



L'EMPRESA CONTINUA

Guia de transformació
en empreses cooperatives

TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA

COOPERATIVA, L'ALTRE MODEL D'EMPRESA

L'empresa continua. Guia de transformació en empreses cooperatives vol ser una eina útil per a les empreses que travessen dificultats per continuar l'activitat, encara que aquesta sigui viable. Els fundadors es troben moltes vegades sense descendència, per exemple, que es faci càrrec del negoci o sense eines per resoldre una situació econòmica complexa. Davant d'aquestes situacions, el model empresarial cooperatiu esdevé una sortida.

Catalunya disposa d'un bon grapat de cooperatives que provenen de transformacions empresarials. Si bé aquest compromís ha estat sempre important per a l'èxit de qualsevol projecte, avui, en una economia basada en el coneixement i la implicació de les persones, és indispensable per a l'èxit empresarial. En aquest procés, el paper de les consultories i les assessories esdevé bàsic i gran part de l'èxit de la transformació dependrà, doncs, de les habilitats d'aquestes gestores a l'hora de guiar-los.

Per tal d'aclarir els aspectes tècnics, especialment el jurídic, que cal tenir en compte perquè una empresa convencional es transformi en cooperativa, l'Institut de Promoció i Formació Cooperatives publica aquest llibre elaborat per Ara_Coop, entitat que dóna suport en el procés de creació d'una empresa cooperativa. La guia proposa passos a seguir en el procés de transformació d'una societat mercantil en cooperativa i recull la normativa que s'hi aplica.

Ara més que mai, cal filar prim a l'hora d'analitzar la continuïtat dels projectes empresarials. El manteniment dels llocs de treball és una tasca prioritària i fer-ho amb el model empresarial cooperatiu pot representar un grau de compromís més en el manteniment del teixit empresarial d'aquest país.

L'EMPRESA CONTINUA

Guia de transformació en empreses cooperatives

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

L'empresa continua. Una guia de transformació en empreses cooperatives.

(Textos d'economia cooperativa, 5)

I. Catalunya. Departament de Treball II. Col·lecció: Textos d'economia cooperativa, 5

1. Cooperatives 2. Empreses – Transformació

Per qualsevol aclariment, adreceu-vos a:

BIBLIOTECA DE CATALUNYA. Secció de Col·leccions Generals

Villarroel, 91 - 08011 Barcelona - Telèfon: 93 452 69 00 - Fax: 93 452 69 04

a/e: CIP@bnc.cat

Generalitat de Catalunya

Edita: Institut per a la Promoció i la Formació Cooperatives

Autor: Ara_Coop, SCCL

Disseny de la col·lecció, disseny de portada, edició de textos i maquetació: l'Apòstrof, SCCL

Impressió: El Foli Verd, SCCL

Primera edició: desembre 2008

Tirada: 1.300

Dipòsit legal: 55810-B

Imprès en paper procedent de producció forestal explotada de forma sostenible.

ÍNDEX

Introducció	7
1. Diagnosi de la situació prèvia al procés de transformació	9
Aspectes metodològics	10
Autodiagnosi i procés de transformació	12
2. Els primers passos en un procés de transformació: principals elements i recomanacions	21
Disposició d'una estratègia organitzacional	22
Lideratge del procés de transformació: principals actors i característiques	23
Definició del pla de treball i del seu abast	25
Definició dels recursos necessaris	26
Identificació dels principals grups d'interès i de la seva participació en el procés	28
Comunicació i sensibilització: procés de transformació	29
3. Transformació de la fórmula jurídica	31
Transformació de la societat anònima en cooperativa	33
Transformació de societat limitada en cooperativa	39
4. Transformació organitzacional	47
Àmbit social	48
Àmbit econòmic	52

5. Entitats i ajuts específics: Catalunya	61
Ajuts del Departament de Treball	62
Ajuts del Departament d'Indústria. ACC10 (CIDEM/COPCA)	62
Ajuts estatals: Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç	63
Fonts de finançament	64
Altres entitats: entitats locals, associacions empresarials, centres tecnològics...	64
Organismes de promoció del cooperativisme	65

INTRODUCCIÓ

L'objectiu d'aquesta guia és ser útil per a les empreses que, per diferents motius (successió, crisi de desenvolupament, reorientació d'activitat, convicció...), es plantegen l'evolució de la seva forma jurídica des de la societat mercantil, basada en el poder segons el percentatge de capital, a la societat cooperativa, basada en el poder d'una persona un vot.

D'aquesta manera, la finalitat de la guia és donar suport a l'empresari i a les persones responsables de liderar aquest procés, en els diferents aspectes que cal considerar en una situació tan complexa com pot ser una transformació de model de gestió i propietat, tenint en compte, així mateix, la visió més global dels diferents aspectes que influeixen de forma important en l'èxit de tot el procés.

Aquesta guia incorpora recomanacions i consells per orientar els diferents actors del procés en els diversos punts del camí on es puguin trobar. No obstant això, el plantejament d'aquesta publicació no és ser l'únic referent. Al contrari, considerant les diferents característiques i especificitats de cadascuna de les empreses, recomanem l'acompanyament d'experts en els diferents aspectes que l'organització consideri.

Els aspectes tractats a la guia es basen en una cooperativa que segueix els principis cooperatius:

1. Adhesió voluntària i oberta.
2. Gestió democràtica per part dels socis.
3. Participació econòmica dels socis.
4. Autonomia i independència.
5. Educació, formació i informació.
6. Cooperació entre cooperatives.
7. Interès per la comunitat.

Es presenten els continguts seguint la pauta de les fases següents:

1. Diagnosi: pretén que el propietari i les persones rellevants del procés preguin consciència de la situació de l'organització, considerant aspectes de gestió, de lideratge, econòmics, comercials i relacions amb els diferents grups d'interès.
2. Els primers passos: aquesta fase presenta un seguit de recomanacions que facilita la posada en marxa del procés.
3. Transformació jurídica: defineix els diferents tràmits que cal seguir a l'hora dur a terme una transformació de societat mercantil¹ en cooperativa.²
4. La transformació organitzacional: aquest apartat presenta diferents recomanacions i consells sobre la transformació de l'empresa a partir d'una visió del soci, la comunicació i els processos de participació i les principals eines de gestió empresarials.
5. Entitats i ajuts específics: Catalunya: s'hi presenta informació vinculada als ajuts i les entitats que poden ajudar en les diferents etapes del procés.³

1. Societats limitades i societats anònimes.

2. La transformació en cooperativa està enfocada en les cooperatives de treball associat.

3. Els ajuts i les entitats presentades corresponen a l'any 2008, i és previsible que es presentin alguns canvis en exercicis posteriors.

