de los documentos obtenidos para identificar documentos relevantes adicionales.

La selección final de nuestro **corpus de investigación** consta de 39 documentos e incluye principalmente artículos académicos. El corpus incluye también artículos de medios de comunicación digitales, guías e informes de organizaciones gubernamentales, de la Comisión Europea y otras organizaciones, comunicaciones presentadas a conferencias, congresos etc., tesis doctorales y páginas web. La lista completa de documentos de nuestro corpus de investigación se proporciona en el Apéndice 1.

En un primer análisis de los documentos se utilizaron técnicas de procesamiento de lenguaje natural<sup>2</sup> para identificar factores relevantes en el texto de los **39 documentos** de nuestro corpus de investigación. Los factores identificados de esta manera fueron catalogados por las personas investigadoras para crear una primera lista de 77 factores que influyen en el emprendimiento cooperativo.

Para la segunda fase de nuestro análisis, las personas investigadoras procedieron a la lectura detallada del contenido de cada uno de los 39

---

<sup>2</sup> ChatGPT 4.0, Dovetail Magic Search y Magic Summarize



documentos y a su codificación temática utilizando la herramienta de análisis cualitativo [Dovetail](#).

El análisis cualitativo se centró en cómo los factores aparecen en los documentos y trató de identificar tantos factores como fuese posible. Sin embargo, se hizo también un esfuerzo para explorar las interrelaciones de los diferentes factores y de agrupar sinónimos y factores relacionados bajo las mismas etiquetas.

Nuevos factores se fueron añadiendo a los 77 iniciales a medida que las personas investigadoras consideraron que era necesario para proporcionar un detalle mayor, o bien para describir algún tema no identificado previamente.

Como resultado se obtuvieron **2823 menciones** etiquetadas con uno o más de los **179 factores** de la lista final.

En la siguiente fase de nuestro análisis se procedió a examinar cada uno de los 179 factores identificados para agrupar sus menciones bajo el **factor clave** con el que estaba más relacionado. Posteriormente se contabilizaron todas las menciones de cada factor clave en cada uno de los 39 documentos del corpus de la investigación.

Los 10 factores con más menciones totales fueron seleccionados como **factores clave** (en la lista siguiente aparecen ya en orden de relevancia):

1. Viabilidad Empresarial
2. Gobernanza Cooperativa
3. Mantenimiento del Empleo
4. Vinculación con la Comunidad
5. Objetivos Sociales
6. Acceso a la Financiación
7. Cultura Cooperativa y Capacitación Profesional
8. Marco Legal Adecuado
9. Redes de Cooperación
10. Apoyo Institucional

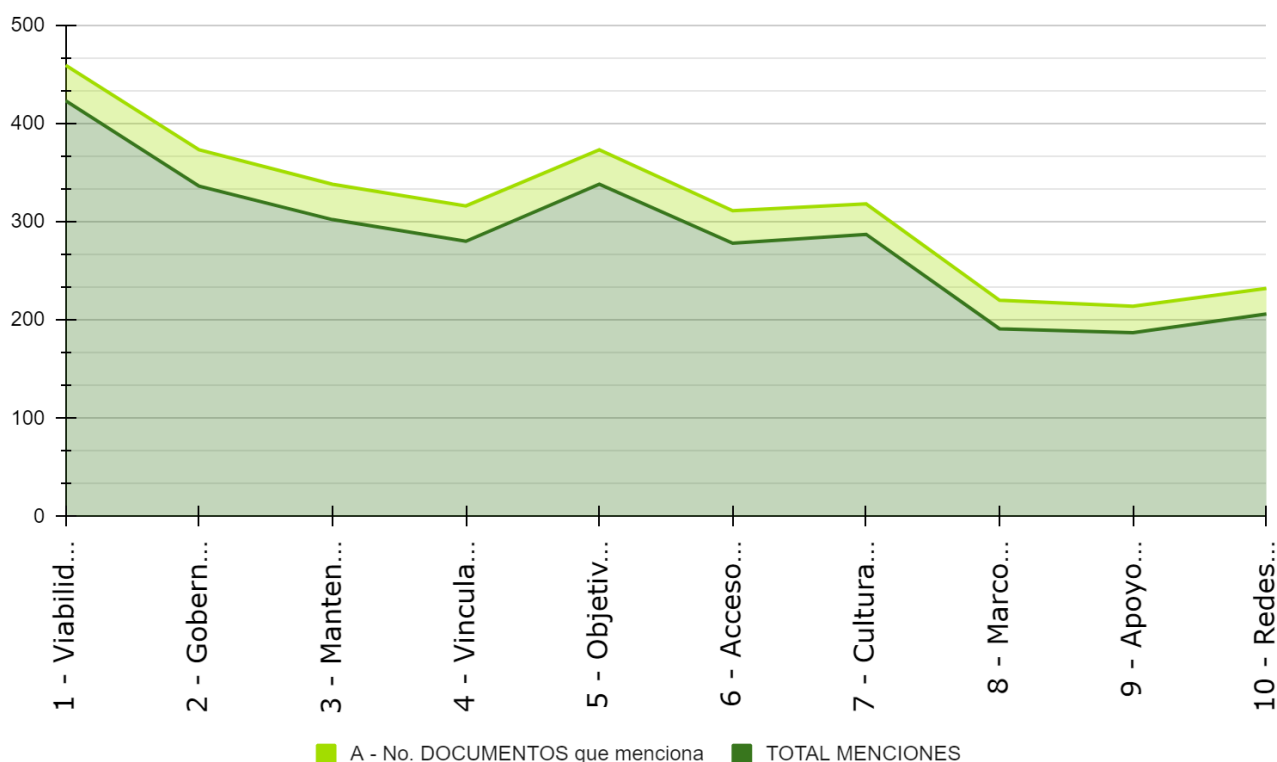


Figura 1. Total menciones y número de documentos en que se mencionan los 10 factores clave identificados

A continuación, expresamos matemáticamente la relevancia de un factor  $R_f$  con la siguiente fórmula.

Definimos las variables:

$N$  = Número total de documentos (39)

$P_{mf}$  = Proporción de menciones del factor por documento

$m_{fd}$  = Número de menciones del factor  $f$  en el documento  $d$

$m_{td}$  = Número total de menciones de factores en el documento  $d$

$$P_{mf} = m_{fd} / m_{td}$$

$m_f$  = Número total de menciones del factor en  $N$

$n_f$  = Número total de documentos en los que el factor es mencionado



$\mathbf{F_f}$  = Frecuencia promedio de la  $\mathbf{P_{mf}}$  del factor a lo largo de todos los documentos en los que se menciona ( $\mathbf{n_f}$ )

$$\mathbf{F_f} = \frac{1}{n_f} \sum_{d=1}^{n_f} \mathbf{P_{mf}}$$

$\sum_{d=1}^{n_f} \mathbf{P_{mf}}$  representa el sumatorio de la  $\mathbf{P_{mf}}$  sobre todos los documentos  $\mathbf{d}$  en los que el factor  $\mathbf{f}$  es mencionado,

Esta fórmula nos da la media de la proporción de menciones del factor a lo largo de todos los documentos en los que se menciona.

La relevancia del factor  $\mathbf{R_f}$  normalizada entre 1 y 10, la expresamos como:

$$\mathbf{R_f} = 10 \times ((\mathbf{F_f} \times 0.45) + (\mathbf{n_f} / \mathbf{N} \times 0.55))$$

Las personas investigadoras han dado un peso mayor (0,55) al número de documentos en que aparece mencionado el factor frente a la frecuencia promedio de mención en el documento (0,45) para compensar diferencias a la hora de marcar más o menos menciones cuando un factor se menciona frecuentemente en un mismo documento.

Esta fórmula considera tanto la frecuencia promedio de menciones  $\mathbf{F_f}$  como la proporción de documentos en que se menciona el factor.

Para la presentación final de nuestro análisis de datos se elaboró una descripción operativa de cada factor que facilitara la observación de su presencia / ausencia en diferentes contextos.

Por ejemplo, se observó en nuestro corpus como los diez factores clave identificados se presentaban en el caso de la transformación de



empresas de capital a cooperativas. Asimismo se evaluó heurísticamente cada uno de los factores clave para determinar su influencia en cada una de las 3 dimensiones de la definición de “empresa social” propuesta por la **Social Business Initiative (SBI)** de la Comisión Europea (ver Apéndice 2).

Alinear los factores con las tres dimensiones del SBI nos permite ver cómo encajan dentro de un marco reconocido. Asimismo nos proporciona una mayor claridad sobre cómo estos factores clave contribuyen a las diferentes áreas de un ecosistema empresarial social.

Toda la información obtenida de cada factor clave se ha recogido en la correspondiente ficha técnica que se incluye en el Apéndice 3.

## Limitaciones

Las limitaciones más importantes son las propias de cualquier investigación cualitativa:

- El análisis se basa en documentos previos, lo que puede reproducir el posible sesgo inherente a las perspectivas y enfoques de las personas autoras originales.
- Generalización limitada: nuestra identificación de factores clave se fundamenta en una base documental (corpus de investigación) que es amplia pero no es exhaustiva.
- Subjetividad y dependencia de las personas autoras: tanto la recolección como la interpretación de los datos por parte de las personas investigadoras es susceptible de incluir sesgos personales o subjetivos.
- Dificultad de replicación: debido a la naturaleza propia de la investigación cualitativa, no es fácil replicar exactamente nuestro estudio con un corpus documental o en un contexto diferente.



# Los 10 factores clave del emprendimiento cooperativo.

El análisis de texto de los documentos de nuestro corpus de investigación nos reveló más de 170 factores diferentes que influyen en el emprendimiento cooperativo. Las personas investigadoras se enfrentaron a la dificultad cognitiva propia de cualquier proceso de clasificación. Por ejemplo, ¿es una subvención, apoyo institucional o acceso a la financiación?. La subjetividad que reconocemos en nuestras limitaciones no es solo la propia de nuestras investigadoras, sino también el reconocimiento del sesgo de las autoras y autores de los documentos que analizamos.

Aun así, los siguientes diez factores emergieron claramente como los más mencionados:

1. Viabilidad Empresarial
2. Gobernanza Cooperativa
3. Mantenimiento del Empleo
4. Vinculación con la Comunidad
5. Objetivos Sociales
6. Acceso a la Financiación
7. Cultura Cooperativa y Capacitación Profesional
8. Marco Legal Adecuado
9. Redes de Cooperación
10. Apoyo Institucional

Ningún factor podría explicar por sí solo (ni mucho menos garantizar) el éxito en el emprendimiento cooperativo. Nuestro análisis mostró también cómo los principales factores identificados se concretan, se



generalizan, se solapan e interactúan unos con otros como parte de un ecosistema.

No es sorprendente que los ecosistemas de emprendimiento cooperativo se estudien cada vez más (Torres & Cardona, 2022).

Relevancia de los 10 Factores Clave

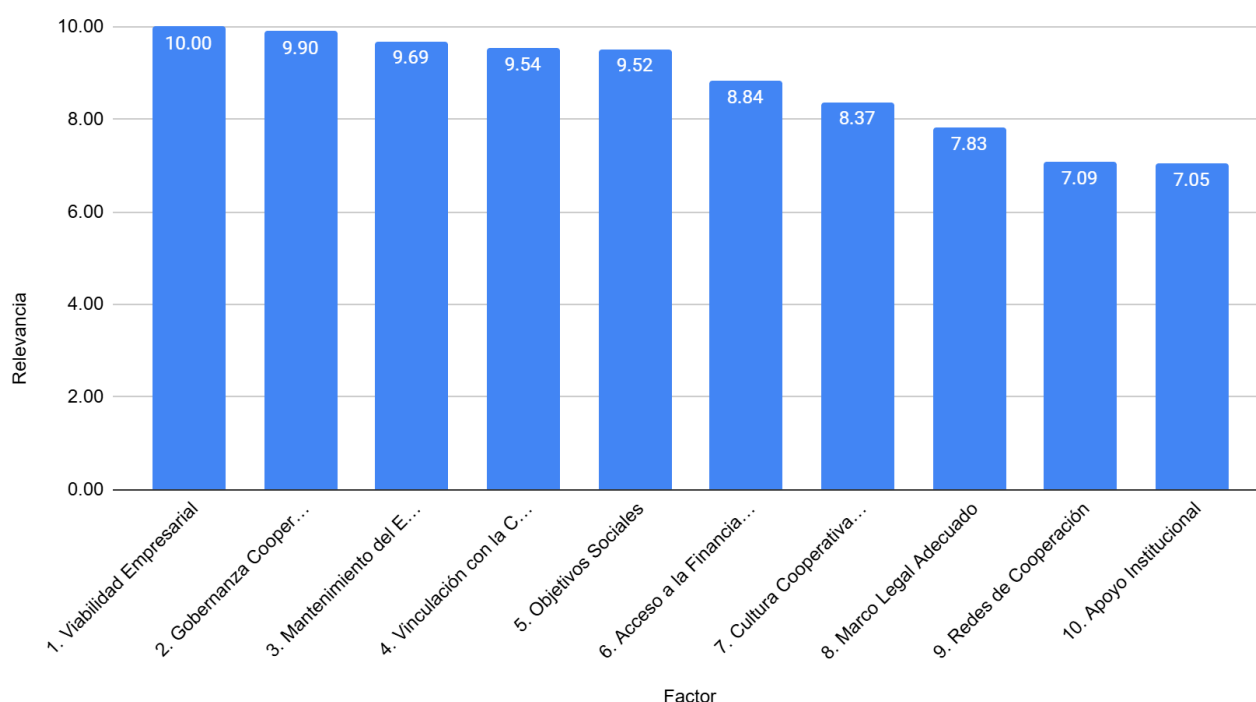


Figura 2. Relevancia de los 10 factores clave del emprendimiento cooperativo

Queda fuera de los objetivos de este estudio el describir detalladamente cómo se relacionan los factores e influyen unos en otros, pero creemos que los 10 factores identificados por nuestro análisis podrían verse también como dimensiones de un **ecosistema cooperativo**.

En este trabajo exploramos su aplicación al contexto de la transformación de empresas de capital en cooperativas. Las personas investigadoras esperan validar la utilidad de estos diez factores clave como dimensiones de un ecosistema emprendimiento en trabajos futuros.



## 1 - Viabilidad Empresarial

La viabilidad empresarial es el factor del emprendimiento cooperativo que obtiene la puntuación de relevancia máxima (10/10) de acuerdo con nuestro modelo. Aparece mencionado en 36 de los 39 documentos de nuestro corpus de investigación. Su alineamiento con la dimensión empresarial del SBI es máximo, es alto en la dimensión social y más bajo en gobernanza inclusiva (11/15).

La literatura da una importancia al desempeño empresarial y la generación de beneficios de las cooperativas superior a la de otros factores del emprendimiento cooperativo.

La afirmación de que la viabilidad económica y la sostenibilidad a largo plazo son factores clave para el éxito de las empresas de la economía social (Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016), (Alguacil Marí & Roman Cervantes, 2020), aunque obvia, tiene la importancia de recordarnos que **las cooperativas son fundamentalmente empresas**.

Innovación tecnológica, digitalización, internacionalización, acceso a nuevos mercados, crecimiento, estrategia empresarial, oportunidades de negocio, son retos que enfrentan las cooperativas, al igual que el resto de sus competidores en el mercado.

Crear empleo y competir en el mercado con otras empresas junto con la capacidad de generar beneficios es intrínseca a la naturaleza empresarial del emprendimiento cooperativo. La viabilidad económica de las cooperativas permite además cumplir los objetivos sociales de las cooperativas y contribuir al desarrollo de la comunidad en la que se implantan.

La **resiliencia económica** y organizativa de las cooperativas durante crisis previas, ha permitido mantener mejor el empleo que las empresas convencionales (Pérez González & Valiente Palma, 2019), (Cancelo et al., 2022), (Mercè Sala-Ríos et al., 2018), (Vanessa Campos i



Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016), (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024). Esto se debe en parte a la implicación de los trabajadores en la gestión y a su enfoque en el largo plazo.

"Las cooperativas son más resistentes y estables que otras formas de empresas a la vez que desarrollan nuevas iniciativas empresariales. Esto puede atribuirse a las especificidades de las cooperativas: su enfoque a largo plazo, fuerte arraigo territorial, promoción de los intereses de los miembros y atención a la cooperativa entre ellas"

(Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «Cooperativas y reestructuración» (dictamen de iniciativa), 2012)

Contar con una cierta personalidad emprendedora es un requisito del emprendedor cooperativo. Aunque, según señalan algunos estudios (Díaz-Foncea & Marcuello, 2013), este tiende a ser menos propenso al riesgo que los emprendedores tradicionales.

### **Viabilidad empresarial y transformación de empresas de capital en cooperativas**

La transformación de empresas de capital en cooperativas es una oportunidad para empresas en crisis o con problemas de sucesión para evitar el cierre, la venta a terceros o la deslocalización.

La viabilidad empresarial es crucial en la transformación de empresas de capital en cooperativas. El análisis económico inicial determina si la conversión es viable o si es preferible cerrar la empresa (Efrain Rosado Rodriguez, 2016).

Uno de los principales objetivos de la transformación de empresas de capital en cooperativas es preservar los puestos de trabajo. Sin embargo, durante una transformación, podría ser necesario reestructurar la plantilla para garantizar la viabilidad de la cooperativa.



Otro desafío es la reestructuración financiera. Las socias, trabajadoras y propietarias de la nueva cooperativa comparten una responsabilidad y preocupación por el aspecto financiero que antes no tenían (Efrain Rosado Rodriguez, 2016).

Por ello, la creación de un plan de negocio sólido que demuestre la viabilidad económica y social es crucial para el éxito de estas iniciativas (Co-op, 2024), (FECOMA, s. f.), (REAS Aragón, n/d).

Creemos que el acompañamiento a través de figuras especializadas como la del **mediador en emprendimiento cooperativo** hasta la consolidación de los procesos de transformación puede ser una forma eficaz de apuntalar el éxito y sostenibilidad a largo plazo de las cooperativas.

## 2 - Gobernanza Cooperativa

La Gobernanza Cooperativa obtiene la segunda puntuación más alta de relevancia (9,90/10) entre los 10 factores identificados en nuestro estudio. Es también el factor mencionado en más documentos (37/39) y muestra un alineamiento muy alto con las 3 dimensiones SBI (13/15).

Las cooperativas se caracterizan por una gestión democrática y participativa, donde los miembros tienen voz y voto en la toma de decisiones (Cancelo et al., 2022). La propiedad colectiva y la participación de los socios trabajadores en la gestión de la cooperativa son elementos fundamentales (Efrain Rosado Rodriguez, 2016).

La estructura organizativa de las cooperativas refleja el espíritu cooperativo, con énfasis en la transparencia y la rendición de cuentas a los miembros (Arias et al., 2022).

El liderazgo en las cooperativas debe ser colectivo y responsable. Que fomente la colaboración y el trabajo en equipo entre sus miembros,



reflejando los principios cooperativos y promoviendo una cultura de ayuda mutua (Bretos et al., 2016).

Desde nuestro punto de vista, un buen modelo de gobernanza cooperativa resulta también la excelencia en las dimensiones social y empresarial del SBI. Es perfectamente coherente que aparezca como segundo factor en importancia para el éxito en la creación, desarrollo, mantenimiento de cooperativas.

“La esencia cooperativa difiere regionalmente, pero se correlaciona positivamente con la calidad empresarial, lo que sugiere que la esencia cooperativa puede ser parte de la calidad empresarial en las empresas.”

(Guzman et al., 2020)

“El proceso de transformación de la empresa, que pasa de una propiedad basada en el poder del capital, a una propiedad basada en el poder de las personas, requiere la implantación de modelos participativos en la gestión.”

(REAS Aragón, n/d)

## **Gobernanza cooperativa y transformación de empresas de capital en cooperativas**

La gobernanza cooperativa se caracteriza por la toma de decisiones de forma democrática, lo que la diferencia de la gobernanza en empresas tradicionales. En las cooperativas, la gobernanza se caracteriza por la transparencia en la toma de decisiones y la rendición de cuentas a los miembros.

“la participación de los trabajadores en la gestión de la cooperativa se ejerce en parte en las asambleas generales, el órgano de autoridad máxima de una cooperativa.”

(Efrain Rosado Rodriguez, 2016)



La gobernanza cooperativa es más equitativa, pero también requiere un nivel más alto de compromiso y responsabilidad personal. Durante la transformación de empresas de capital en cooperativas, las personas trabajadoras asumen el rol de propietarios y propietarias, lo que fomenta su involucramiento en la gestión de la empresa.

Con frecuencia, los empleados o empleadas no están acostumbrados a tomar decisiones colectivas y es necesario capacitar a las personas trabajadoras en habilidades de liderazgo y gestión cooperativa (Efrain Rosado Rodriguez, 2016).

La necesidad de formación en buen gobierno cooperativo, junto con la importancia de este factor en el proceso de transformación de empresas de capital en cooperativas, también sugiere que el apoyo de figuras especializadas como la del **mediador** puedan ser muy eficaces a la hora de consolidar los procesos de transformación.

### 3 - Mantenimiento del Empleo

El mantenimiento del empleo obtiene la tercera puntuación (9,69/10) más alta de relevancia entre los 10 factores identificados en nuestro estudio. Es el segundo factor mencionado en más documentos (36/39), junto con la viabilidad empresarial y la vinculación con la comunidad. Su alineamiento con la dimensión social del SBI es máximo, alto en la dimensión empresarial y algo más bajo en la dimensión de gobernanza (11/15).

En este factor incluimos todas aquellas menciones referidas a la importancia de las cooperativas para la creación y mantenimiento de un empleo de calidad.

El emprendimiento cooperativo es en muchos casos la solución para aquellos trabajadores que se encuentran desempleados y con escasas alternativas para encontrar empleos de calidad (Torres Ortega & Monzón Campos, 2021).



Además, el cooperativismo contribuye a mejorar las condiciones de trabajo y calidad del empleo, al procurar una mayor satisfacción laboral, equidad salarial e independencia económica de las personas socias (Suárez-Ortega & Fariña-Sánchez, 2021).

Trabajar en una empresa propia, con propósito y oportunidades de desarrollo profesional contribuye a generar un orgullo de pertenencia y revierte en que las personas trabajadoras se sientan completamente involucradas en su mantenimiento y evolución.

*“Yo creo que te sientes más parte de la empresa, sientes que la empresa es más tuya, que simplemente no eres un empleado”  
(Efrain Rosado Rodriguez, 2016)*

## **La transformación de empresas de capital en cooperativas y el mantenimiento del empleo**

El mantenimiento del empleo es a menudo el motivo principal detrás de la decisión de transformar empresas convencionales en cooperativas (REAS Aragón, n/d), (Efrain Rosado Rodriguez, 2016), (Cancelo et al., 2022), (Díaz-Foncea & Marcuello, 2013).

Muchas transformaciones de empresas de capital en cooperativas ocurren en situaciones críticas, como quiebras o cierre inminente. En estos casos, el principal objetivo de la cooperativa es mantener la actividad productiva y proteger los empleos existentes.

Las cooperativas no deslocalizan y tienden a ofrecer empleos más estables en comparación con las empresas tradicionales, incluso en tiempos de crisis económica. Esto se debe a su enfoque en las personas y no solo en el capital.



“..este empleo que generan es un empleo estable y de calidad: más del 85% del empleo que generan son contratos indefinidos y más del 75% son contratos a tiempo completo.” (Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016)

## 4 - Vinculación con la Comunidad

La vinculación con la comunidad, obtiene la cuarta puntuación más alta de relevancia (9,54/10) entre los 10 factores identificados en nuestro estudio. Es el segundo factor mencionado en más documentos (36/39), junto con la Viabilidad Empresarial y el Mantenimiento del Empleo. Su alineamiento con la dimensión social del SBI es máximo y alto en las dimensiones empresarial y de gobernanza (13/15).

Las cooperativas buscan atender las necesidades de la comunidad a la que sirven y fomentar un sentido de comunidad a través de valores compartidos y objetivos comunes:

“en la economía social, la ciudadanía detecta un problema y entonces busca una solución empresarial colectiva para afrontarlo” (Pere Rusiñol, 2024)

Las cooperativas se enraízan fuertemente en los contextos locales, ya que sus miembros suelen ser residentes de la comunidad. Promueven el desarrollo comunitario y local, así como la responsabilidad por las comunidades en las que operan (Sanchis-Palacio, 2015).

Las cooperativas fomentan la participación ciudadana y la acción colectiva para el desarrollo local. Buscan generar un impacto positivo en la sociedad y la comunidad más allá de la maximización de beneficios para sus miembros. Además reinvierten parte de sus ganancias en la comunidad y apoyan a las economías y comunidades locales.



## **Vinculación con la comunidad en la transformación de empresas de capital en cooperativas**

Cuando una empresa en crisis tiene una fuerte conexión con su entorno, la comunidad se siente más motivada para participar activamente en el proceso de cambio.

Las cooperativas, al ser organizaciones gestionadas por sus miembros, encuentran en la comunidad una base sólida para ganar apoyo y legitimidad (Gorrotxategi et al., 2021), (Josune Prieto & Saioa Arando, s. f.), (Guzmán Alfonso et al., 2016).

Tanto los empleados cuyo empleo está en juego, como la comunidad local tienen interés en que la transición hacia un modelo cooperativo tenga éxito y que produzca el mayor bienestar colectivo posible.

“El cooperativismo de Mondragón no solo se limitó a desarrollar una serie de empresas industriales, sino que trabajó en crear un conjunto de organizaciones, en su sentido más amplio, que incorporase los aspectos que más afectaban al desarrollo socio-económico de la región.”  
(Josune Prieto & Saioa Arando, s. f.).

Esta vinculación con la comunidad otorga también a las cooperativas una ventaja frente a las empresas de capital, que están más enfocadas a maximizar beneficios y obtener rentabilidad para sus accionistas independientemente del contexto social local.

“Los clientes buscan empresas cercanas dando así apoyo a las empresas locales. Esto consigue ayudar al desarrollo de las zonas rurales y mejorar la economía de la región.”  
(Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024)



Movilizar efectivamente a los actores clave dentro de una comunidad (trabajadores, consumidores, proveedores, administración local, colaboradores y otros agentes locales) resulta fundamental para el éxito de un proceso de transformación.

De nuevo, proponemos la figura del **mediador en emprendimiento cooperativo** como un rol que puede ser útil a la hora de movilizar a los actores clave dentro de una comunidad para que su contribución sea más efectiva.

## 5 - Objetivos Sociales

Los documentos de nuestro corpus destacan insistentemente el papel fundamental de los objetivos sociales en el emprendimiento cooperativo y la empresa social.

Los objetivos sociales se sitúan en mitad del ranking de factores según su puntuación de relevancia (9,52/10) en nuestro estudio. Es el tercer factor mencionado en más documentos (35/39) y su alineamiento es máximo con la dimensión social del SBI y alto tanto en la dimensión empresarial como de gobernanza (13/15). Hay que destacar que este factor está íntimamente relacionado con el anterior (Vinculación con la Comunidad).

Las empresas cooperativas se enfocan en crear valor social, atender necesidades sociales y promover la inclusión social (Carlo Borzaga et al., 2020), (Catala et al., 2023). Buscan generar un impacto positivo en la comunidad y la sociedad, más allá de la maximización de beneficios (Wijers, 2019). Principios cooperativos, como la ayuda mutua y el compromiso con la comunidad, son factores diferenciales del emprendimiento social.



---

## Los objetivos sociales en la transformación de empresas tradicionales en cooperativas

Muchas veces las empresas de capital trasladan su producción a lugares donde la mano de obra es más barata persiguiendo mayores beneficios para sus accionistas en perjuicio de los trabajadores y la comunidad en la estaban localizados.

El emprendedor cooperativo, además de la viabilidad económica, busca también la mejora de las condiciones laborales y el impacto positivo en la comunidad, lo que trasciende a su necesidad personal.

Este enfoque empresarial es muy diferente al de las sociedades de capital que buscan maximizar los beneficios de sus accionistas independientemente de la comunidad en la que se localizan.

Sin embargo, la transformación de una empresa privada tradicional en una cooperativa, cuya propiedad es de los trabajadores, trae consigo unos cambios organizacionales importantes y un trasfondo de conciencia y compromiso social.

En caso de no existir, es difícil e incluso desaconsejable que los trabajadores y trabajadoras opten por esta fórmula. Por ello también en el contexto del factor Objetivos Sociales creemos que el **mediador en emprendimiento cooperativo** puede ser eficaz a la hora de proporcionar capacitación y apoyo en la evaluación del compromiso del equipo con la gestión y gobernanza cooperativa.

## 6 - Acceso a la Financiación

El acceso a la financiación obtiene la sexta puntuación (8,84/10) de relevancia entre los 10 factores identificados en nuestro estudio. Es el cuarto factor mencionado en más documentos (33/39) y su alineamiento es máximo con la dimensión empresarial del SBI y medio



en la dimensión social, aunque es muy bajo en la dimensión de gobernanza (1/5).

El acceso a la financiación sigue siendo un desafío para las cooperativas y empresas de economía social, que requieren de un apoyo institucional y de instrumentos financieros adaptados a sus necesidades para poder consolidarse y crecer (Marcuello et al., 2023), (Sanchis-Palacio, 2015), (Efrain Rosado Rodriguez, 2016), (Carlo Borzaga et al., 2020).

Los documentos de nuestro corpus de investigación se refieren a los problemas de acceso a la financiación y a la necesidad de apoyo institucional para obtener financiación.

Mencionan también la importancia de las finanzas éticas y solidarias como fuente de financiación y la necesaria disponibilidad de préstamos, subvenciones y otros instrumentos de financiación pública para apoyar la creación y consolidación de cooperativas (Gorrotxategi et al., 2021).

Destacan las dificultades de las cooperativas para acceder a la financiación bancaria tradicional y la necesidad de desarrollar habilidades para atraer recursos financieros reembolsables (Atxabal Rada, 2020).

Se destaca también el importante papel de las sociedades de garantía recíproca y los microcréditos para facilitar el acceso a la financiación, así como la importancia de fuentes de financiación más novedosas y alternativas como el crowdfunding o la filantropía de inversión (Sepúlveda Molina et al., 2022).

## **Influencia del acceso a la financiación en la transformación de empresas en cooperativas**

El factor de Acceso a la Financiación juega un papel fundamental en el proceso de transformación de empresas de capital en cooperativas ya



que determina en gran medida la viabilidad y sostenibilidad de estas entidades durante su transición y en fases posteriores.

En ocasiones, la viabilidad de la empresa estaba ya muy comprometida al inicio del proceso (e.g. en casos de quiebra y situaciones de baja competitividad). En estas ocasiones, las personas trabajadoras, que veían la transformación como una garantía de mantenimiento de su empleo, se encuentran en una situación muy diferente: la de tener que reducir costes de producción (e.g. salarios) y/o invertir en la cooperativa (Efrain Rosado Rodriguez, 2016), (Díaz Bretones, 2005).

“Si la empresa requiere de mucho capital para su producción hay que evaluar las posibles fuentes de financiamiento y la capacidad que pueda tener los socios de la Cooperativa para invertir en la empresa y, posiblemente, endeudarse.”  
(Efrain Rosado Rodriguez, 2016)

El acceso a la financiación pública es crucial para apoyar la creación de nuevas cooperativas y para facilitar su modernización. Mecanismos de financiación, como la capitalización de la prestación por desempleo, también son opciones posibles (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024), (Vanessa Campos i Climent & Jessica Ricarte i Rodríguez, 2016).

Algunos/as autores/as sugieren que quizás no sea tanto un problema de disponibilidad de financiación, como de complejidad administrativa, de desconocimiento o falta de capacitación por parte de los/las emprendedores/as cooperativos (Suárez-Ortega & Fariña-Sánchez, 2021), (Carlo Borzaga et al., 2020).

“Igualmente, y considerando la importancia y complejidad de un procedimiento como este, se recomienda que la empresa solicite asesoramiento profesional por parte de un especialista en la materia”.  
(REAS Aragón, n/d)



De nuevo observamos que el **mediador en emprendimiento cooperativo** puede ser un agente efectivo a la hora de facilitar a las cooperativas la capacitación que necesitan sus miembros para contribuir eficazmente al desarrollo de sus empresas.

## 7 - Cultura Cooperativa y Capacitación Profesional

El factor Cultura Cooperativa y Capacitación Profesional obtiene la séptima puntuación (8,37/10) de relevancia entre los 10 factores identificados en nuestro estudio. Es el cuarto factor mencionado en más documentos (31/39) y su alineamiento es máximo con la dimensión de gobernanza del SBI y alto en las dimensiones social y empresarial (13/15).

Destacar que, en nuestro estudio, este factor agrupa tanto la afinidad con los principios cooperativos y la formación cooperativa, como el espíritu emprendedor y la capacitación profesional.

La cultura cooperativa valora la inversión en el capital humano por encima del capital financiero. Por ello, la formación y la educación de las personas trabajadoras son activos fundamentales que impulsan el éxito a largo plazo de la cooperativa y que contribuyen positivamente a la comunidad.

Recordamos el artículo 56 de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas que establece con carácter obligatorio un **Fondo de Educación y Promoción** destinado a..

“la formación y educación de sus socios y trabajadores en los principios y valores cooperativos, o en materias específicas de su actividad societaria o laboral y demás actividades cooperativas”.  
(Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, 1999)

Es obvio que la afinidad con el espíritu cooperativo juega un papel fundamental en el emprendimiento cooperativo, pero esto no significa



que todos los actores involucrados tengan el mismo conocimiento de los valores cooperativos, o que los compartan por igual.