1. DIAGNOSI DE LA SITUACIÓ PRÈVIA AL PROCÉS DE TRANSFORMACIÓ

Abans de dur a terme l'autodiagnosi, és important considerar els aspectes següents:

- Han de ser el propietari i el gerent de l'organització els qui tirin endavant amb l'autodiagnosi, ja que és necessari incorporar a la valoració els diferents aspectes d'una visió global i àmplia de l'organització.
- Tota empresa pot ser susceptible de transformació. Algunes, per les seves característiques internes i situació en l'entorn, poden tenir millors condicions que altres per iniciar un procés d'aquesta mena.
- Considerant la diversitat d'organitzacions i sectors als quals està adreçada aquesta guia, l'autodiagnosi simplement s'ha d'ocupar de ressaltar els aspectes que podrien facilitar o dificultar el procés de transformació en cooperativa. En cas d'obtenir resultats baixos en alguns dels aspectes analitzats, recomanem una anàlisi de les causes i, si cal, definir i implantar cursos d'acció específics per millorar una determinada situació.

ASPECTES METODOLÒGICS




Els aspectes següents han de facilitar l'elaboració de l'autodiagnosi, l'objectiu de la qual és observar diferents paràmetres útils a l'empresari a l'hora de prendre la decisió sobre l'inici d'un procés de transformació en cooperativa.

Consideracions:

- La valoració dels diferents aspectes s'ha de dur a terme a partir de la seva ubicació en un «codi gràfic». Aquest element ha d'expressar si estem d'acord o valorem favorablement una situació/aspecte en concret, si estem en un nivell intermedi, o si l'organització es troba en una situació negativa o amb una àmplia necessitat de millora.
- Una valoració favorable té una puntuació de 5 punts, una de nivell intermedi té 3 punts, i una de negativa o amb àmplia necessitat de millora, 0 punts.

		
5	3	0

- Cal fer la valoració de cada apartat (gestió, persones, clients...) tenint en compte la mitjana de les seves puntuacions, com es veu en l'exemple següent.

			
Afirmació 1	5		
Afirmació 2			0
Afirmació 3		3	
Total	8		
Mitjana	2,66		




- La puntuació que marca la taula següent és la mínima recomanada per iniciar el procés de reflexió estructurat que ha de dur l'organització al desenvolupament del procés de transformació:




	Mitjana
1. La gestió	☹️ 3
2. Les persones	😊 4
3. El lideratge del procés	😊 4
4. Els clients	☹️ 3
5. El producte o servei	☹️ 3
6. Els aspectes econòmics	☹️ 3
7. L'entorn	☹️ 3
8. Els grups d'interès	☹️ 3




Recomanem especialment que no es comenci el procés de transformació si els apartats sobre les persones i el lideratge no disposen de la puntuació mínima requerida (4).

AUTODIAGNOSI I PROCÉS DE TRANSFORMACIÓ




Concepte		😊	😐	😞
1. La gestió	1. Disposem d'un gerent que gestiona de forma global l'empresa.			
	2. Comptem amb responsables que gestionen els objectius, les persones, i els recursos de les principals àrees de l'empresa: - Comercial - Producció - Administració i finances			
	3. Tenim definits els processos de forma escrita i incorporem paràmetres de qualitat i indicadors per al seu seguiment.			
	4. Tenim definides, per a cada àrea, les funcions que cal dur a terme, les responsabilitats, la formació i l'experiència necessària per desenvolupar els diferents llocs de treball.			
	5. Comptem amb un pla estratègic documentat i impulsat pel conjunt de persones de l'organització (com a mínim les més rellevants).			
	6. Disposem de pla de gestió, pressupost i fem un seguiment periòdic de les vendes i els costos, així com dels indicadors de cada àrea, dels marges i, en general, de la situació econòmicofinancera de l'empresa.			




		Concepte			
2. Les persones	1. Acompanyem les persones en el seu creixement professional.				
	2. Per a les persones treballadores la relació amb l'organització té sentit més enllà de l'intercanvi mensual de treball per salari.				
	3. Disposem d'espais, i en promovem, on les persones poden participar en afers vinculats a l'organització, la seva àrea...				
	4. Transmetem de forma habitual informació a les persones en relació amb l'evolució econòmica de l'empresa, els objectius assolits, als plans de futur...				
	5. Disposem d'actuacions concretes per afavorir la igualtat d'oportunitats i la conciliació de la vida laboral i personal.				
	6. Tenim una cultura i valors propis que són assumits pel conjunt de l'organització. Aquests trets es podrien descriure per escrit i incorporar exemples de la seva materialització.				




		Concepte			
3. El lideratge del procés	1. L'empresari està disposat a buscar alternatives que facilitin un procés de transformació, independentment del canvi cultural necessari i de la mateixa complexitat que pot presentar un desenvolupament d'aquesta mena.				
	2. Disposem de persones amb capacitat de lideratge, comunicació i coneixements suficients per continuar i consolidar el projecte empresarial. (Cal fer una anàlisi individual sobre les persones que es consideren rellevants en l'organització.)				
	3. Aquestes persones estan prou motivades i implicades en l'organització.				
	4. La resta de persones confien en el grup esmentat més amunt i estan disposades a seguir els cursos d'acció definits per iniciar un procés de transformació.				
	5. Disposem de persones que podrien i voldrien portar a terme un procés de transformació.				

		Concepte			
4. Els clients	1. Observem un increment de clients de forma habitual cada any.				
	2. Observem una pèrdua de clients important i diferent al que és habitual en el sector. (Si l'afirmació s'acosta a la realitat, ompli la casella negativa; en cas contrari, la positiva.)				
	3. Els clients valoren aspectes diferents del preu en els productes o serveis.				
	4. Tenim clients fidels.				
	5. Tenim clar a quins clients (potencials) ens volem adreçar i disposem de la capacitat de generar nous clients a partir d'una activitat comercial dirigida.				
	6. La relació amb el client i les activitats comercials es controlen de forma directa amb recursos propis.				