“Los trabajadores que participaron en la investigación pudieron mencionar solo algunos de los principios cooperativos establecidos internacionalmente. Otros trabajadores no sabían expresarlos o los desconocían.”

(Efrain Rosado Rodriguez, 2016)

## **Cultura cooperativa y capacitación profesional en la transformación de empresas de capital en cooperativas**

La transformación de una empresa capitalista en cooperativa no es sólo un cambio en la personalidad jurídica de la organización. Implica un cambio muy profundo en la cultura organizativa.

Por ejemplo, la cultura cooperativa promueve el “liderazgo colectivo”. Un concepto que es fácil de comprender en teoría pero bastante más complicado de implementar en la práctica.

Como vimos anteriormente, no todos los trabajadores y trabajadoras de una empresa transformada en cooperativa tienen la misma comprensión de los valores cooperativos, ni los comparten por igual necesariamente.

Por otro lado, aunque cada una de ellas sea una profesional excelente en su área de trabajo, no siempre (y no todas) tienen la capacitación profesional necesaria para gestionar los aspectos globales (estratégicos, legales, económicos, financieros, etc.) de su empresa cooperativa (Efrain Rosado Rodriguez, 2016).

Esto ilustra claramente cómo, en el contexto de la transformación de empresas de capital en cooperativas, la toma de decisiones (algo vital



para la viabilidad de cualquier empresa) se convierte en un reto para la empresa transformada en cooperativa.

Mientras que nuestro factor clave número 7 (Cultura Cooperativa y la Capacitación Profesional), es mostrado por la literatura en séptimo lugar de importancia, en el contexto concreto de la transformación de empresas de capital en cooperativas se revela como un factor mucho más importante.

Otro factor más en el que la figura del **mediador en emprendimiento cooperativo** que nosotros proponemos puede ejercer un papel decisivo, estableciendo planes de formación interna que incorporen las áreas empresariales y cooperativas que en el contexto de gobernanza establecido sean necesarios.

## 8 - Marco Legal Adecuado

La literatura refleja la importancia de contar con un marco jurídico y reglamentario propicio para el desarrollo de las cooperativas y de la economía social. Este factor clave obtiene la octava puntuación (7,83/10) de relevancia entre los 10 factores identificados en nuestro estudio. Es el quinto factor mencionado en más documentos (29/39) y su alineamiento con la dimensión de gobernanza del SBI es alto y medio en las dimensiones social y empresarial (10/15).

El marco legal juega un papel esencial en la promoción, y regulación del emprendimiento cooperativo en España:

1. Estableciendo normas y estructuras que definen, fomentan y protegen las cooperativas y los principios cooperativos ([Constitución Española \(1978\)](#): Artículo 129. 2; [Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas](#)). Las leyes autonómicas de cooperativas hacen lo propio dentro de sus territorios.
2. Declarando la obligatoriedad de crear fondos de reserva y también el Fondo de Educación y Promoción Cooperativa.



3. Proporcionando incentivos fiscales específicos que apoyan el emprendimiento cooperativo ([Ley 20/1990, de 19 de diciembre, sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas](#)).
4. Incluyendo a las cooperativas en el marco de la economía social ([Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social](#)).

Algunos documentos señalan que el marco legal no siempre es homogéneo en toda España, lo que genera desafíos para las cooperativas que operan en diferentes regiones.

Las diferencias en las normativas autonómicas pueden crear desigualdades en el acceso a incentivos, la contratación pública o en los procesos de creación de cooperativas (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024), (Sierra Guillem, 2022).

## **El marco legal en la transformación de empresas en cooperativas**

El proceso de transformación de una empresa en cooperativa es un cambio en la estructura jurídica de la empresa.

“La transformación es una operación social permitida por nuestro ordenamiento jurídico por la cual, una sociedad se desprende de su forma jurídica originaria para adoptar un tipo social diferente, que se ajuste mejor a las necesidades de sus socios para que puedan atender su modelo de negocio y permita cumplir los objetivos de la entidad con mayores garantías.”  
(Mauleón Méndez et al., 2018)

La Ley 27/1999 de Cooperativas y otras normativas autonómicas facilitan esta transición con directrices específicas para que el proceso de transformación sea legalmente viable (REAS Aragón, n/d), (Miranda & Gaudio, 2013).



Una vez la transformación ha tenido lugar, el marco legal otorga a los trabajadores derechos y responsabilidades adicionales (e.g. en la toma de decisiones y la participación económica).

El marco legal permite a la empresa transformada acceder a programas de financiación pública, subvenciones y ayudas especiales, que no están disponibles para las empresas de capital. Programas como el **Plan Integral de Impulso a la Economía Social** de la UE brindan a las cooperativas acceso a recursos financieros importantes para su viabilidad (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024), (Mondragon Unibertsitatea, 2024).

Del mismo modo, la empresa transformada puede aprovechar los beneficios fiscales que el marco legal otorga a las cooperativas. Esto es un incentivo importante al reducir los costes operativos y mejorar la viabilidad económica a largo plazo.

Este factor destaca la importancia de contar con asesoramiento jurídico adecuado durante el proceso de constitución, transformación y su acompañamiento durante la fase de consolidación de la cooperativa.

## 9 - Redes de Cooperación

De los 10 factores clave, este factor aparece en la novena posición de acuerdo con nuestro cálculo de relevancia (7,09/10). También aparece mencionado en menos documentos (26/39). Sin embargo, su alineamiento con las dimensiones de SBI es alta (10/15).

Las cooperativas tienden a crear redes y grupos de colaboración con mayor facilidad que las empresas tradicionales, gracias a su estructura y principios cooperativos (Guzmán Alfonso et al., 2016).



“Las cooperativas centran sus actividades con base en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, ubicando al ser humano como sujeto y fin de toda actividad económica sobre el lucro, la competencia y la acumulación de capital”.

(Arias et al., 2022)

“las entidades de Economía Social son más proclives a compartir sus iniciativas en Investigación y Desarrollo”.

(López et al., 2009)

Las redes de cooperación permiten compartir recursos, conocimientos, crear oportunidades. También fomentan el crecimiento y desarrollo de las cooperativas al facilitar su adaptabilidad y la innovación (Catala et al., 2023; Marcuello et al., 2023).

A nivel local y regional, las redes de colaboración son importantes para el desarrollo y el arraigo de las cooperativas en sus comunidades (Catala et al., 2023; Marcuello et al., 2023).

### **El papel de las redes de colaboración en la transformación de empresas en cooperativas**

En el contexto concreto de la transformación de una empresa privada en cooperativa las redes de colaboración también juegan un papel muy relevante.

No olvidemos que el proceso de transformación suele iniciarse por el deseo (o la necesidad) de los trabajadores de mantener su empleo. Pero el proceso de transformación conlleva un cambio muy profundo en la cultura organizativa, la estructura de propiedad y la gobernanza de la empresa transformada. La empresa pasa de ser controlada por el capital a ser gestionada de forma democrática por los trabajadores.



Sin embargo, como discutimos anteriormente, no siempre y no todas las personas trabajadoras comparten por igual los ideales de autogestión, igualdad y compromiso colectivo. La realidad de la empresa transformada no está exenta de dificultades y genera mucha incertidumbre entre los miembros de la nueva cooperativa (Efrain Rosado Rodriguez, 2016).

Además de compartir recursos, conocimientos y crear oportunidades, las redes de colaboración también facilitan el proceso de transformación ayudando a eliminar los temores que genera el cambio.

## 10 - Apoyo Institucional

Este factor aparece en última posición en nuestro ranking con una puntuación de relevancia de 7,05/10. También aparece mencionado en menos documentos que otros factores (26/39). Aún así, es preciso recordar que los 10 factores identificados son aquellos que se mencionan más frecuentemente en la literatura, por lo que su relevancia sigue siendo destacada. Su alineamiento con las tres dimensiones de SBI es alto (10/15).

Es importante notar que en este factor hemos agrupado sub-factores tan diversos como la colaboración con la administración (Bretos et al., 2016; Gorrotxategi et al., 2021), las estrategias, marcos y políticas generales de apoyo y fomento del cooperativismo (Carlo Borzaga et al., 2020; Marcuello et al., 2023) y la simplificación administrativa (Carlo Borzaga et al., 2020). Observamos asimismo que el factor Apoyo Institucional se relaciona (y solapa en parte) con otros factores como Acceso a la Financiación (ayudas, subvenciones, contratación pública etc.) y muy obviamente con el Marco Legal.

El emprendimiento cooperativo se beneficia de la colaboración entre la administración pública, las agencias de desarrollo local y las entidades de economía social. Los convenios, la cesión de infraestructuras e



incluso la co-construcción de políticas y servicios públicos son ejemplos de buenas prácticas de esta colaboración.

## **Transformación de empresas en cooperativas y apoyo institucional**

El apoyo institucional influye de muchas maneras en la transformación de empresas de capital en cooperativas:

- Ofreciendo acceso a fuentes de financiación que sustentan la viabilidad de la empresa transformada. Nuestro corpus menciona, por ejemplo, las iniciativas de garantías financieras para reducir el riesgo de los préstamos a cooperativas emergentes (Sepúlveda Molina et al., 2022) o los incentivos fiscales (Atxabal Rada, 2020).
- Estableciendo programas de apoyo público como las [Estrategias Españolas de la Economía Social](#) (EEES), el Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia, o el PERTE de la Economía Social y de los Cuidados ([Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024](#)).
- Vertebrando ecosistemas cooperativos y coordinando asistencia técnica y/o asesoría con entidades privadas y públicas para facilitar el proceso de transformación.

En los contextos de la colaboración con la administración y de la vertebración de los ecosistemas cooperativos, algunos/as autores/as señalan los desafíos que afrontan las empresas transformadas. Entre ellos, nosotros destacamos la complejidad administrativa y la necesidad de una mayor capacitación en economía social por parte de la propia administración (Bretos et al., 2016; Gorrotxategi et al., 2021), (Carlo Borzaga et al., 2020; Marcuello et al., 2023).



---

“There is also an urgent need for capacity building and knowledge sharing among civil servants and bank officials, who may not always understand the unique characteristics and needs of social enterprises, leading to inappropriate decisions and onerous collateral requirements.”

(Carlo Borzaga et al., 2020)

Creemos que la figura que proponemos del **mediador cooperativo** puede ser muy útil y efectiva para ayudar a las empresas transformadas a encarar sus desafíos con éxito en el marco de la solicitud de colaboración y apoyo institucional.



# Conclusiones y observaciones

Del presente estudio se desprenden las siguientes conclusiones:

1. El estudio logró identificar **10 factores** que emergieron como los más relevantes para el emprendimiento cooperativo en el corpus objeto de estudio. En ninguno de ellos se identifican los diez sintetizados en nuestro trabajo.
2. Los factores no operan de manera aislada, sino que se relacionan entre sí dentro de un ecosistema cooperativo. Esto sugiere que el éxito de una cooperativa depende de la **interacción** entre múltiples factores que deben ser considerados conjuntamente, no solo de uno en particular.
3. Aunque aún no se ha validado empíricamente, el estudio sugiere que estos 10 factores clave pueden considerarse como **dimensiones de un ecosistema cooperativo**. En particular, se plantea su aplicación en el contexto de la transformación de empresas de capital en cooperativas, lo que abre la puerta a investigaciones futuras sobre su utilidad y aplicabilidad en diferentes contextos de la economía social.
4. La **viabilidad empresarial y la gobernanza cooperativa** son los factores más relevantes. Entre los 10 factores, la Viabilidad Empresarial y la Gobernanza Cooperativa son los más destacados, obteniendo las puntuaciones más altas en relevancia. La viabilidad económica de una cooperativa es fundamental para su supervivencia, y la gobernanza democrática asegura que los socios participen activamente en las decisiones, lo cual es esencial para el funcionamiento de la cooperativa.



“The results show that the balance between the economic objectives and the creation of social value and social innovation, collective social entrepreneurship and specific institutional components are key features of social economy ecosystems” (Catalá et al., 2023)

5. El **mantenimiento del empleo y la vinculación con la comunidad** también se destacan como factores clave, especialmente en contextos de transformación de empresas convencionales en cooperativas. Las cooperativas no solo proporcionan empleo de calidad, sino que están profundamente arraigadas en sus comunidades, promoviendo el desarrollo local y la participación comunitaria.
6. La **transformación en cooperativa** suele estar motivada por la necesidad de mantener los puestos de trabajo, pero también por ideales de autogestión, igualdad y compromiso colectivo. Es una oportunidad para las empresas en crisis o con problemas de sucesión, evitando el cierre o la venta a terceros. Este proceso implica un cambio en la estructura de propiedad y gobernanza de la empresa, pasando de ser controlada por el capital a ser gestionada de forma democrática por los trabajadores. Las cooperativas resultantes tienden a ser más resilientes a las crisis económicas que las empresas convencionales. El proceso de transformación requiere apoyo institucional, asesoramiento y formación para los trabajadores, así como incentivos y ayudas públicas. La participación de las personas trabajadoras en la propiedad y gestión de la cooperativa genera mayor compromiso, satisfacción, empoderamiento y oportunidades de desarrollo profesional. Los principales aspectos a considerar en este proceso incluyen:
  - Análisis profundo de la viabilidad empresarial, cubriendo las necesidades de capital y financiación necesarias para adquirir



la empresa en condiciones de darle continuidad al negocio.  
(1.- Viabilidad empresarial)

- La participación y motivación de los trabajadores en el proceso de transformación (2.- Gobernanza)
- Los cambios en la estructura jurídica, organizativa y de propiedad de la empresa (8.- Marco Legal)
- La formación y capacitación de los trabajadores en los principios y valores cooperativos (7.- cultura cooperativa y capacitación)
- El apoyo y asesoramiento de instituciones y redes de cooperativas durante la transformación (9.- Apoyo institucional y 10.- Redes de cooperación)

Las personas investigadoras realizan asimismo las siguientes observaciones:

1. Aunque nuestro corpus no nos permite observar diferencias por CCAA, hemos querido prestar atención al caso particular de Aragón. Observamos que, en Aragón, las cooperativas se caracterizan por un fuerte arraigo al territorio y la vinculación con la comunidad local. El emprendedor cooperativo emprende principalmente por oportunidad, buscando la independencia económica y mayores ingresos personales. El desarrollo de una cultura cooperativa y la capacitación profesional son asimismo factores clave para el fomento del emprendimiento cooperativo en Aragón. Las cooperativas en Aragón han demostrado resiliencia y viabilidad empresarial, especialmente durante períodos de crisis económica (Díaz-Foncea & Marcuello, 2013).
2. El emprendimiento cooperativo es **atractivo para los millennials**, quienes buscan crear empresas sostenibles con impacto social y ambiental positivo. Las cooperativas ofrecen un modelo de negocio colaborativo que permite compartir recursos, reducir costos y fomentar la innovación. El éxito del



emprendimiento cooperativo requiere identificar las fortalezas del equipo, desarrollar un plan de negocio sólido y acceder a asesoramiento y apoyo especializado.

3. La figura del **mediador en emprendimiento cooperativo** aparece como un mecanismo que debería promoverse y financiarse desde las instituciones públicas con el objetivo de proporcionar a los emprendedores cooperativos el entorno adecuado para el éxito de su proyecto.

La figura del mediador contribuye favorablemente al emprendimiento cooperativo:

- Analizando la viabilidad económica del proyecto.
- Estableciendo un modelo de gobernanza adecuado al equipo humano.
- Asesorando para garantizar las condiciones básicas que permitan acceder a un empleo digno.
- Reforzando el vínculo del equipo promotor con su comunidad y detectando las posibilidades de colaboración.
- Destacando los objetivos sociales intrínsecos al proyecto y formalizando un ideario inspirador para el equipo de acuerdo a sus circunstancias.
- Asesorando en el acceso a la financiación necesaria para el éxito del proyecto.
- Identificando los recursos formativos necesarios y adaptados a las características del equipo promotor, tanto desde los tres puntos de vista cooperativo, técnico y empresarial.
- Encuadrando el proyecto en el marco legal adecuado.
- Conectando al equipo emprendedor con las redes de cooperación adecuadas a su proyecto y su entorno.
- Colaborando con la administración para la obtención del apoyo institucional adecuado a la dimensión del proyecto



# Bibliografía

- Alguacil Marí, M. P., & Roman Cervantes, C. A. (2020). Presentación monográfico: La economía social ante sus retos: emprendimiento, transformación digital, género y desarrollo sostenible. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 133, 1-1.
- Arias, A., Sigüenza, S., Pinos Ramón, L., & Álava Atiencie, G. (2022). Cooperativismo y emprendimiento social: Alternativas para el bien común. *Maskana*, 13(1), 43-51.
- Atxabal Rada, A. (2020). Las medidas fiscales para favorecer el emprendimiento por las cooperativas. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 133, 13-20.
- BOE-A-1978-31229 Constitución Española. (s. f.). Recuperado 30 de septiembre de 2024, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>
- 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. (s. f.). Recuperado 29 de octubre de 2024, de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-Z-2023-70052>



- Bretos, I., Diaz-Foncea, M., Marcuello, C., & Marcuello, C. (2016, octubre 19). *¿Por qué se crean las cooperativas? Análisis del Capital Social como factor causal*. XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa, Valencia.
- Cancelo, M., Díaz-Vázquez, M. R., & Vázquez-Rozas, E. (2022). Factores Determinantes De La Creación De Cooperativas. Un Modelo Econométrico Con Datos De Panel Para El Periodo 2007-2019 En Las Regiones Españolas. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 22(1), 77-94.
- Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales, & Chiara Carini. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report*. European Commission, Social Europe.  
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes>
- Catala, B., Savall, T., & Chaves-Avila, R. (2023). From entrepreneurial and innovation ecosystems to the social economy ecosystem. *Journal of Business Research*, 163(C).  
<https://ideas.repec.org//a/eee/jbrese/v163y2023ics0148296323002904.html>



---

Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Building an Economy That Works for People: An Action Plan for the Social Economy. (2021).

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0778>

Co-op, C. (2024). Cooperative Entrepreneurship: Turning Ideas into Collective Action. *Medium*. <https://medium.com/@Chain-Coop/cooperative-entrepreneurship-turning-ideas-into-collective-action-e02900b999fb>

*Cooperatives in social development :resolution /. (2010).*  
[https://digitallibrary.un.org/record/673577/files/A\\_RES\\_64\\_136-AR.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/673577/files/A_RES_64_136-AR.pdf)

Díaz Bretones, F. J. (2005). *Dimensiones psicosociales de los emprendedores empresariales: Los cooperativistas de trabajo asociado en Andalucía*. Granada: Universidad de Granada.  
<https://digibug.ugr.es/handle/10481/614>

Díaz-Foncea, M., & Marcuello, C. (2013). Motivaciones del emprendedor cooperativo en Aragón. *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 78, 53-70.



Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema  
«Cooperativas y reestructuración» (dictamen de iniciativa)  
(2012). [https://eur-lex.europa.eu/legal-  
content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52012IE1049](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52012IE1049)

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 Parliament resolution of 2 July 2013 on the contribution of cooperatives to overcoming the crisis (2012/2321(INI))*. (2013).

FasterCapital. (2024). *Emprendimiento cooperativo para los Millennials un nuevo enfoque hacia el éxito*. FasterCapital.  
[https://fastercapital.com/es/contenido/Emprendimiento-  
cooperativo-para-los-Millennials--un-nuevo-enfoque-hacia-el-  
exito.html](https://fastercapital.com/es/contenido/Emprendimiento-cooperativo-para-los-Millennials--un-nuevo-enfoque-hacia-el-exito.html)

FECOMA. (s. f.). *Guía de Emprendimiento Economía Social, Comunidad de Madrid*.

Gorrotxategi, A. S., Márquez, P. A., & Etxarri, E. E. (2021). Factores clave para el fomento de la Economía Social desde lo local. *Revista Prisma Social*, 35, 65-90.



---

Guzmán Alfonso, C., Santos Cumplido, F. J., & Barroso González, M.

O. (2016). *Cooperativismo, factor empresarial y desarrollo económico: Propuesta de un modelo teórico de enlace.*

[https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2016.v122.52018](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v122.52018)

Guzman, C., Santos, F. J., & Barroso, M. de la O. (2020). Cooperative Essence and Entrepreneurial Quality: A Comparative Contextual Analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(1), 95-118. <https://doi.org/10.1111/apce.12257>

Josune Prieto & Saioa Arando. (s. f.). *ECOSISTEMA EMPRENDEDOR COOPERATIVO: CASO MONDRAGON Estudio sobre el emprendimiento en MONDRAGON basado en la Teoría de los Recursos*. XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa El Año Internacional de las Cooperativas: desafíos y propuestas de la economía social en un mundo en transformación.

Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, Pub. L. No. Ley 27/1999, BOE-A-1999-15681 27027 (1999).

<https://www.boe.es/eli/es/l/1999/07/16/27>

López, J. C., Díaz Foncea, M., & Marcuello Servós, C. (2009).

Sociedades cooperativas y sociedades laborales en España:



Estudio de su contribución a la creación de empleo y al crecimiento económico. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 98, 35-69.

Marcuello, C., Bretos, I., & Errasti, A. (2023). *Ecosistemas internacionales de la economía social y solidaria*.

Mauleón Méndez, E., Mulet Forteza, C., & Genovart Balaguer, J. I. (2018). Aspectos económico-contables de la transformación de una sociedad limitada en una cooperativa. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 129, 183-208.

Mercè Sala-Ríos, Teresa Torres-Solé, & Mariona Farré-Perdiguer. (2018). Demografía de las cooperativas en tiempos de crisis. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93(Agosto 2018), 51-84. <https://doi.org/DOI:10.7203/CIRIECE.93.11042>

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2024). *Guía para la creación y consolidación de cooperativas con especial incidencia en el emprendimiento juvenil y femenino en zonas rurales o despobladas*.

[https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/resources/documentos/metodologia\\_Cooperativas.pdf](https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/resources/documentos/metodologia_Cooperativas.pdf)



- 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.
- Mondragon Unibertsitatea. (2024). *Creando un ecosistema de cooperativas digitales de plataforma—Noticias*. Mondragon Unibertsitatea. <https://www.mondragon.edu/es/-/creando-ecosistema-cooperativas-digitales-plataforma>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022, junio 10). *Resolución relativa al trabajo decente y la economía social y solidaria*. Conferencia Internacional del Trabajo - 110.<sup>a</sup> reunión, 2022. <https://www.ilo.org/es/media/244201/download>
- Pere Rusiñol. (2024). Qué es la economía social... Y por qué puede ser la solución a la crisis del capitalismo. *La economía social, al rescate: Precariedad, igualdad, acceso a la vivienda, pobreza, inclusión, sostenibilidad, los problemas que el capitalismo en crisis no es capaz de afrontar.*, 43 Marzo 2024, 6-12.
- Pérez González, M. D. C., & Valiente Palma, L. (2019). Impacto territorial del autoempleo en la economía social en España. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y*



*cooperativa*, 83, 83-114. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.83.13420>

*Procedure File: 2021/2179(INI) | Legislative Observatory | European Parliament.* (s. f.). Recuperado 29 de octubre de 2024, de [https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?lang=en&reference=2021/2179\(INI\)](https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?lang=en&reference=2021/2179(INI))

*Promoting the social and solidarity economy for sustainable development :resolution /. (2023).*  
[https://digitallibrary.un.org/record/4009889/files/A\\_RES\\_77\\_281-AR.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/4009889/files/A_RES_77_281-AR.pdf)

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>

*Recommendation R193—Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002 (No. 193).* (s. f.). Recuperado 30 de septiembre de 2024, de [https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R193](https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193)



- Sanchis-Palacio, J. (2015). Factores clave en la creación de cooperativas. Estudio empírico aplicado a la Comunidad Valenciana. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 0. [https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2015.n119.49153](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.n119.49153)
- Sepúlveda Molina, A., Fuente Cabrero, C. de la, Santero Sánchez, R., & Laguna Sánchez, P. (2022). Aproximación al coste de políticas públicas de apoyo a la financiación del emprendimiento en cooperativas españolas. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 140, 7.
- Sierra Guillem, S. (2022). *Emprendedurismo y economía social: Estudio de la creación de cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales* [Proyecto/Trabajo fin de carrera/grado, Universitat Politècnica de València]. <https://riunet.upv.es/handle/10251/188158>
- Suárez-Ortega, M., & Fariña-Sánchez, M. (2021). Mujeres ante la política empresarial y el emprendimiento: Dilemas y desafíos para una sociedad sostenible. *Revista Prisma Social*, 35, 277-312.
- Torres, C. A. C., & Cardona, P. F. M. (2022). Ecosistemas de emprendimiento: Hacia una reflexión práctica y conceptual.



---

*Revista Universidad y Empresa*, 24(43), Article 43.

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12044>

Torres Ortega, J. A., & Monzón Campos, J. L. (2021). Futuras intenciones de emprender en estudiantes de estudios secundarios chilenos y vascos. *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 103, 279-314.

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.

Wijers, G. (2019). A Comparison of Cooperative Ecosystems: What institutions can bring transformation? *Review of Applied Socio-Economic Research*, 18(2), 146-159.



# Apéndice 1:

## Corpus de investigación



- Alguacil Marí, M. P., & Roman Cervantes, C. A. (2020). Presentación monográfico: La economía social ante sus retos: emprendimiento, transformación digital, género y desarrollo sostenible. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 133, 1–1.
- Arias, A., Sigüenza, S., Pinos Ramón, L., & Álava Atiencie, G. (2022). Cooperativismo y emprendimiento social: Alternativas para el bien común. *Maskana*, 13(1), 43–51.
- Aritz Kanpandegi Berrrotaran & Arianne Kareaga Irazabalbeitia. (2018, October 4). *El Emprendimiento Social Cooperativo: El Caso de KoopFabrica*. XVII Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa La Economía Social: transformaciones recientes, tendencias y retos de futuro, Toledo.
- Atxabal Rada, A. (2020). Las medidas fiscales para favorecer el emprendimiento por las cooperativas. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 133, 13–20.
- Belén Ferreras. (2024). El milagro económico de Mondragon, de pequeña cooperativa a gran grupo multinacional. *La Economía Social, al Rescate: Precariedad, Igualdad, Acceso a La Vivienda, Pobreza, Inclusión, Sostenibilidad, Los Problemas Que El Capitalismo En Crisis No Es Capaz de Afrontar.*, 43 Marzo 2024, 34–38.
- Bretos, I., Diaz-Foncea, M., Marcuello, C., & Marcuello, C. (2016, October 19). *¿Por qué se crean las cooperativas? Análisis del Capital Social como factor causal*. XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa, Valencia.



Cancelo, M., Díaz-Vázquez, M. R., & Vázquez-Rozas, E. (2022). Factores Determinantes De La Creación De Cooperativas. Un Modelo Econométrico Con Datos De Panel Para El Periodo 2007-2019 En Las Regiones Españolas. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 22(1), 77–94.

Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales, & Chiara Carini. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report*. European Commission, Social Europe. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes>

Catala, B., Savall, T., & Chaves-Avila, R. (2023). From entrepreneurial and innovation ecosystems to the social economy ecosystem. *Journal of Business Research*, 163(C). <https://ideas.repec.org//a/eee/jbrese/v163y2023ics0148296323002904.html>

Co-op, C. (2024). Cooperative Entrepreneurship: Turning Ideas into Collective Action. *Medium*. <https://medium.com/@Chain-Coop/cooperative-entrepreneurship-turning-ideas-into-collective-action-e02900b999fb>

Cooperatives Europe. (2022). *Input to the consultation on the proposal for a Council recommendation on developing framework conditions for the social economy*. (p. 2). <https://coopseurope.coop/wp-content/uploads/2022/10/CoopsEurope-developing-framework-conditions-for-the-SE-1.pdf>



*Creando un ecosistema de cooperativas digitales de plataforma— Noticias.* (n.d.). Mondragon Unibertsitatea. Retrieved 27 August 2024, from <https://www.mondragon.edu/es/-/creando-ecosistema-cooperativas-digitales-plataforma>

Díaz Bretones, F. J. (2005). *Dimensiones psicosociales de los emprendedores empresariales: Los cooperativistas de trabajo asociado en Andalucía*. Granada: Universidad de Granada. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/614>

Díaz-Foncea, M., & Marcuello, C. (2013). Motivaciones del emprendedor cooperativo en Aragón. *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 78, 53–70.

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>

*Emprendimiento cooperativo para los Millennials un nuevo enfoque hacia el éxito.* (2024). FasterCapital. <https://fastercapital.com/es/contenido/Emprendimiento-cooperativo-para-los-Millennials--un-nuevo-enfoque-hacia-el-exito.html>

FECOMA. (n.d.). *Guía de Emprendimiento Economía Social, Comunidad de Madrid*.

Gorrotxategi, A. S., Márquez, P. A., & Etxarri, E. E. (2021a). Factores clave para el fomento de la Economía Social desde lo local. *Revista Prisma Social*, 35, 65–90.



- Gorrotxategi, A. S., Márquez, P. A., & Etxarri, E. E. (2021b). Factores clave para el fomento de la Economía Social desde lo local. *Revista Prisma Social*, 35, 65–90.
- Guzmán Alfonso, C., Santos Cumplido, F. J., & Barroso González, M. O. (2016). *Cooperativismo, factor empresarial y desarrollo económico: Propuesta de un modelo teórico de enlace*. [https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2016.v122.52018](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v122.52018)
- Josune Prieto & Saioa Arando. (n.d.). *ECOSISTEMA EMPRENDEDOR COOPERATIVO: CASO MONDRAGON Estudio sobre el emprendimiento en MONDRAGON basado en la Teoría de los Recursos*. XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa El Año Internacional de las Cooperativas: desafíos y propuestas de la economía social en un mundo en transformación.
- Liñán, F., Fernández-Serrano, J., & Romero, I. (2013). Emprendimiento por necesidad y por oportunidad: El efecto mediador de la cultura. *Revista de Economía Mundial*, 33. <https://doi.org/10.33776/rem.v0i33.4759>
- López, J. C., Díaz Foncea, M., & Marcuello Servós, C. (2009). Sociedades cooperativas y sociedades laborales en España: Estudio de su contribución a la creación de empleo y al crecimiento económico. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 98, 35–69.
- Marcuello, C., Bretos, I., & Errasti, A. (2023). *Ecosistemas internacionales de la economía social y solidaria*.
- María Isabel Martínez Martín, Rosa Santero Sánchez, Pablo Soria Lavara, Fiare Banca Etica, & Abay Analistas Económicos, S.L.



(2024). *Necesidades de Financiación de la Economía Social 2024*.

Fiare

Banca

Ética.

<https://www.fiarebancaetica.coop/app/uploads/sites/2/2024/06/Informe-Necesidades-de-Financiacion-de-la-ES-2024.pdf>

Mariana Vilnitzky. (2024). Jeroen Douglas "Las cooperativas son más relevantes que nunca". *La economía social, al rescate: Precariedad, igualdad, acceso a la vivienda, pobreza, inclusión, sostenibilidad, los problemas que el capitalismo en crisis no es capaz de afrontar.*, 43 Marzo 2024, 18–22.

Mauleón Méndez, E., Mulet Forteza, C., & Genovart Balaguer, J. I. (2018). Aspectos económico-contables de la transformación de una sociedad limitada en una cooperativa. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 129, 183–208.

Mercè Sala-Ríos, Teresa Torres-Solé, & Mariona Farré-Perdiguer. (2018). Demografía de las cooperativas en tiempos de crisis. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93(Agosto 2018), 51–84. <https://doi.org/DOI:10.7203/CIRIECE.93.11042>

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2024). *Guía para la creación y consolidación de cooperativas con especial incidencia en el emprendimiento juvenil y femenino en zonas rurales o despobladas*.

[https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/resources/documentos/metodologia Cooperativas.pdf](https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/resources/documentos/metodologia_Cooperativas.pdf)

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.

Pere Rusiñol. (2024). Qué es la economía social... Y por qué puede ser la solución a la crisis del capitalismo. *La economía social, al rescate: Precariedad, igualdad, acceso a la vivienda, pobreza, inclusión, sostenibilidad, los problemas que el capitalismo en crisis no es capaz de afrontar.*, 43 Marzo 2024, 6–12.

Pérez González, M. D. C., & Valiente Palma, L. (2019). Impacto territorial del autoempleo en la economía social en España. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 83, 83–114. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.83.13420>

REAS Aragon. (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>

Sanchis-Palacio, J. (2015). Factores clave en la creación de cooperativas. Estudio empírico aplicado a la Comunidad Valenciana. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 0. [https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2015.n119.49153](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.n119.49153)

Sepúlveda Molina, A., Fuente Cabrero, C. de la, Santero Sánchez, R., & Laguna Sánchez, P. (2022). Aproximación al coste de políticas públicas de apoyo a la financiación del emprendimiento en cooperativas españolas. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 140, 7.



- Sierra Guillem, S. (2022). *Emprendedurismo y economía social: Estudio de la creación de cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales* [Proyecto/Trabajo fin de carrera/grado, Universitat Politècnica de València]. <https://riunet.upv.es/handle/10251/188158>
- Suárez-Ortega, M., & Fariña-Sánchez, M. (2021). Mujeres ante la política empresarial y el emprendimiento: Dilemas y desafíos para una sociedad sostenible. *Revista Prisma Social*, 35, 277–312.
- Torres Ortega, J. A., & Monzón Campos, J. L. (2021). Futuras intenciones de emprender en estudiantes de estudios secundarios chilenos y vascos. *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 103, 279–314.
- 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.
- Wijers, G. (2019). A Comparison of Cooperative Ecosystems: What institutions can bring transformation? *Review of Applied Socio-Economic Research*, 18(2), 146–159.