		Concepte			
5. El producte o servei	1. Generem nous productes o serveis de forma habitual (un nou producte en 1-2 anys).				
	2. Tenim productes amb creixements de facturació que superen considerablement taxes com l'IPC.				
	3. Els productes o serveis de l'organització es diferencien en algun aspecte concret dels de la competència.				
	4. El nostre producte o servei té més d'un element diferenciador, i habitualment el preu no és l'única variable que considera el client a l'hora de comprar.				
	5. Els productes o serveis generen marges suficients per arribar a tenir beneficis (valoreu-ho globalment).				

		Concepte			
6. Els aspectes econòmics	1. Considerant el procés de transformació, l'empresari està en posició de dur a terme un lloguer o venda de la seva propietat i els seus actius, a l'empresa transformada.				
	2. Durant els darrers tres anys la facturació ha presentat una evolució positiva que supera o està en línia amb la del sector.				
	3. Com passa amb la facturació, hem observat una evolució positiva dels beneficis de l'organització que permet confirmar la sostenibilitat de l'empresa.				
	4. L'evolució dels diferents marges (contribució, explotació i activitats ordinàries) és bona.				
	5. L'organització té la capacitat d'assumir les seves obligacions a curt termini. (Relació numèrica superior a 1 entre l'actiu circulant i els creditors a curt termini.)				

		Concepte			
7. L'entorn	1. Tenim clares quines són les tendències del mercat i ens estem preparant per assumir els diferents reptes que planteja.				
	2. L'evolució actual del sector observa una situació positiva, amb importants increments de la demanda (superiors a l'IPC).				
	3. El mercat actual presenta un increment important de la competència i/o l'aparició de productes similars amb millors condicions comercials. (Si l'afirmació s'acosta a la realitat, empleu la casella negativa, en cas contrari, la positiva.)				
	4. L'organització està expandint la participació en el seu mercat objectiu (pot ser una barreja entre el mercat local, estatal i internacional).				
	5. L'organització disposa de proveïdors que faciliten la seva activitat empresarial i que, per tant, compleixen els diferents acords establerts.				

		Concepte		
				
8. Els grups d'interès	1. L'empresa sap (i ho té documentat) amb quines organitzacions s'ha de relacionar, quina és la importància d'aquesta relació i què se n'espera.			
	2. És clar quines són les persones responsables (internes) de cadascuna de les relacions (organització: empresa, entitats, persones...) i s'ha definit clarament una política per dialogar amb els diferents grups d'interès.			
	3. Tenim relació amb empreses per tirar endavant processos de col·laboració amb l'objectiu de desenvolupar nous projectes/ productes, millorar els costos, incrementar l'activitat comercial...			
	4. En els darrers tres anys, s'ha fet algun procés de col·laboració amb alguna altra empresa/entitat.			

2. ELS PRIMERS PASSOS EN UN PROCÉS DE TRANSFORMACIÓ: PRINCIPALS ELEMENTS I RECOMANACIONS

Aquest capítol té l'objectiu de presentar un seguit d'aspectes i recomanacions que han de facilitar, en l'àmbit de fase prèvia, l'inici del procés de transformació d'una societat mercantil en una cooperativa.

Els principals aspectes que considerarem són:

1. Disposició d'una estratègia organitzacional.
2. Lideratge del procés de transformació: principals actors i característiques.
3. Definició del pla de treball i del seu abast.
4. Definició dels recursos necessaris.
5. Identificació dels principals grups d'interès i de la seva participació en el procés de transformació.
6. Comunicació i sensibilització: procés de transformació.

DISPOSICIÓ D'UNA ESTRATÈGIA ORGANITZACIONAL⁴

Per iniciar un procés de transformació s'ha de comptar amb una estratègia organitzacional, prou reflexionada i compartida, que prevegi com a mínim:

- Quina és o serà la raó de ser de l'organització.
- Quins són els seus objectius de futur (cal tenir en compte amb especial atenció els objectius vinculats a l'activitat comercial, el procés productiu i les persones).
- La definició dels responsables dels diferents objectius, els calendaris d'execució i els recursos necessaris.
- En l'àmbit comercial, tenir clar el posicionament de l'organització, la seva situació en el mercat, les tendències i la identificació de necessitats de modificació del producte o servei, mercat, clients...
- En l'àmbit productiu, disposar d'una anàlisi sobre la productivitat i eficiència dels processos i la maquinària (si és el cas), comptar amb una valoració sobre la capacitat de producció present i futura, així com la identificació de recursos productius addicionals (vinclat directe amb les decisions comercials).
- En l'àmbit de les persones, s'ha de tenir un plantejament clar sobre com s'ha de desenvolupar el factor humà a l'organització, considerant els processos de comunicació, participació i presa de decisions, observant igualment aspectes tan rellevants com la formació i la conciliació de la vida laboral i personal.

En definitiva, cal establir el camí per desenvolupar el conjunt de valors propis de l'organització que condicionaran la manera d'actuar, de relacionar-se i, fins i tot, la manera de pensar de l'empresa. Els valors assenyalen les maneres de fer de l'organització i, alhora, determinen quines són considerades com a positives i quines no.

4. Al capítol 4, «Transformació organitzacional», s'aprofundirà en el concepte de planificació estratègica com a eina que afavoreix una bona gestió empresarial.

D'altra banda, pel que fa al procés de transformació, s'ha de disposar d'una idea clara del que se espera del procés (objectius macro), així com del temps màxim assumible per al seu desplegament. Aquest capítol ha de facilitar la visió d'aquest aspecte.

LIDERATGE DEL PROCÉS DE TRANSFORMACIÓ: PRINCIPALS ACTORS I CARACTERÍSTIQUES

El lideratge és una de les claus més importants d'èxit del procés. Cal considerar, igualment, que aquest lideratge està conformat per l'equip de persones que han de gestionar aquest procés, que previsiblement tindran càrrecs de responsabilitat en l'organització transformada.

Així mateix, resulta important ressaltar que aquest equip pot ser constituït per persones actuals de l'organització, per un equip de gestió extern amb habilitats i capacitats concretes o per una combinació d'aquestes dues alternatives. En aquest darrer cas, habitualment, l'equip intern disposa d'un assessorament extern per desenvolupar tant les activitats per desplegar i implantar amb èxit el procés de transformació com per acompanyar la gestió de la cooperativa i la seva estratègia organitzacional.