## Apéndice 2:

# Los 10 factores clave según las dimensiones del Social Business Initiative (SBI)



---

## Evaluación heurística

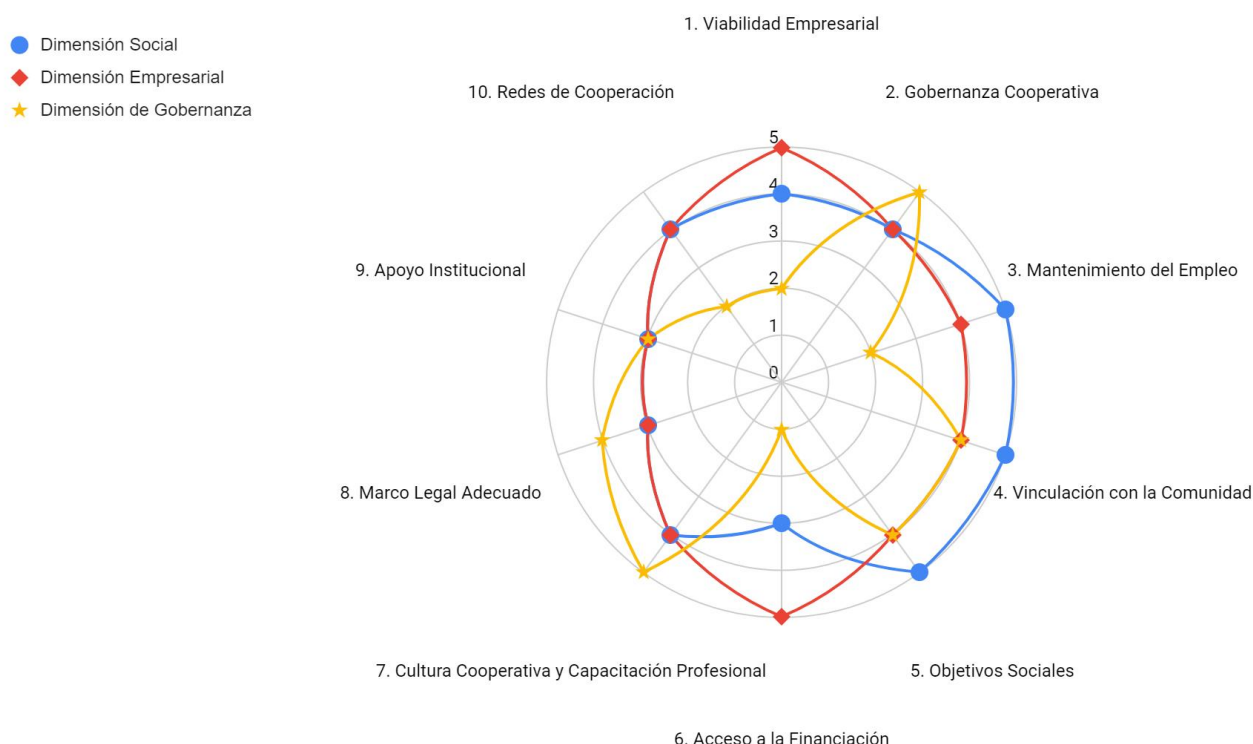
Las personas investigadoras analizaron los 10 factores clave del emprendimiento cooperativo desde el punto de vista de un marco reconocido como es la definición de “empresa social” del Social Business Initiative (SBI)<sup>3</sup> de la Comisión Europea. Las cooperativas son claramente empresas sociales de acuerdo con esta definición (Carlo Borzaga et al., 2020)

Estas dimensiones son:

- **Dimensión Social:** Las empresas sociales deben tener un objetivo social o medioambiental claro y prioritario.
- **Dimensión Empresarial:** Deben involucrarse en una actividad económica continua, generando ingresos a través de la venta de bienes o servicios.
- **Dimensión de Gobernanza Inclusiva:** Las decisiones deben tomarse de manera democrática y participativa, involucrando a los grupos de interés.

---

<sup>3</sup> COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation (2011). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682>



*Figura 3. Alineamiento con las tres dimensiones de empresa social (SBI)*

Alinear los 10 factores clave con las 3 dimensiones de “empresa social” nos permite observar relaciones entre los diferentes factores y revelan la coherencia interna de nuestro modelo.

### 1. Viabilidad Empresarial

- Social (alta 4/5): La viabilidad empresarial es importante para el mantenimiento del empleo y beneficia tanto a los socios de una cooperativa como a la comunidad.
- Empresarial (muy alta 5/5): La viabilidad empresarial es esencial para la supervivencia de las cooperativas.
- Gobernanza (baja 2/5): La viabilidad empresarial no influye directamente en una gobernanza democrática o inclusiva.

### 2. Gobernanza Cooperativa

- Social (alta 4/5): La gobernanza cooperativa asegura que las decisiones tomadas beneficien a los miembros de las cooperativas y a la comunidad.



- Empresarial (alta 4/5): La gobernanza cooperativa influye en el desempeño empresarial de las cooperativas, porque puede causar ineficiencias en la toma de decisiones.
- Gobernanza (muy alta 5/5): Esta dimensión coincide plenamente con nuestro factor clave.

### 3. Mantenimiento del Empleo

- Social (muy alta 5/5): El mantenimiento del empleo tiene un impacto muy positivo en la comunidad porque contribuye a la estabilidad y cohesión social.
- Empresarial (alta 4/5): El mantenimiento del empleo afecta la viabilidad empresarial, ya que las cooperativas dependen de una fuerza laboral comprometida y sostenible.
- Gobernanza (baja 2/5): Aunque tiene relevancia en la toma de decisiones, el mantenimiento del empleo no afecta directamente a la gobernanza inclusiva.

### 4. Vinculación con la Comunidad

- Social (muy alta 5/5): Este factor tiene un fuerte impacto social. La conexión con la comunidad es esencial para cumplir los objetivos sociales y reforzar el compromiso con el entorno.
- Empresarial (alta 4/5): La vinculación con la comunidad puede generar beneficios empresariales a través de la lealtad y el apoyo comunitario.
- Gobernanza (alta 4/5): La vinculación con la comunidad influye mucho en la toma de decisiones y la gobernanza inclusiva de las cooperativas.

### 5. Objetivos Sociales

- Social (muy alta 5/5): Los objetivos sociales están en el núcleo de las cooperativas. Las cooperativas tienen una misión orientada al beneficio colectivo.
- Empresarial (alta 4/5): los objetivos sociales son un factor que afecta la dimensión empresarial de una cooperativa en tanto que puede limitar su capacidad de generar ingresos.



- Gobernanza (alta 4/5): Este factor fortalece la gobernanza inclusiva al favorecer que las decisiones se alineen con los principios y objetivos sociales.

#### 6. Acceso a la Financiación

- Social (moderada 3/5): Aunque el acceso a la financiación es esencial para las cooperativas, su impacto social directo es limitado, ya que los beneficios financieros se destinan también a las actividades económicas.
- Empresarial (muy alta 5/5): La financiación es un factor determinante para la viabilidad y el crecimiento de las cooperativas.
- Gobernanza (muy baja 1/5): El acceso a la financiación apenas influye en la toma de decisiones democrática o inclusiva.

#### 7. Cultura Cooperativa y Capacitación Profesional

- Social (alta 4/5): La cultura cooperativa refuerza los valores sociales en tanto que prioriza el bienestar de sus socios y miembros de la comunidad.
- Empresarial (alta 4/5): La cultura y gestión profesional de una cooperativa es importante para la sostenibilidad y el éxito empresarial.
- Gobernanza (muy alta 5/5): La cultura cooperativa fomenta la participación activa y democrática en la gobernanza (1 socio, 1 voto).

#### 8. Marco Legal Adecuado

- Social (moderada 3/5): Un marco legal adecuado facilita el cumplimiento de los objetivos sociales, aunque no tiene un impacto social directo.
- Empresarial (moderada 3/5): Un marco legal favorable es importante para la sostenibilidad empresarial, aunque no es un factor determinante.
- Gobernanza (alta 4/5): Un marco legal adecuado establece reglas que permiten a las cooperativas mantener una gobernanza democrática e inclusiva.



## 9. Redes de Cooperación

- Social (alta 4/5): Las redes de cooperación ayudan a amplificar el impacto social al compartir recursos y buenas prácticas.
- Empresarial (alta 4/5): Las redes de cooperación son importantes en la viabilidad empresarial porque permiten mejorar la eficiencia y la sostenibilidad financiera.
- Gobernanza (baja 2/5): Las redes de cooperación influyen algo en la gobernanza cooperativa pero no afectan a su inclusividad o carácter democrático.

## 10. Apoyo Institucional

- Social (moderada 3/5): El apoyo institucional afecta moderadamente el impacto social de las cooperativas en tanto que proporciona recursos que afectan a las comunidades atendidas por las mismas.
- Empresarial (moderada 3/5): Si bien el apoyo institucional es relevante, su efecto sobre la dimensión empresarial es indirecto.
- Gobernanza (moderada 3/5): El apoyo institucional influye moderadamente en la gobernanza inclusiva al establecer reglas claras y promocionar la democracia interna.



## Apéndice 3:

# Ficha técnica de factores clave



## Factor 1 - Viabilidad Empresarial

| Menciones | Documentos | Menciones/doc | Relevancia |
|-----------|------------|---------------|------------|
| 423       | 36         | 10,85         | 10 / 10    |

### Descripción operativa

La viabilidad empresarial de una cooperativa se refiere a su capacidad de operar de manera rentable y sostenible a largo plazo. Se observa cuando la cooperativa tiene un modelo de negocio sólido, genera ingresos suficientes, y es capaz de adaptarse a cambios en el entorno económico. También se refleja en la capacidad de la cooperativa para innovar y mantenerse competitiva en su sector. Su ausencia se manifiesta en la falta de planificación, en pérdidas recurrentes o en la incapacidad de cubrir los costos operativos.

### Posibles indicadores cuantitativos

- Número de cooperativas / [Sociedades Cooperativas constituidas y Sociedades Laborales registradas](#) (Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social)
- [Tasa de supervivencia de cooperativas a los 3 y 5 años](#) (Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social)
- Datos económicos de cooperativas e.g. beneficios netos, volumen negocio, nivel endeudamiento etc. (Agencia Estatal de Administración Tributaria AEAT)



## Sub-factores incluidos

| ID   | Factor                                                             | Menciones |
|------|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1    | Viabilidad Empresarial                                             | 423       |
| 1-1  | Generación de Beneficio Económico                                  | 46        |
| 1-2  | Resiliencia Económica y Organizativa                               | 42        |
| 1-3  | Viabilidad Económica                                               | 31        |
| 1-4  | Oportunidad de Negocio                                             | 28        |
| 1-5  | Mitigación / Tolerancia / Aversión al Riesgo                       | 26        |
| 1-6  | Personalidad Emprendedora                                          | 22        |
| 1-7  | Acceso a Recursos Humanos y Tecnológicos                           | 21        |
| 1-8  | Innovación Tecnológica                                             | 16        |
| 1-9  | Estrategia Empresarial y Corporativa                               | 16        |
| 1-10 | Cubrir Servicios no Proporcionados por el Sector Público o Privado | 15        |
| 1-11 | Sector de Actividad                                                | 14        |
| 1-12 | Apertura al Mercado Internacional                                  | 12        |
| 1-13 | Obtener Mejores Precios                                            | 10        |
| 1-14 | Reducción / Compartir Costes                                       | 10        |
| 1-15 | Factores de Demanda                                                | 10        |
| 1-16 | Factores de Oferta                                                 | 10        |
| 1-17 | Crecimiento Económico                                              | 10        |
| 1-18 | Acceso a Mercados                                                  | 8         |
| 1-19 | Recursos Físicos / Medios de Producción                            | 7         |
| 1-20 | PIB per Cápita                                                     | 7         |
| 1-21 | Acceso a Datos / Información                                       | 6         |
| 1-22 | Plan de Negocio                                                    | 6         |
| 1-23 | Satisfacción del Cliente                                           | 4         |
| 1-24 | Transformación Digital                                             | 4         |
| 1-25 | Herramientas de Fomento de la Oferta                               | 2         |
| 1-26 | Responsabilidad Limitada                                           | 2         |
| 1-27 | Privatización                                                      | 2         |



---

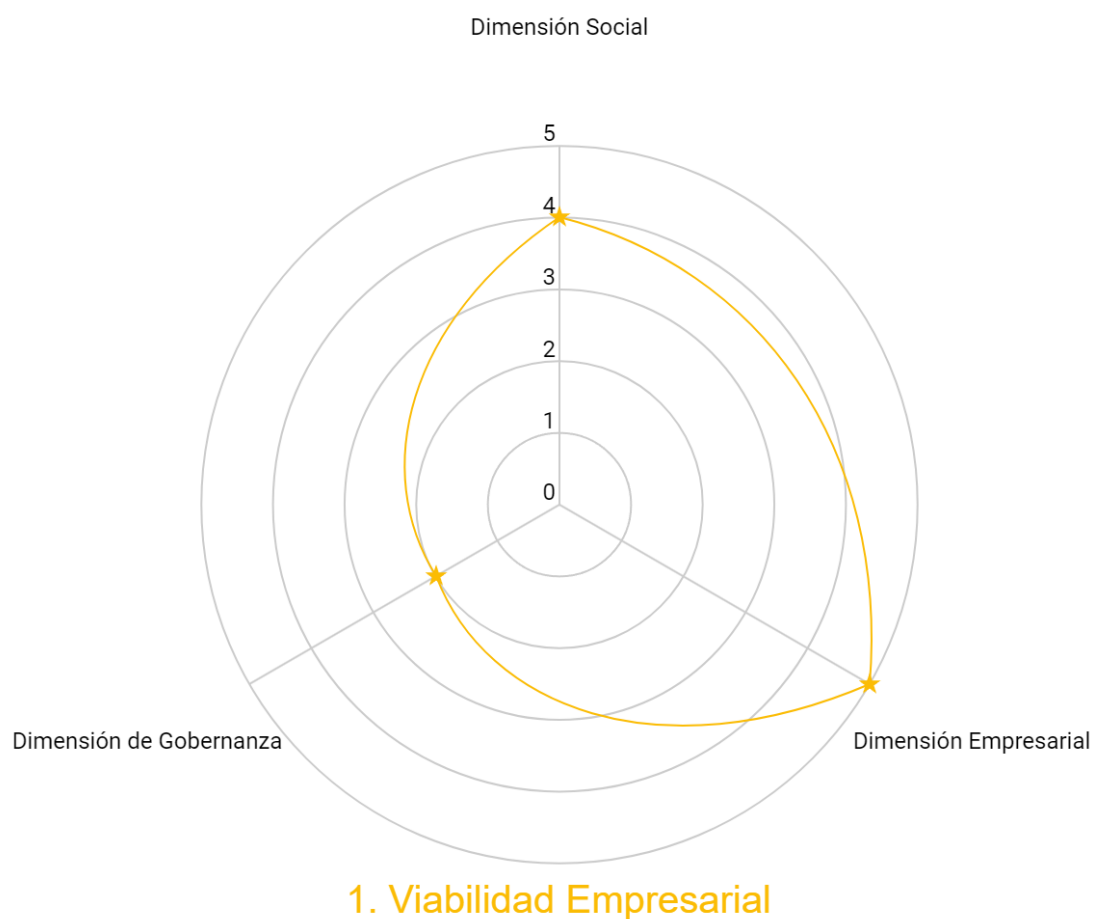
|      |                                                                  |   |
|------|------------------------------------------------------------------|---|
| 1-28 | Volumen de Facturación                                           | 2 |
| 1-29 | Contratación Privada                                             | 2 |
| 1-30 | Acceso a infraestructuras (transporte, telecomunicaciones, etc.) | 1 |
| 1-31 | Evaluación / Métricas / Indicadores                              | 1 |
| 1-32 | Control Presupuestario                                           | 1 |
| 1-33 | Inversión en Equipo Productivo                                   | 1 |
| 1-34 | Globalización Económica                                          | 1 |



## Influencia en dimensiones de la empresa social (SBI)<sup>4</sup>

SBI

11 / 15



*Figura 4. Influencia de la Viabilidad Empresarial en las dimensiones de empresa social (SBI)*

<sup>4</sup> COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation (2011). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682>



## Factor 2 - Gobernanza Cooperativa

| Menciones | Documentos | Menciones/doc | Relevancia |
|-----------|------------|---------------|------------|
| 336       | 37         | 8.62          | 9,90 / 10  |

### Descripción operativa

La gobernanza cooperativa se refiere a la estructura y funcionamiento democrático de la cooperativa, donde todos los miembros participan en la toma de decisiones bajo el principio de “una persona, un voto”. Se observa cuando existe una asamblea de socios activa, los miembros ejercen su derecho a voto, y se respetan los mecanismos de control y transparencia. La gobernanza efectiva se refleja en la claridad de las reglas internas y en el cumplimiento de los valores cooperativos. Su ausencia se detecta cuando el poder está concentrado en pocas personas, no se respetan los mecanismos democráticos o los socios carecen de información.

### Posibles indicadores cuantitativos

- Porcentaje de asistencia media de los socios en la toma de decisiones (Asambleas, Comités, Consejo Rector), (Fuente: encuestas)
- Existencia de reglamento de régimen interno, pacto de socios o normas de buen gobierno.
- Índice de satisfacción de los socios respecto a la toma de decisiones y prácticas cooperativas (1-10)
- Existencia de informe no financiero de sostenibilidad social, económica y medioambiental.
- Paridad de género en el consejo rector y/o órganos de administración.
- Duración media de los cargos del consejo rector.



### Sub-factores incluídos

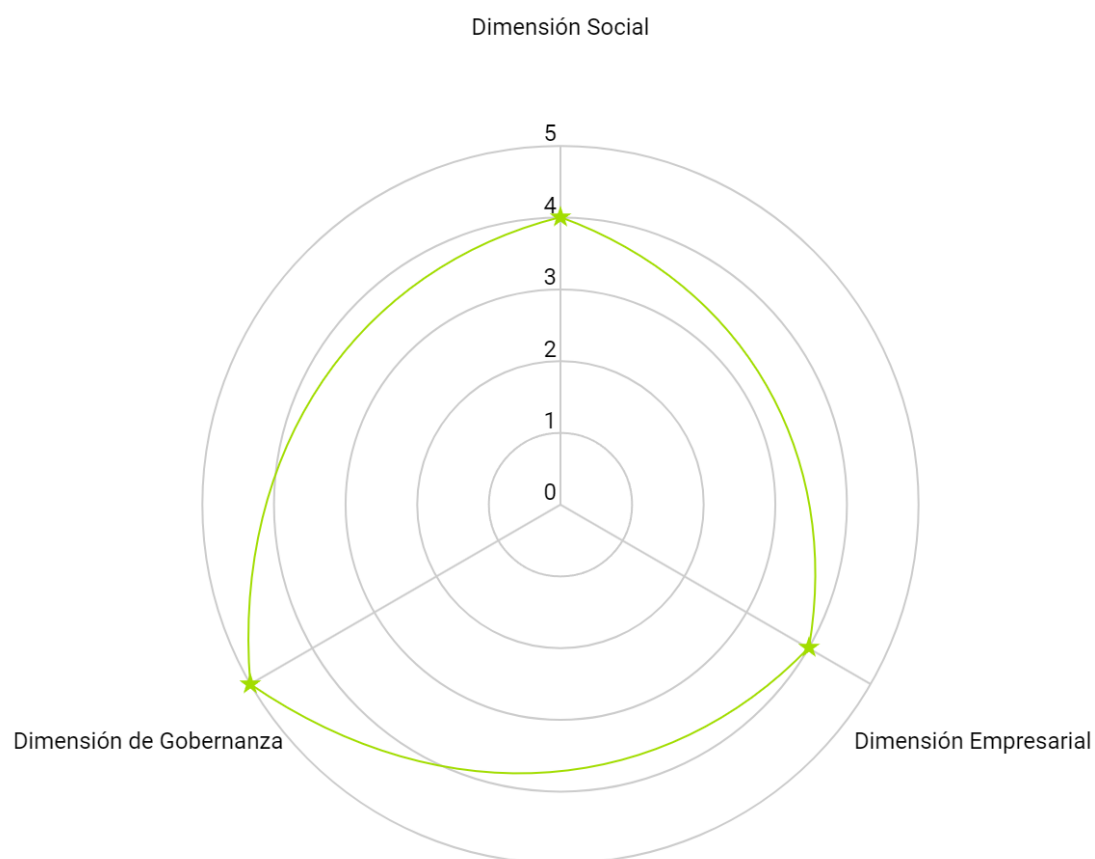
| ID   | Factor                                           | Menciones |
|------|--------------------------------------------------|-----------|
| 2    | Gobernanza Cooperativa                           | 336       |
| 2-1  | Propiedad de la empresa                          | 49        |
| 2-2  | Colaboración / Trabajo en Común                  | 41        |
| 2-3  | Participación y Motivación de los Trabajadores   | 34        |
| 2-4  | Participación en la Toma de Decisiones / Gestión | 32        |
| 2-5  | Participación en el Capital Social               | 27        |
| 2-6  | Estructura Organizativa                          | 24        |
| 2-7  | Inversión / Propiedad Colectiva                  | 21        |
| 2-8  | Autogestión / Soberanía del Trabajo              | 19        |
| 2-9  | Liderazgo Responsable / Colectivo                | 18        |
| 2-10 | Cooperativas con Múltiples Stakeholders          | 8         |
| 2-11 | Flexibilidad en Gobernanza                       | 5         |
| 2-12 | Transparencia                                    | 3         |
| 2-13 | Análisis de Grupos de Interés (Stakeholders)     | 3         |
| 2-14 | Derecho de Separación                            | 2         |
| 2-15 | Grupos / Concentración de Empresas Sociales      | 1         |
| 2-16 | Efectividad Organizacional                       | 1         |
| 2-17 | Socios Colaboradores                             | 1         |
| 2-18 | Mecanismos de Supervisión                        | 1         |



## Influencia en dimensiones de la empresa social (SBI)<sup>5</sup>

SBI

13 / 15



### 2. Gobernanza Cooperativa

*Figura 5. Influencia de la Gobernanza Cooperativa en las dimensiones de empresa social (SBI)*

<sup>5</sup> COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation (2011). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682>



## Factor 3 - Mantenimiento del Empleo

| Menciones | Documentos | Menciones/doc | Relevancia |
|-----------|------------|---------------|------------|
| 302       | 36         | 7,74          | 9,69 / 10  |

### Descripción operativa

Este factor se relaciona con la capacidad de la cooperativa para preservar el empleo de sus socios y empleados, incluso en tiempos de crisis económica. Se observa cuando la cooperativa adopta medidas para garantizar la estabilidad laboral, como la diversificación de actividades, la reinversión de beneficios en la empresa, o la adopción de modelos laborales flexibles. La ausencia de este factor se refleja en la inestabilidad laboral, la reducción de puestos de trabajo, o en la alta rotación de socios y empleados debido a la falta de sostenibilidad económica.

### Posibles indicadores cuantitativos

- Número de empleos creados
- Existencia de medidas explícitas de conciliación laboral
- Franjas salariales (1-3,1-5,1-10, etc.)
- Antigüedad media de los socios.
- Diversidad de género, edad, raza, religión.
- Absentismo laboral



### Sub-factores incluídos

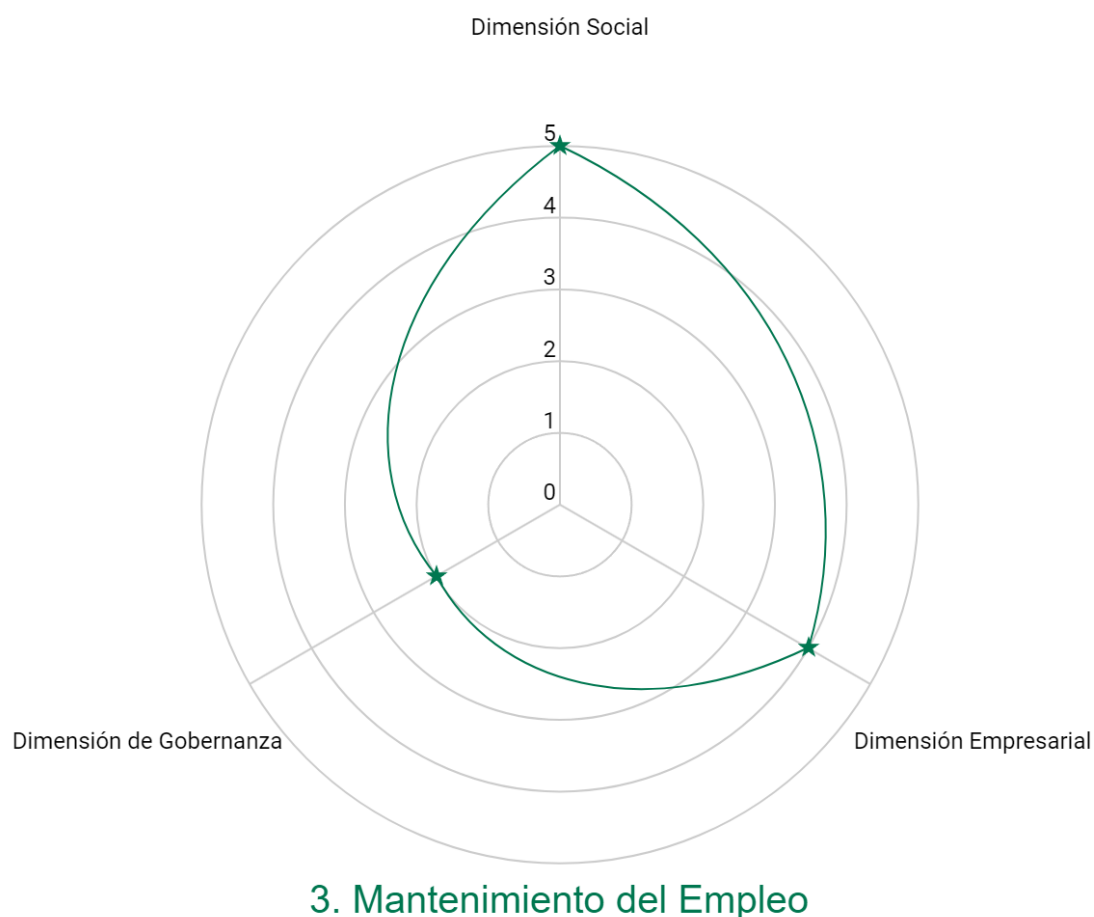
| ID   | Factor                                                   | Menciones |
|------|----------------------------------------------------------|-----------|
| 3    | Mantenimiento del Empleo                                 | 302       |
| 3-1  | Creación de Empleo                                       | 83        |
| 3-2  | Necesidad de Empleo                                      | 47        |
| 3-3  | Mejora de las condiciones Laborales / Calidad del Empleo | 32        |
| 3-4  | Conciliación Trabajo / Familia                           | 17        |
| 3-5  | Expectativa de Mayores Ingresos Personales               | 14        |
| 3-6  | Independencia Económica Personal                         | 12        |
| 3-7  | Trabajo con Propósito                                    | 12        |
| 3-8  | Satisfacción Laboral                                     | 10        |
| 3-9  | Equidad Salarial                                         | 9         |
| 3-10 | Desempleo                                                | 9         |
| 3-11 | Tamaño de la Cooperativa                                 | 6         |
| 3-12 | Nuevas Formas de Relaciones Laborales                    | 6         |
| 3-13 | Capitalización del Trabajo                               | 3         |
| 3-14 | Soporte Psicosocial                                      | 2         |



## Influencia en dimensiones de la empresa social (SBI)<sup>6</sup>

SBI

11 / 15



*Figura 6. Influencia del Mantenimiento del Empleo en las dimensiones de empresa social (SBI)*

<sup>6</sup> COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation (2011). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682>



## Factor 4 - Vinculación con la Comunidad

| Menciones | Documentos | Menciones/doc | Relevancia |
|-----------|------------|---------------|------------|
| 280       | 36         | 7,18          | 9,54 / 10  |

### Descripción operativa

Este factor se refiere a la relación activa y beneficiosa entre la cooperativa y la comunidad en la que opera. Se observa cuando la comunidad participa en la cooperativa y cuando la cooperativa crea empleo, responde a las necesidades de la comunidad, participa en redes y actividades locales y reinvierte parte de sus beneficios en la comunidad. La ausencia de este factor puede observarse cuando la comunidad no apoya o participa en las actividades de la cooperativa, o cuando esta no satisface las necesidades de la comunidad o su actividad no está conectada a ella.

### Posibles indicadores cuantitativos

- Proporción de socios y trabajadores de cooperativas en proporción a la población de la comunidad en la que operan.
- Porcentaje de proveedores locales que trabajan con la cooperativa.
- Porcentaje de productos o servicios vendidos dentro de la comunidad local.
- Donaciones o apoyo financiero a iniciativas comunitarias (si/no)



### Sub-factores incluidos

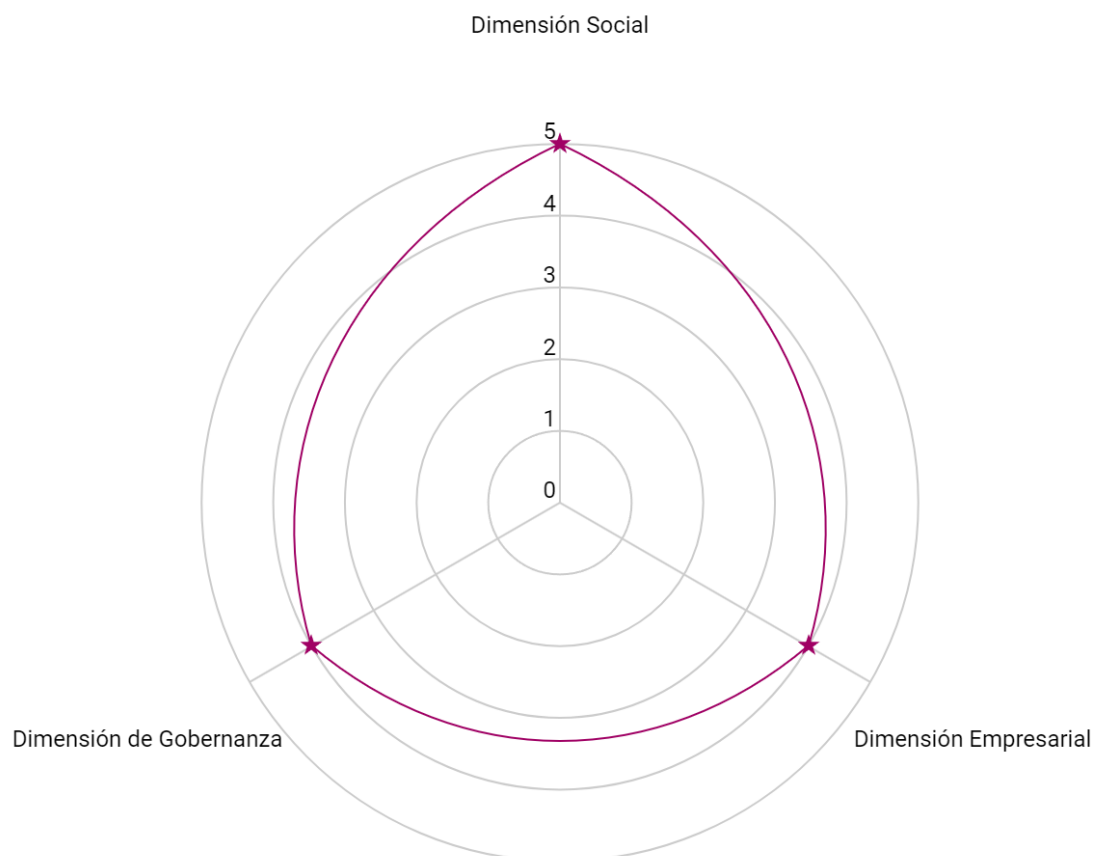
| ID  | Factor                                    | Menciones |
|-----|-------------------------------------------|-----------|
| 4   | Vinculación con la Comunidad              | 280       |
| 4-1 | Vinculación con la comunidad y Territorio | 39        |
| 4-2 | Participación Civil                       | 38        |
| 4-3 | Distribución Equitativa de La Riqueza     | 28        |
| 4-4 | Confianza / Seguridad Colectiva           | 27        |
| 4-5 | Sentido de Comunidad                      | 26        |
| 4-6 | Apoyo Familiar / Social                   | 16        |
| 4-7 | Cohesión Social                           | 16        |
| 4-8 | Prestigio Social                          | 5         |



## Influencia en dimensiones de la empresa social (SBI)<sup>7</sup>

SBI

13 / 15



### 4. Vinculación con la Comunidad

*Figura 7. Influencia de la Vinculación con la Comunidad en las dimensiones de empresa social (SBI)*

<sup>7</sup> COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation (2011). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682>



## Factor 5 - Objetivos Sociales

| Menciones | Documentos | Menciones/doc | Relevancia |
|-----------|------------|---------------|------------|
| 338       | 35         | 8,67          | 9,52 / 10  |

### Descripción operativa

Las cooperativas persiguen, además de objetivos económicos, fines sociales como la creación de empleo de calidad, la inclusión social, el empoderamiento de sus personas socias y la mejora del bienestar de sus comunidades. Este factor es inherente a la forma jurídica propia de las cooperativas (en cuanto empresa social). El factor se potencia cuando la cooperativa prioriza el bienestar de la comunidad sobre el beneficio económico de sus miembros, invirtiendo en programas sociales y adoptando políticas de inclusión. Su ausencia se detecta cuando la cooperativa se centra únicamente en la rentabilidad económica, sin considerar el impacto social, o cuando no existen evidencias de inversión en proyectos comunitarios o sociales.