Models de transformació de la propietat

En aquest sentit, es pot plantejar una gestió de l'organització que presenta diverses opcions tant de l'àmbit de propietat com de gestió:

- *Management buy out* (MBO). Consisteix en l'adquisició de la societat, d'una part d'aquesta o dels seus actius per part d'un grup de directius que treballa en l'empresa. Habitualment es disposa del suport d'una entitat financera o una empresa de capital d'inversió.
- *Management buy in* (MBI). Consisteix en l'adquisició de la societat on el control de l'empresa el té un equip directiu extern, habitualment amb el suport d'una empresa de capital d'inversió.
- *Management buy in management buy out* (BIMBO). Consisteix en l'adquisició d'una societat en la qual el control està vinculat a una combinació de directius que treballen a l'empresa amb l'acompanyament de directius externs; també reben el suport d'una entitat financera o empresa de capital d'inversió.

La cooperativa de treball associat és un desenvolupament profund del model de *management buy out*, de manera que les persones que treballen a l'empresa (directius i no directius) s'incorporen a un projecte dirigit pels líders de l'empresa.

El procés es caracteritza per l'existència de diversos lideratges compartits. No obstant això, hi ha persones en les quals conflueixen lideratges d'àmbit social o societari i altres, exclusivament, lideratges de les funcions empresarials (comercial, tècnica, financera...). S'inicia, doncs, un camí de lideratges col·lectius que requereix l'adquisició de noves habilitats de gestió promogudes a l'organització.

El procés de transformació de l'empresa, que passa d'una propietat basada en el poder del capital a una propietat basada en el poder de les persones, facilita la implantació de models participatius en la gestió.

Caracterització del lideratge col·lectiu

Un cop la forma de gestió està resolta, cal fer un esforç per disposar de persones líders que procurin incorporar en la seva forma de treballar un seguit de característiques que han de servir per facilitar tant el procés de transformació com la mateixa gestió de l'organització.

Les principals característiques d'aquestes persones són:

- Ser referents (de manera formal i/o informal) a l'organització (només l'equip intern). Tenir capacitat d'influir.
- Tenir una visió global (organització, àrea de treball concreta, tendències...), amb capacitat de prioritzar i amb visió de futur.
- Ser suficientment serioses, íntegres, constants i amb il·lusió.
- Tenir passió i curiositat, amb voluntat de créixer i ser millors.
- Tenir un alt grau de compromís amb l'organització i les seves persones.
- Estar habituades a treballar en equip i a formar part en processos de presa de decisions participatius. Ser persones pacients i integradores.
- Tenir capacitat de comunicar, saber escoltar i motivar el seu equip de treball.
- Ser flexibles i tenir capacitat per gestionar el canvi, tant individualment com organitzacional i d'equip de treball.
- Tenir els coneixements tècnics necessaris per desenvolupar correctament les seves funcions actuals i futures en l'organització.

En la majoria dels casos, l'assoliment d'aquestes competències consisteix en un procés de millora contínua, que implica un camí d'aprenentatge durant tota la vida. No obstant això, és important que les persones que participin en l'equip de transformació i gestió disposin en més o menys mesura d'aquestes característiques per tal que, d'aquesta manera, es faciliti l'èxit en el procés de transformació i també en l'activitat empresarial futura de la nova organització.

DEFINICIÓ DEL PLA DE TREBALL I EL SEU ABAST

A l'hora de definir el pla de treball, cal incorporar les persones de l'equip per tal de començar un procés de reflexió que consideri les diverses activitats que cal dur a terme per a l'execució del procés de transformació.

En aquest sentit recomanem el següent:

- Definir la metodologia de treball, persones participants, persona coordinadora del procés, freqüència de les reunions de seguiment, definició dels indicadors (només una vegada definides les activitats que cal dur a terme), seguiment de l'ambient de l'organització...
- Observar les accions que cal dur a terme amb els diferents grups d'interès de l'organització actual. (Vegeu l'apartat «Identificació dels principals grups d'interès i de la seva participació en el procés de transformació».)
- Definir les accions que s'han de fer en l'àmbit legal (recomanem en aquest punt un assessorament extern que tingui en compte les característiques específiques de cada organització).
- Identificar la informació i les seves fonts, necessàries per portar a terme aquest procés de transformació.
- Definir els impactes que es podrien produir. També cal considerar les accions per minimitzar aquests impactes o ressaltar-los, segons siguin negatius o positius.
- Definir el calendari d'activitats. Cal concretar el responsable de cada activitat, la data esperada d'inici i final, així com la identificació de les relacions entre les diferents activitats (independent, dependent, paral·lela...). Amb el calendari definit serà possible

la identificació del període global necessari per al desenvolupament del procés de transformació.

- Definir el missatge i els continguts que s'han de transmetre tant a les persones de l'organització com als diferents grups d'interès. (Aquest punt es desenvolupa amb més profunditat en l'apartat «Comunicació i sensibilització: procés de transformació»).

DEFINICIÓ DELS RECURSOS NECESSARIS

La definició dels recursos necessaris per portar a terme el procés de transformació està vinculada de forma natural amb les activitats definides en el pla de treball. En aquest sentit, cal considerar les persones que han de participar en el conjunt del procés, els recursos materials necessaris i la identificació de les fonts de finançament que es faran servir per cobrir l'operació.

- **Persones**

Pel que fa a les persones que hi participen, resulta important esmentar que l'equip de transformació ha de tenir la visió global del procés i la responsabilitat sobre les diferents activitats que cal dur a terme. També és qui millor ha de poder definir la idoneïtat d'incorporar, de forma puntual, persones de l'organització que poden fer aportacions en un aspecte concret per tal de facilitar el desplegament del pla de treball.

- **Recursos materials**

Cal determinar la definició dels recursos materials a partir dels diferents objectius plantejats. En el cas d'inversions d'importància, resulta aconsellable disposar com a mínim de 3 pressupostos, de manera que es faciliti la selecció del millor producte o servei, igual que el millor proveïdor. Alguns dels elements que cal observar en l'oferta són:

- El preu i les condicions de pagament.
- La disponibilitat de fonts de finançament pròpies o de tercers.
- Les especificacions tècniques del producte o servei.
- Les garanties vinculades al producte o servei.
- Les despeses complementàries (manteniment, cost dels recanvis...)

- Fonts de finançament

Una vegada quantificats els recursos i inversions necessaris, cal identificar la manera com s'han de finançar les diferents operacions. És recomanable que, per a aquesta activitat, es pugui comptar amb un suport i assessorament institucional, fonamentalment entitats com la Direcció General d'Economia Cooperativa, les diferents federacions de cooperatives i altres institucions, tant les vinculades a l'economia cooperativa com al món del treball i l'empresa en general (patronals, sindicats...). Aquestes organitzacions poden aconsellar sobre les millors fórmules i entitats de finançament, segons les pròpies necessitats d'inversió de l'organització. De la mateixa manera, poden assessorar sobre ajuts específics disponibles per a la tipologia de la inversió.

Pel que fa a les fonts de finançament, tant poden ser pròpies com externes. Les fonts pròpies habitualment es vinculen a la capacitat que té l'organització de finançar operacions d'inversions amb els seus recursos o a través de nous recursos incorporats pels mateixos socis de l'empresa.

En el cas de les fonts externes, les principals entitats que acompanyen les empreses en aquests processos són els bancs i les caixes, tot i que també cal tenir en compte altres tipus d'entitats que poden avalar operacions d'adquisició d'actius. (Vegeu el capítol 5, «Entitats i ajuts específics: Catalunya».)

Per establir un procés de negociació amb aquestes entitats, resulta important disposar de:

- Actius que puguin avalar les operacions d'inversions, en la mesura que sigui possible.
- Un pla de negoci, que en presenti de forma clara els objectius i l'orientació. Ha de mostrar un bon plantejament sobre les estratègies comercials, el mercat, els productes i serveis que ofereix, i la viabilitat tècnica i econòmica del projecte. Igualment, ha d'incorporar una projecció sobre el desenvolupament econòmic esperat de l'empresa per a un període d'entre 3 i 5 anys.
- Una relació dels currículums de les persones (internes i externes, si és el cas) que han de portar a terme la gestió de l'organització i encarregar-se d'implementar l'estratègia empresarial.

Aquests elements serviran per comptar amb una millor posició de negociació davant les entitats financeres.

IDENTIFICACIÓ DELS PRINCIPALS GRUPS D'INTERÈS I DE LA SEVA PARTICIPACIÓ EN EL PROCÉS

Els grups d'interès són les persones, entitats i organitzacions que influeixen, o que es veuen afectades, per les activitats de l'organització.

Sense el suport dels grups d'interès, l'organització difícilment tindrà èxit. Escoltar i tenir en compte les preocupacions i els comentaris d'aquests grups és una forma eficient de potenciar l'organització i d'assolir els objectius plantejats en el procés de transformació i en la mateixa activitat de l'organització.

Per identificar correctament els grups d'interès, inicialment cal observar els aspectes següents:

- Responsabilitat: són els grups vinculats a l'organització en virtut de normatives, contractes, etc. (administració pública, proveïdors, clients...).
- Influència: són els grups que tenen la capacitat d'influir en l'assoliment dels objectius de l'organització (persones propietàries-família, responsables i directius...).
- Proximitat: són els grups dels quals depèn l'organització per al seu funcionament diari (treballadors, clients, proveïdors...).
- Dependència: són els grups que depenen de l'organització, dels seus productes i dels seus serveis (clients, comunitat local...).
- Representació: són els grups que representen institucions clau que interactuen amb l'organització (associacions, federacions, patronals, sindicats...).

Una vegada tinguem la llista de grups d'interès, d'acord amb alguns d'aquests aspectes, cal identificar-ne la rellevància, avaluant el seu nivell d'impacte en l'organització. Per aquesta raó, cal fer una valoració de cada grup d'interès a partir dels diferents àmbits que determinen l'activitat de l'organització (econòmic, social i ambiental, si és el cas) i donar una puntuació que pot anar de l'1 al 5, considerant 5 la puntuació màxima.

La taula següent permet la identificació dels grups d'interès de més a menys prioritat, considerant que l'organització, entitat, persona amb més puntuació és la que té més influència i impacte en l'organització i així de forma reiterativa.

Grup d'interès	Exerceix aquest grup una gran influència en el desenvolupament...			Es veu afectat en gran mesura aquest grup pel desenvolupament...			Aquest grup, exercirà molta influència o es veurà molt afectat en el futur?	Total
	econòmic?	social?	ambiental?	econòmic?	social?	ambiental?		
Grup A	5	4	1	3	1	0	4	18

Una vegada valorats els grups d'interès, cal definir les accions que cal dur a terme amb cadascun, per facilitar el procés de transformació. Amb aquest objectiu, cal tenir en compte:

Grup d'interès (segons el rànquing)	Persona de contacte	Persona responsable del contacte (intern)	Informació que cal presentar sobre el procés de transformació	Activitats concretes que cal dur a terme (incorporant-hi la data de començament i final)

COMUNICACIÓ I SENSIBILITZACIÓ: PROCÉS DE TRANSFORMACIÓ

La comunicació és una activitat fonamental per transmetre els diferents aspectes del procés de transformació. D'aquesta manera, les persones de l'empresa i els altres grups d'interès poden disposar de la informació suficient, sempre considerant els diferents nivells d'informació i abast. Per entendre i visualitzar el procés, cal identificar el que s'espera de cadascú i saber que en cada moment es disposa d'un canal on es genera una comunicació i escolta fluida entre l'organització, les persones i els grups d'interès.

La generació d'aquesta dinàmica facilita la participació, de la mateixa manera que ajuda a eliminar els temors que pot generar un procés de canvi (transformació). Així doncs,

contribueix a la disminució de resistències i, en definitiva, possibilita obrir un espai que tingui com a objectiu sensibilitzar sobre el procés de transformació.

Per facilitar tot això, cal que l'equip impulsor:

- Defineixi clarament el missatge i la informació que es transmet (la informació sempre ha de ser coherent i consistent), tenint en compte que el nivell i l'abast depenen de la tipologia de receptor.
- Identifiqui els receptors de la informació, comptant amb els grups d'interès establerts prèviament.
- Tingui en compte el canal idoni (depèn principalment del receptor de la informació) en què s'ha de transmetre la informació. Aquí cal tenir present la necessitat de presentacions, reunions, tallers, correus electrònics i documentació específica, utilització de l'espai web...

Amb la realització dels diferents passos presentats en aquest capítol, l'organització es trobarà en condicions d'iniciar un procés que tindrà com objectiu la transformació de forma estructurada d'una societat mercantil en una cooperativa.

3. TRANSFORMACIÓ DE LA FÓRMULA JURÍDICA

A continuació presentem els principals passos jurídics a considerar a l'hora de dur a terme un procés de transformació d'una societat anònima o limitada en una societat cooperativa.

En primer lloc fem dues indicacions generals:

- Els passos incorporats en aquest apartat s'han definit a partir de la legislació mercantil i procediments vigents durant l'any 2008. És previsible que en anys posteriors es puguin generar modificacions que impliquin algun canvi en el procediment que detallem a continuació.
- Igualment, i considerant la importància i complexitat d'un procediment com aquest, recomanem un assessorament a l'empresa per part d'un especialista en la matèria.

Si una societat mercantil es vol transformar en cooperativa cal tenir en compte que una societat anònima, en primer lloc s'ha de transformar en societat limitada, a tenor de el que estableix l'article 223 de la llei de societats anònimes, que diu el següent:

Article 223. Transformació de societat anònima.

- 1. Les societats anònimes es poden transformar en societats col·lectives, comanditàries o de responsabilitat limitada.*

2. Excepte disposició legal contrària, serà nul·la qualsevol transformació en una societat de tipus distint.

Així mateix, hem de tenir en compte el que estableix l'article 85 de la Llei 18/2002, de cooperatives, que diu el següent:

Article 85. Transformació en societat cooperativa

- 1. Les societats i les entitats no cooperatives es poden transformar en societats cooperatives, llevat que hi hagi algun precepte legal que ho prohibeixi expressament.*
- 2. L'acord de transformació en cooperativa ha d'ésser adoptat per la junta general, o l'òrgan equivalent de l'entitat, amb el quòrum i per la majoria que estableixi la legislació aplicable a l'entitat que es transforma.*
- 3. L'escriptura pública de transformació en societat cooperativa ha d'incorporar, a més de l'acord al qual fa referència l'apartat 2, tots els elements que exigeix aquesta Llei per a la constitució d'una societat cooperativa i el balanç tancat el dia abans de la data de l'acord de transformació i, si s'escau, auditat.*

Atès que la Llei 1564/1989, de societats anònimes, al capítol VIII (referent a la transformació, fusió i escissió), només parla de la transformació de la societat anònima en societat col·lectiva o comanditària (article 225) i en societat de responsabilitat limitada (article 226), i en cap moment regula la transformació en societat cooperativa, entenem que, com que les cooperatives tenen el caràcter de societats amb limitació de responsabilitat, la seva transformació es regula com si fos la transformació d'una societat anònima a una societat de responsabilitat limitada.

Si es tracta d'una societat limitada, com veurem amb detall posteriorment, també s'ha de portar a terme el procés establert en l'article 85 de la Llei 18/2002, de cooperatives de Catalunya, així com el que disposen els articles 87 i següents de la Llei 2/1995, de societats de responsabilitat limitada.

A continuació s'exposa, de manera detallada, el procés de transformació en cooperativa catalana dels diferents tipus de persones jurídiques.

TRANSFORMACIÓ DE LA SOCIETAT ANÒNIMA EN COOPERATIVA

Ha de ser la junta general de socis qui aprovi la transformació de la societat anònima en societat cooperativa. Per tant, s'ha de fer la convocatòria tal com s'estableix en la llei de societats anònimes i en els estatuts de la societat⁵.

Convocatòria

Per adoptar els acords necessaris, l'òrgan d'administració convocarà una junta general extraordinària de la manera següent:

- Amb convocatòria: la junta s'ha de convocar mitjançant un anunci publicat al Butlletí Oficial del Registre Mercantil (BORME) i en un diari de la província, amb una antelació mínima de 15 dies. L'anunci ha d'indicar els temes a tractar, així com el lloc de la celebració de la junta, la data i l'hora, tant en primera com en segona convocatòria.
 - Inserció de l'anunci al BORME: es pot fer a través d'empreses d'inserció d'anuncis, o bé inserint-lo directament a través del lloc web del Ministeri de la Presidència: www.boe.es.
 - Inserció en diaris: es pot fer mitjançant les empreses d'inserció d'anuncis, o bé posant-se en contacte directament amb la secció d'anuncis del diari escollit.
- De forma universal: la junta s'entén convocada i vàlidament constituïda per tractar qualsevol assumpte quan estigui present tot el capital social i els assistents acceptin per unanimitat la celebració de la junta.

Si la junta se celebra de forma universal, s'ha de fer constar en l'acta.

- *Exemple: «A <ciutat>, el dia <> de <mes i any>. Reunits al domicili social tots els accionistes de la companyia, titulars de tot el capital social, prenen l'acord, per unanimitat, de constituir-se en Junta General Extraordinària i Universal, sota la Presidència de <nom i cognoms> i actuant com a secretari/ària <nom i cognoms>, per acord unànime dels reunits.»*

5. Article 97 i següents de la Llei 1564/89, de societats anònimes.

Adopció d'acords

La transformació de la societat ha de ser acordada per la junta general, amb els requisits que estableix la llei:

- L'acord ha de ser adoptat amb les majories previstes als estatuts, o si s'escau, en la llei (en primera convocatòria, aprovació per majoria, i en segona convocatòria, el vot favorable de les 2/3 parts del capital), segons l'article 103 de la Llei de societats anònimes (RDL 1564/1989).

Prèviament, l'òrgan d'administració ha d'haver confeccionat una proposta que expressi, de manera suficientment clara, l'acord que s'ha d'adoptar, així com un informe sobre la seva justificació.

Contingut de l'acord

1. Aprovació del balanç de l'entitat transformada, tancat el dia anterior al de l'adopció de l'acord.
 - El balanç l'ha de presentar l'òrgan d'administració, que prèviament l'ha d'haver sol·licitat al seu departament de comptabilitat, assessoria o persona encarregada de la comptabilitat de la societat.
2. L'assignació de participacions a les persones sòcies de l'entitat resultant de la transformació.
 - Exemple: «Al Sr./Sra. <nom i cognoms>, titular de <nombre> d'accions, se li ASSIGNEN <nombre> participacions socials, números <...> a <...>, per un valor conjunt de <nombre> euros, equivalents al total del valor nominal de les antigues accions.