### Posibles indicadores cuantitativos

- Beneficios invertidos en proyectos sociales (si/no).
- Empleos generados para grupos en riesgo de exclusión (si/no)
- Número de beneficiarios directos de los programas sociales de la cooperativa.



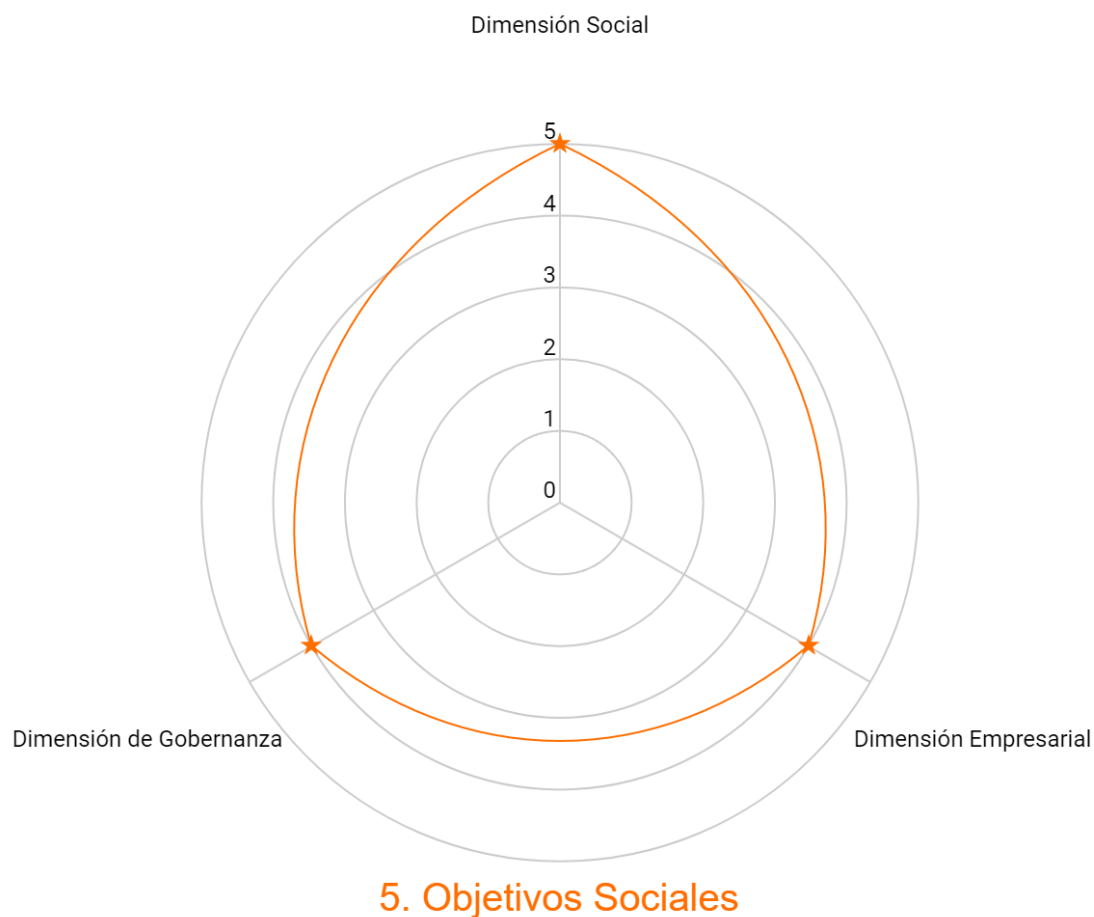
### Sub-factores incluidos

| ID   | Factor                                                 | Menciones |
|------|--------------------------------------------------------|-----------|
| 5    | Objetivos Sociales                                     | 338       |
| 5-1  | Inclusión y Diversidad                                 | 56        |
| 5-2  | Sostenibilidad Económica, Social o Ambiental           | 45        |
| 5-3  | Responsabilidad Social Corporativa                     | 34        |
| 5-4  | Capital Social / Valor Social                          | 33        |
| 5-5  | Protección del Medio Ambiente                          | 24        |
| 5-6  | Innovación Social                                      | 22        |
| 5-7  | Economía Social / Solidaria                            | 20        |
| 5-8  | Perspectiva de Género                                  | 15        |
| 5-9  | Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) / Agenda 2030 | 7         |
| 5-10 | Tercer Sector (incl. ES, ONGs, etc.)                   | 4         |
| 5-11 | Transformación o Empleo Verde                          | 3         |
| 5-12 | Consumo Responsable                                    | 6         |



## Influencia en dimensiones de la empresa social (SBI)<sup>8</sup>

| SBI     |
|---------|
| 13 / 15 |



*Figura 8. Influencia de los Objetivos Sociales en las dimensiones de empresa social (SBI)*

<sup>8</sup> COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation (2011). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682>



## Factor 6 - Acceso a la Financiación

| Menciones | Documentos | Menciones/doc | Relevancia |
|-----------|------------|---------------|------------|
| 278       | 33         | 7,13          | 8,84 / 10  |

### Descripción operativa

El acceso a la financiación en el emprendimiento cooperativo se refiere a la capacidad de las cooperativas para obtener recursos financieros suficientes a través de diferentes vías (e.g. préstamos o créditos bancarios, subvenciones, crowdfunding, financiación interna, etc.) La presencia de este factor puede observarse en la existencia de opciones de financiación adecuadas para las empresas cooperativas así como en la capacidad de estas para aprovechar los mecanismos financieros existentes. La falta de opciones de financiación, o la dificultad de las cooperativas de acceder a las opciones financieras, indica la debilidad o ausencia de este factor.

### Posibles indicadores cuantitativos

- Porcentaje de financiación ajena.
- Porcentaje de subvenciones sobre fondos propios.
- Porcentaje de avales públicos, participación pública o sociedades de garantía recíproca.



## Sub-factores incluidos

| Ranking | Factor                                         | Menciones |
|---------|------------------------------------------------|-----------|
| 6       | Acceso a la Financiación                       | 278       |
| 6-1     | Subvenciones / Ayudas Públicas                 | 68        |
| 6-2     | Financiación Bancaria (préstamos / créditos)   | 33        |
| 6-3     | Fondos de la UE                                | 17        |
| 6-4     | Financiación interna                           | 15        |
| 6-5     | Garantías (Patrimonio / Avals / SGR)           | 13        |
| 6-6     | Financiación Colectiva (e.g. Crowdfunding)     | 13        |
| 6-7     | Donaciones / Inversores Privados               | 9         |
| 6-8     | Finanzas Éticas                                | 11        |
| 6-9     | Fondos de Inversión Sociales / Cooperativos    | 8         |
| 6-10    | Capitalización del Desempleo                   | 5         |
| 6-11    | Microcréditos                                  | 5         |
| 6-12    | Impuesto sobre Sociedades                      | 4         |
| 6-13    | Filantropía de Inversión (Venture Philantropy) | 4         |
| 6-14    | Préstamos Destinados a Circulante              | 4         |
| 6-15    | IRPF                                           | 3         |
| 6-16    | Capital Riesgo                                 | 3         |
| 6-17    | Fondo de Solidaridad                           | 3         |
| 6-18    | Deducciones por Creación de Empleo             | 3         |
| 6-19    | Angel Investing                                | 3         |
| 6-20    | Cooperativas Especialmente Protegidas          | 2         |
| 6-21    | Cooperativas Fiscalmente Protegidas            | 2         |
| 6-22    | Ayudas para la Formación                       | 2         |
| 6-23    | Sistema de Asignación de Impuestos             | 2         |
| 6-24    | Cuotas de Socios                               | 2         |
| 6-25    | Fondos de Inversión Públicos                   | 1         |
| 6-26    | Inversión en Acciones                          | 1         |
| 6-27    | Ampliación de Capital                          | 1         |



6-28

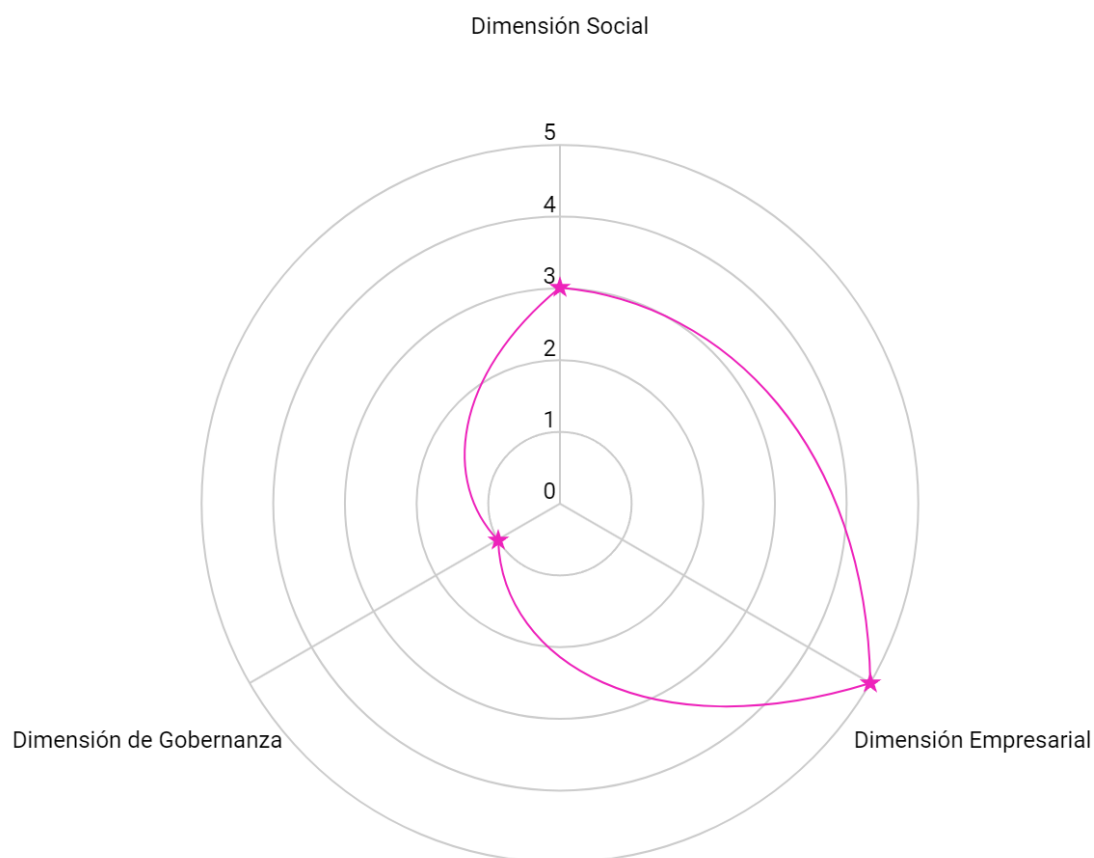
Líneas ICO

1

## Influencia en dimensiones de la empresa social (SBI)<sup>9</sup>

SBI

9 / 15



### 6. Acceso a la Financiación

Figura 9. Influencia del Acceso a la Financiación en las dimensiones de empresa social (SBI)

<sup>9</sup> COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation (2011). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682>



## Factor 7 - Cultura Cooperativa y Capacitación Profesional

| Menciones | Documentos | Menciones/doc | Relevancia |
|-----------|------------|---------------|------------|
| 287       | 31         | 7,36          | 8,37 / 10  |

### Descripción operativa

Este factor se refiere a la internalización de los valores cooperativos (democracia, equidad, participación) y su integración en la cultura organizacional. Incluye también la capacitación profesional de los socios para el emprendimiento cooperativo. La cultura cooperativa y profesional se observa en la toma de decisiones participativa, la equidad en la distribución de beneficios, y la formación continua de los socios. También se manifiesta en el compromiso de los miembros con los principios cooperativos y el uso de prácticas empresariales profesionales para garantizar la sostenibilidad y competitividad. Su ausencia se percibe cuando la toma de decisiones es controlada por unos pocos, cuando los socios carecen de formación cooperativa o profesional adecuada, o cuando existen prácticas no cooperativas.

### Posibles indicadores cuantitativos

- Cursos o formaciones existentes en el entorno proporcionadas por Universidades o instituciones de reconocido prestigio (si/no)
- Cursos o formaciones recibidas por los socios en aspectos cooperativos y profesionales (si/no)
- Porcentaje de socios que han recibido formación profesional específica para su área de trabajo.
- Tasa de rotación de socios (como indicador del compromiso y estabilidad).



### Sub-factores incluidos

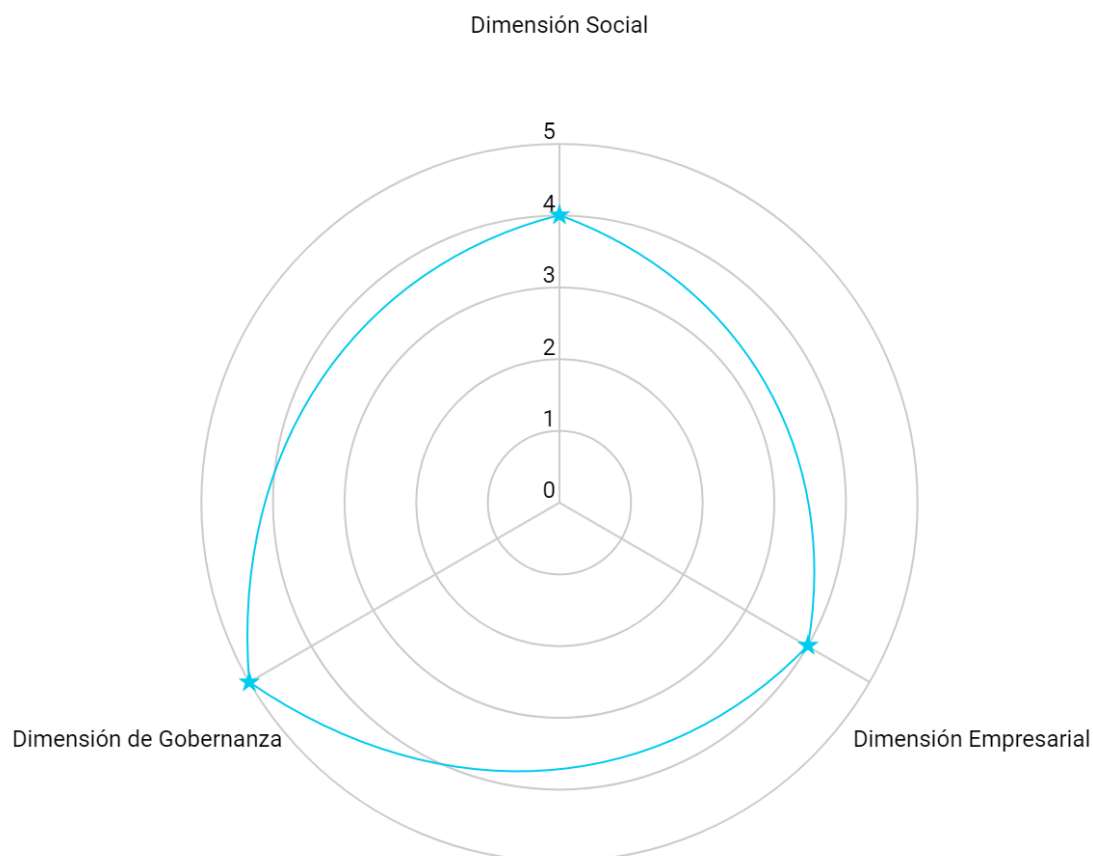
| ID   | Factor                                                  | Menciones |
|------|---------------------------------------------------------|-----------|
| 7    | Cultura Cooperativa y Capacitación Profesional          | 287       |
| 7-1  | Reconocimiento (Visibilidad, Comunicación, Promoción..) | 60        |
| 7-2  | Desarrollo / Capacitación Profesional                   | 58        |
| 7-3  | Formación / Cultura Cooperativa                         | 58        |
| 7-4  | Educación Emprendedora                                  | 40        |
| 7-5  | Experiencia Laboral Previa                              | 9         |
| 7-6  | Formación Financiera                                    | 8         |
| 7-7  | Conciencia Social / Colectiva                           | 6         |
| 7-8  | Alto Nivel Educativo                                    | 4         |
| 7-9  | Modelos de Referencia Emprendedores                     | 3         |
| 7-10 | Plan de Formación                                       | 1         |



## Influencia en dimensiones de la empresa social (SBI)<sup>10</sup>

SBI

13 / 15



### 7. Cultura Cooperativa y Capacitación Profesional

*Figura 10. Influencia de la Cultura Cooperativa y Capacitación Profesional en las dimensiones de empresa social (SBI)*

<sup>10</sup> COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation (2011). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682>



## Factor 8 - Marco Legal Adecuado

| Menciones | Documentos | Menciones/doc | Relevancia |
|-----------|------------|---------------|------------|
| 191       | 29         | 4,90          | 7,83 / 10  |

### Descripción operativa

Este factor se refiere a la existencia de un entorno legal favorable para el desarrollo de cooperativas, que incluya leyes y regulaciones que promuevan su creación, operación y crecimiento. Se observa cuando existen normativas específicas que apoyan a las cooperativas, facilidades para su registro, y medidas que favorecen y promueven la contratación pública preferentemente con estas figuras. También se refleja en la simplificación de trámites burocráticos y en el acceso a incentivos fiscales. Su ausencia se percibe en la falta de un marco normativo adecuado, o cuando las cooperativas enfrentan obstáculos legales para su operación.