Societat anònima

Exemple: abans de la transformació

Societat anònima amb un capital social de	60.000,00 €
Valor nominal de cada acció	200 €
Nre. d'accions	300

Socis	% per soci	Capital per soci	Nre. d'accions	Numeració de les accions
Soci 1	25%	15.000,00	75	1 a la 75
Soci 2	40%	24.000,00	120	76 a la 194
Soci 3	35%	21.000,00	105	195 a la 300
TOTALS	100%	60.000,00	300	

Societat cooperativa

Exemple: Després de la transformació

Societat limitada amb un capital social de	60.000,00 €
Valor nominal de cada participació	200 €
Nre. d'accions	300

Socis	% per soci	Capital per soci	Nre. de participacions	Numeració de les participacions
Soci 1	25%	15.000,00	75	1 a la 75
Soci 2	40%	24.000,00	120	76 a la 194
Soci 3	35%	21.000,00	105	195 a la 300
TOTALS	100%	60.000,00	300	

Exemple: En cas que no sigui equivalent el nombre d'accions amb el nombre de participacions

Societat limitada amb un capital social de	60.000,00 €
Valor nominal de cada participació	150 €
Nre. d'accions	400

Socis	% per soci	Capital per soci	Nre. de participacions	Numeració de les participacions
Soci 1	25%	15.000,00	100	1 a la 100
Soci 2	40%	24.000,00	160	101 a la 260
Soci 3	35%	21.000,00	140	261 a la 400
TOTALS	100%	60.000,00	400	

3. Constància dels accionistes que no hagin votat a favor de l'acord.
4. Aprovació dels nous estatuts socials que regiran la societat cooperativa. Poden ser facilitats, entre altres, per:
 - Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya (www.gencat.net).
 - Aracoop (www.aracoop.coop).
 - El seu assessor.
5. Nomenament de l'òrgan d'administració que hagi de regir la cooperativa, és a dir, nomenament del consell rector.
 - Exemple: «... *L'ordre del dia, acceptat per tots els assistents amb anterioritat a la celebració d'aquesta junta, és el següent:*

1. *<s'enumerarà l'ordre del dia >*
2. *Cessament dels administradors solidaris i nomenament del consell rector de la cooperativa.*
3. *Formalització i execució del acords adoptats.*
4. *Redacció, lectura i, si s'escau, aprovació de l'acta de l'assemblea.*

Fetes les deliberacions corresponents, es prenen per unanimitat els acords següents:

1. *PRIMER.- «.....»*
2. *SEGON.- El cessament dels administradors solidaris, <nom i cognoms> i <nom i cognoms>, a qui s'agraeix els serveis prestats i s'aprova íntegrament la seva gestió.*
3. *Nomenar com a president/a del consell rector <nom i cognoms>, amb les dades personals següents i amb totes les facultats que la Llei i els estatuts socials atribueixen al càrrec:
<nom i cognoms>, major d'edat, veí/veïna de <població>, <carrer i número>, amb DNI <número>.*
4. *Nomenar com a secretari/ària del consell rector <nom i cognoms>, amb les dades personals següents i amb totes les facultats que la llei i els estatuts socials atribueixen al càrrec:*

<nom i cognoms>, major d'edat, veí/veïna de <població>, <carrer i número>, amb DNI <número>.

5. *Nomenar, com a vocals, <nom i cognoms>, amb les dades personals següents i amb totes les facultats que la llei i els estatuts socials atribueixen al càrrec:*

<nom i cognoms>, major d'edat, veí/veïna de <població>, <carrer i número>, amb DNI <número>...

6. *Presentes en aquest acte, <nom i cognoms> accepten els càrrecs per els quals han estat nomenats, i manifesten que no els afecta cap de les prohibicions i incompatibilitats establertes a la llei.*

7. *...»*

Publicitat en el Butlletí Oficial del Registre Mercantil (BORME) i en els diaris

Un cop acordada la transformació, l'acord s'ha de publicar al BORME i en 2 diaris de la província.

Espectura de transformació de la societat

L'òrgan d'administració s'ha de presentar davant d'un notari, de lliure elecció, per elevar a públics els acords precedents, i hi ha d'aportar:

- El balanç inicial que havia aprovat anteriorment la junta, tancat el dia anterior a prendre l'acord.
- El balanç final tancat el dia anterior a la data en què se signi l'espectura de transformació davant notari. Ha d'haver estat facilitat, igual que l'anterior, pels responsables de la comptabilitat.
- Els anuncis publicats, per tal d'adjuntar-los a l'espectura de transformació.
- A l'espectura s'han de fer constar els socis que hagin fet ús del dret de separació del soci i del capital que representa.

Aquests socis poden transmetre lliurement les seves participacions socials, fins que hagi transcorregut un termini de 3 mesos des de la publicació al BORME de l'acord de transformació, d'acord amb el que estableixen els articles 29, 95 i següents de la Llei 2/1995, de societats de responsabilitat limitada, i l'article 226 de la Llei de

societats anònimes. La societat anònima no té obligació d'adquirir les accions del soci que hagi exercit el seu dret de separació.

- Si algun soci no exerceix, pel motiu que sigui, el seu dret de separació en el moment de la transformació de la societat anònima a societat cooperativa, i no vol formar part de la cooperativa que resulti finalment, pot optar per alguna de les opcions següents:
 1. Demanar la seva baixa com a soci, d'acord amb el que estableixen la Llei de cooperatives i els estatuts socials. Tant la baixa com els seus efectes econòmics estan regulats als articles 19 i 20 de la Llei 18/2002, on s'estableix un període mínim de permanència a la cooperativa i la forma de tornar el capital en un màxim de 5 anys.
 2. Formar part de la cooperativa com a soci col·laborador, figura que haurà d'estar prevista als estatuts socials, d'acord amb el que estableix la Llei 18/2002, de cooperatives.

Registre Mercantil

1. S'ha de presentar al Registre Mercantil de la província l'escriptura de transformació, en el termini màxim d'1 mes des de la signatura davant notari.
2. S'ha d'omplir la instància pertinent i abonar les taxes corresponents del Registre Mercantil i del BORME. També cal deixar l'escriptura original fins a la inscripció.
3. Passats 15 dies hàbils, i amb l'aportació prèvia de la instància de presentació, es pot retirar del Registre Mercantil, inscrita ja la transformació.

TRANSFORMACIÓ DE SOCIETAT LIMITADA EN COOPERATIVA

Per portar a terme el procés de transformació en societat cooperativa, cal fer el que disposa la Llei 2/1995, de societats de responsabilitat limitada, als articles 87 i següents, i la Llei 18/2002, de cooperatives de Catalunya.

Ha de ser la junta general de socis qui aprovi la transformació de la societat limitada en societat cooperativa.

Convocatòria

Per adoptar els acords necessaris, l'òrgan d'administració ha de convocar una junta general extraordinària de la forma següent:

- Amb convocatòria: la junta ha de convocar mitjançant anunci publicat al BORME i en un diari de la província, amb una antelació mínima de 15 dies. L'anunci ha d'indicar els temes a tractar, el lloc, la data i l'hora de la celebració junta. No obstant això, els estatuts poden establir (en substitució del sistema anterior) que la convocatòria es faci per qualsevol procediment de comunicació, individual i escrita, que assegurï la recepció de l'anunci per tots els socis. Per exemple: carta certificada o burofax.
 - Inserció de l'anunci al BORME: es pot fer a través de les empreses d'inserció d'anuncis, o bé inserint-lo directament a través del lloc web del Ministeri de la Presidència (www.boe.es).
 - Inserció en diaris: es pot fer mitjançant les empreses d'inserció d'anuncis, o bé posant-se en contacte directament amb la secció d'anuncis del diari escollit.
- De forma universal: s'entén que la junta està convocada i vàlidament constituïda per tractar qualsevol assumpte, quan estigui present tot el capital social i els assistents acceptin per unanimitat la celebració de la junta⁶.

Adopció d'acords

La transformació de la societat ha de ser acordada per la junta general amb els requisits que estableix la llei:

- L'acord ha de ser adoptat amb les majories previstes als estatuts o, en el seu defecte, pel vot favorable de 2/3 del capital, com a mínim.

Prèviament, l'òrgan d'administració ha d'haver confeccionat una proposta que expressi, de manera suficientment clara, l'acord que s'ha d'adoptar, així com un informe sobre la seva justificació.

Contingut de l'acord

1. Aprovació del balanç de l'entitat transformada, tancat el dia anterior al de l'adopció de l'acord.

6. Vegeu exemple d'acta de societats anònimes (pàgina 37).

- El balanç l'ha de presentar l'òrgan d'administració, que prèviament l'ha d'haver sol·licitat al seu departament de comptabilitat, assessoria o persona encarregada de la comptabilitat de la societat.
- L'acord no pot modificar la participació del soci en el capital social. Les participacions dels socis que desapareguin han de ser repartides entre la resta de socis en proporció amb les participacions que té cadascú.
- Si un dels socis no exerceix el seu dret de separació de la societat en el moment de la transformació, d'acord amb el que disposa l'article 95 de la Llei de societats de responsabilitats limitades, pot optar per:
 - Vendre les seves participacions a tercers, sense limitació econòmica, en exercici del seu dret de separació.
 - Que la societat de responsabilitat limitada compri les seves participacions. A falta d'acord sobre el valor real de les participacions socials, la Llei de societats limitades, als articles 100 i següents, regula la valoració econòmica de les participacions, així com el seu reemborsament.
Per a la inscripció al Registre Mercantil de l'escriptura pública que documenti la separació dels socis, cal que en la mateixa escriptura o en una altra de posterior es faci constar la reducció del capital social. S'hi ha d'expressar les participacions amortitzades, la identitat dels socis afectats, la causa de l'amortització, la data de reemborsament o de la consignació, la xifra en què ha quedat reduït el capital social, així com la nova redacció dels estatuts que resulten afectats. (Vegeu els articles 204 i següents del RD 1784/1996, del registre mercantil).
- Si el soci no ha exercit el seu dret de separació, una vegada constituïda la cooperativa, pot demanar la seva baixa com a soci, d'acord amb el que estableixen la Llei de cooperatives i els estatuts socials. Tant la baixa com els seus efectes econòmics estan regulats als articles 19 i 20 de la Llei 18/2002, on s'estableix un període mínim de permanència a la cooperativa i la forma de tornar el capital en un màxim de 5 anys.
- D'acord amb l'article 27 apartat c) de la Llei de cooperatives i els estatuts socials de la societat, també pot ser soci col·laborador.

La definició que dóna la Llei de cooperatives a l'article 27 c) primer és la següent:

El soci col·laborador és aquell que sense realitzar l'activitat cooperativitzada principal, pot col·laborar en la consecució de l'objecte social de la cooperativa.

Aquesta cooperació ha d'estar regulada per un contracte entre la cooperativa i el soci col·laborador, que reguli els drets i les obligacions d'ambdues parts.

2. Constància dels accionistes que no hagin votat a favor de l'acord.
3. Aprovació dels nous estatuts socials que regiran la cooperativa. Els estatuts socials poden ser facilitats, entre altres, per:
 - Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya (www.gencat.net).
 - Aracoop (www.aracoop.coop).
 - El seu assessor.

Esriptura de transformació de la societat

L'article 85 de la Llei 18/2002 diu el següent:

Article 85. Transformació en societat cooperativa.

1. *Les societats i les entitats no cooperatives es poden transformar en societats cooperatives, llevat que hi hagi algun precepte legal que ho prohibeixi expressament.*
2. *L'acord de transformació en cooperativa ha d'ésser adoptat per la junta general o l'òrgan equivalent de l'entitat, amb el quòrum i per la majoria que estableixi la legislació aplicable a l'entitat que es transforma.*
3. *L'escriptura pública de transformació en societat cooperativa ha d'incorporar, a més de l'acord al qual fa referència l'apartat 2, tots els elements que exigeix aquesta Llei per a la constitució d'una societat cooperativa i el balanç tancat el dia abans de la data de l'acord de transformació i, si s'escau, auditat.*

Tal com s'indica en aquest article, s'han de complir tots els requisits que estableix la Llei de cooperatives per a la constitució de les societats⁷; els bàsics són la constitució de la societat, tenir l'assemblea constituent i disposar dels continguts mínims dels estatuts socials.

En el cas de transformació en societat cooperativa, l'escriptura de transformació l'ha d'atorgar tant la societat com tots els socis, que en aquest cas han d'estar presents físicament.

L'òrgan d'administració s'ha de presentar davant d'un notari, de lliure elecció, per elevar a públics els acords precedents, i cal que hi aporti:

- El balanç inicial que havia aprovat anteriorment la junta, tancat el dia anterior a prendre l'acord.
- El balanç final tancat el dia anterior a la data en què se signi l'escriptura de transformació, que ha d'haver estat facilitat, igual que l'anterior, pels responsables de la comptabilitat.
- A l'escriptura s'han de fer constar els socis que hagin fet ús del dret de separació del soci i el capital que representa.

Registre de Cooperatives

L'estructura i el funcionament del Registre de Cooperatives de Catalunya estan regulats