### Posibles indicadores cuantitativos

- Número de leyes o regulaciones que apoyan directamente a las cooperativas en la región.
- Porcentaje de reducción de impuestos o incentivos fiscales recibidos por la cooperativa.
- Digitalización del registro de cooperativas (si/no)
- Existencia de conflictos legales en los que la cooperativa ha estado involucrada por cuestiones normativas (si/no)



### Sub-factores incluídos

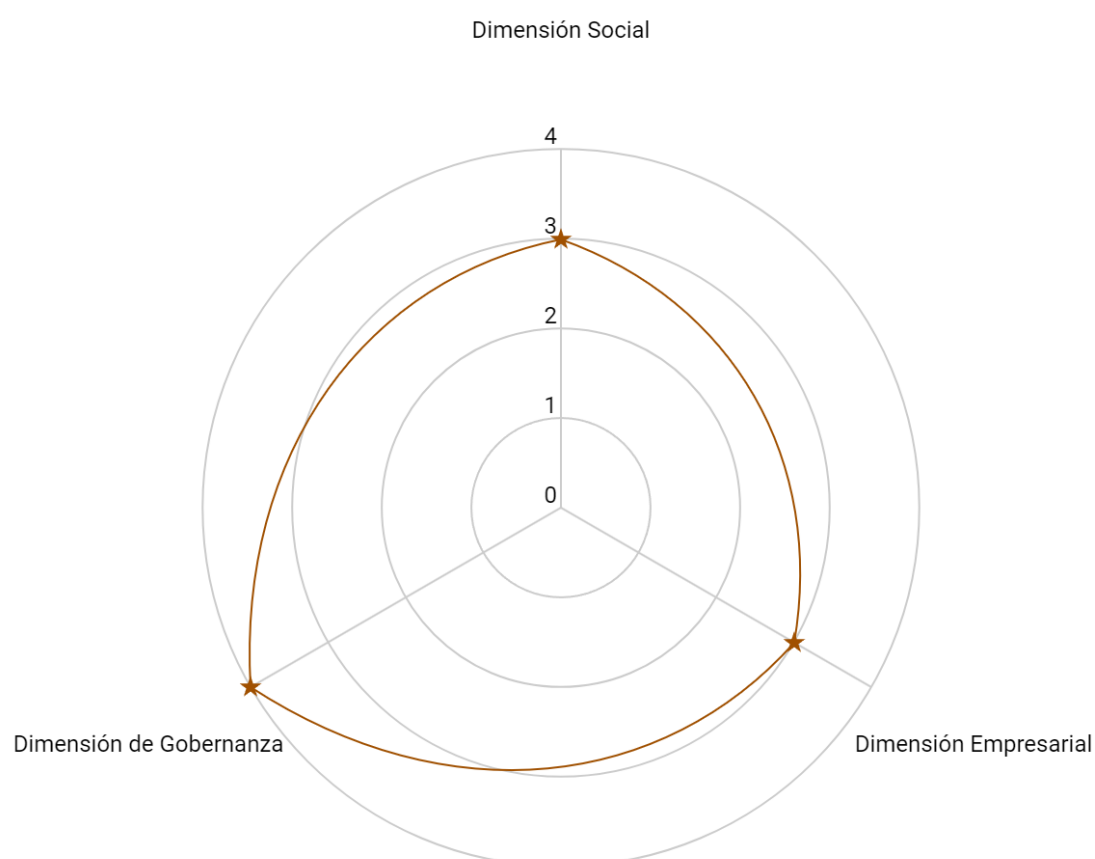
| ID   | Factor                                     | Menciones |
|------|--------------------------------------------|-----------|
| 10   | Marco Legal Adecuado                       | 191       |
| 10-1 | Tratamiento Fiscal                         | 43        |
| 10-2 | Estructura Jurídica                        | 45        |
| 10-3 | Contratación Pública                       | 33        |
| 10-4 | Gobierno descentralizado / Local           | 11        |
| 10-5 | Acreditación Certificación                 | 8         |
| 10-6 | Normativa Autonómica                       | 5         |
| 10-7 | Sistema de Asignación de Impuestos         | 2         |
| 10-8 | Fondo de Educación y Promoción Cooperativa | 1         |



## Influencia en dimensiones de la empresa social (SBI)<sup>11</sup>

SBI

10 / 15



### 8. Marco Legal Adecuado

*Figura 11. Influencia del Marco Social Adecuado en las dimensiones de empresa social (SBI)*

<sup>11</sup> COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation (2011). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682>



## Factor 9 - Redes de Cooperación

| Menciones | Documentos | Menciones/doc | Relevancia |
|-----------|------------|---------------|------------|
| 206       | 26         | 5,28          | 7,09 / 10  |

### Descripción operativa

Este factor designa la capacidad para colaborar y cooperar con otras cooperativas, asociaciones u organizaciones de manera formal o estructurada. Se observa cuando la cooperativa es miembro de o establece alianzas estratégicas con otras organizaciones para compartir recursos, conocimiento o acceder a mercados comunes. También se ve en su participación en federaciones de cooperativas o en proyectos conjuntos con otras entidades de economía social. Su ausencia se detecta en la falta de colaboración externa y en el aislamiento de la cooperativa respecto a otras organizaciones.

### Posibles indicadores cuantitativos

- Alianzas o colaboraciones con otras cooperativas o empresas (si/no)
- Participación en redes nacionales o internacionales de cooperativas (medida en eventos o membresías).
- Porcentaje de compras o ventas realizadas dentro de redes cooperativas.
- Pertenencia a una federación de cooperativas de trabajo asociado en la CCAA (si/no)



### Sub-factores incluídos

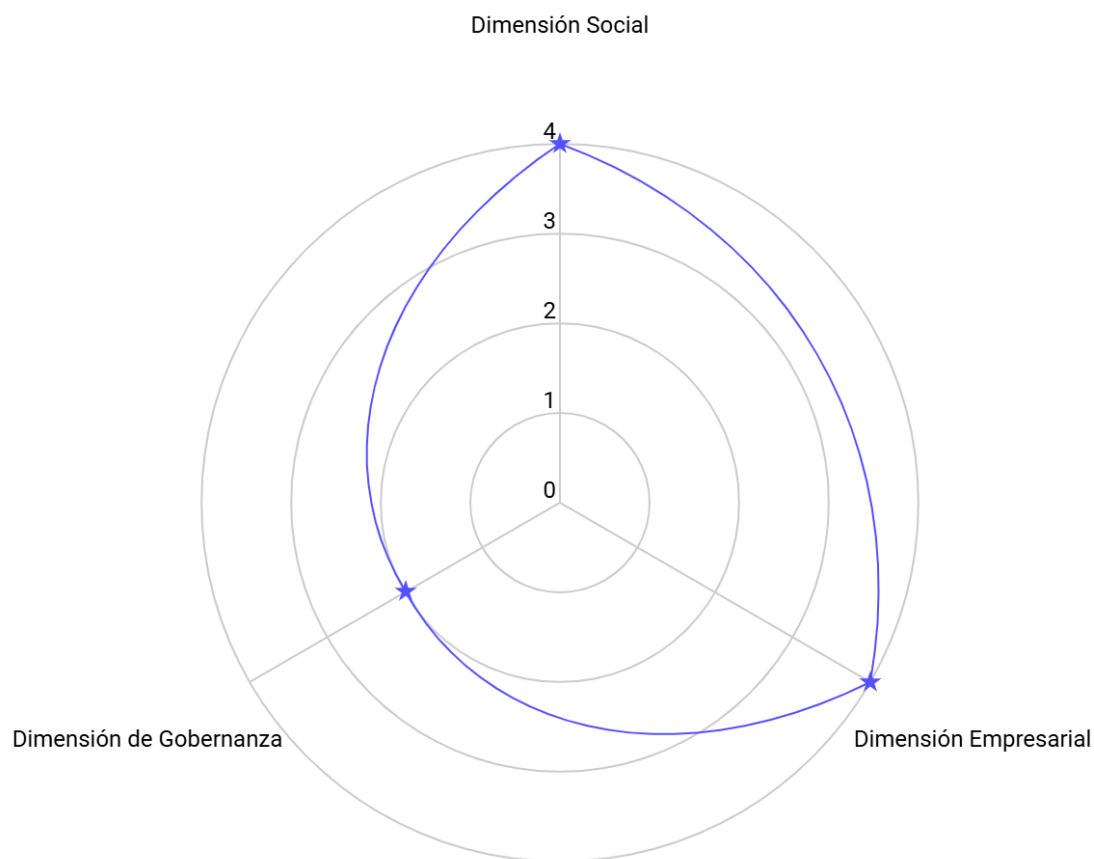
| ID  | Factor                                                    | Menciones |
|-----|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 9   | Redes de Cooperación                                      | 206       |
| 9-1 | Ecosistemas Cooperativos / Economía Social                | 37        |
| 9-2 | Redes de Apoyo Emprendimiento                             | 25        |
| 9-3 | Colaboración con Centros de Educación, Investigación etc. | 24        |
| 9-4 | Espacios para el Emprendimiento (e.g. hubs)               | 18        |
| 9-5 | Emprendimiento Social Colectivo                           | 15        |
| 9-6 | Redes de Contactos Personales                             | 6         |
| 9-7 | Intercambio de Conocimientos                              | 5         |
| 9-9 | Cooperativas de Plataforma                                | 4         |
| 9-8 | Intraemprendimiento (dentro de la cooperativa)            | 1         |



## Influencia en dimensiones de la empresa social (SBI)<sup>12</sup>

SBI

10 / 15



### 9. Redes de Cooperación

*Figura 12. Influencia de las Redes de Cooperación en las dimensiones de empresa social (SBI)*

<sup>12</sup> COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation (2011). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682>



## Factor 10 - Apoyo Institucional

| Menciones | Documentos | Menciones/doc | Relevancia |
|-----------|------------|---------------|------------|
| 187       | 27         | 4,79          | 7,05 / 10  |

### Descripción operativa

Este factor consiste en la presencia de programas gubernamentales, y otras formas de apoyo por parte de las administraciones (locales, nacionales, internacionales) y/o organizaciones privadas dirigidos a fomentar y fortalecer las cooperativas. Se puede observar en la existencia de legislación, ayudas, subvenciones, capacitaciones, asesoramiento legal, o acompañamiento institucional para la creación y desarrollo de cooperativas. También se refleja en la existencia de marcos normativos favorables, programas específicos para la colaboración entre cooperativas y las instituciones públicas. Su ausencia se observa por la carencia de programas de apoyo, de presupuesto, una burocracia excesiva o la descoordinación de las administraciones.

### Posibles indicadores cuantitativos

- Existencia de un plan de impulso del cooperativismo
- Asesoramiento público especializado en cooperativas (si/no)
- Nivel de satisfacción de la cooperativa con el apoyo institucional (medido por encuestas).
- Número de convenios o acuerdos firmados con instituciones públicas.



### Sub-factores incluidos

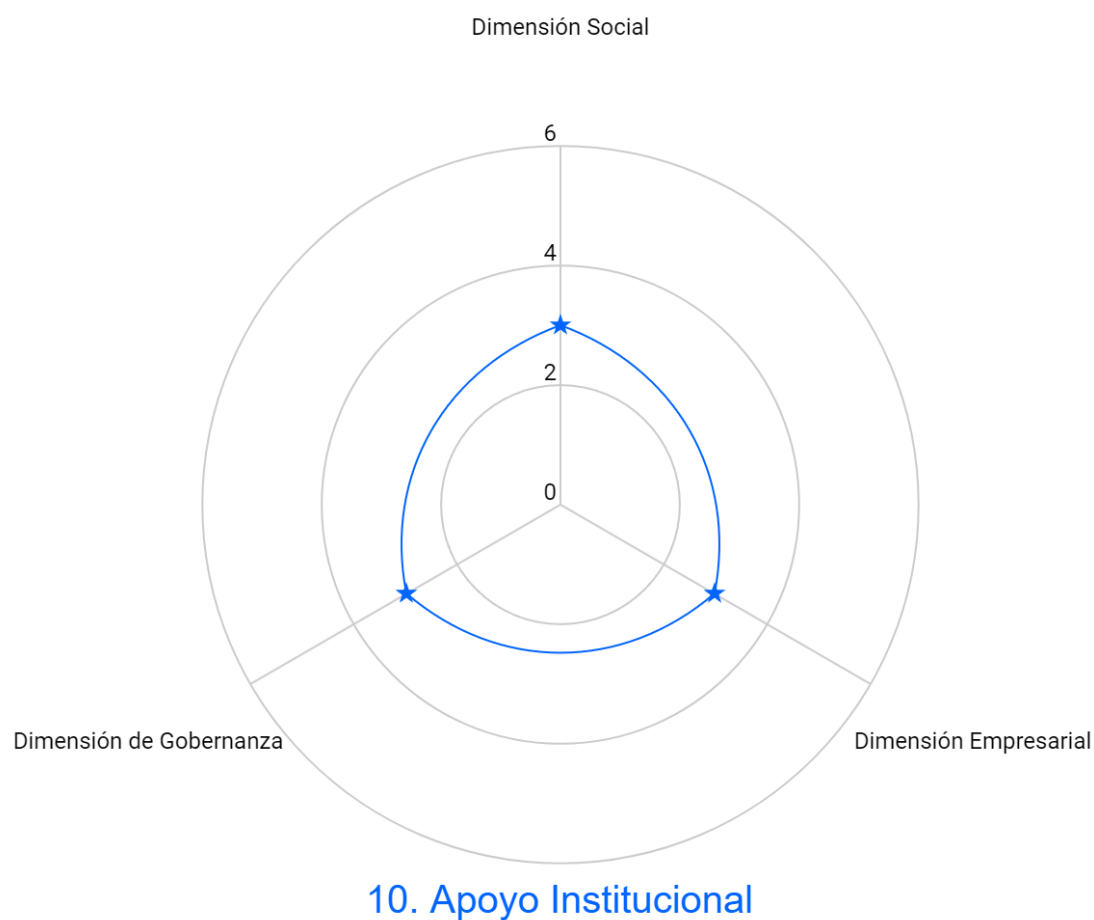
| ID    | Factor                                           | Menciones |
|-------|--------------------------------------------------|-----------|
| 10    | Apoyo Institucional                              | 187       |
| 10-1  | Colaboración con la Administración               | 52        |
| 10-2  | Estrategias / Marcos / Políticas de Apoyo        | 23        |
| 10-3  | Fomento del Emprendimiento                       | 19        |
| 10-4  | Capacitación en ES de la Administración          | 13        |
| 10-5  | Apoyo Regional o en Zonas Rurales                | 11        |
| 10-6  | Sistema de Bienestar Social                      | 9         |
| 10-7  | EU Plan de Acción Europeo de la Economía Social  | 4         |
| 10-8  | Simplificación Administrativa                    | 4         |
| 10-9  | Instrumentos de Creación de Bienes Públicos      | 3         |
| 10-10 | Capital Social Público                           | 3         |
| 10-11 | EU Employment and Social Innovation (EaSI)       | 1         |
| 10-12 | EU Social Business Initiative (SBI)              | 1         |
| 10-13 | EU Plan Integral de Impulso a la Economía Social | 1         |



## Influencia en dimensiones de la empresa social (SBI)<sup>13</sup>

SBI

9 / 15



*Figura 13. Influencia del Apoyo Institucional en las dimensiones de empresa social (SBI)*

<sup>13</sup> COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation (2011). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682>



# CEPES Aragón

ASOCIACIÓN DE  
ECONOMÍA SOCIAL DE ARAGÓN  
[economiasocialaragon.es](http://economiasocialaragon.es)  
cepes@economiasocialaragon.es

Financiado por:

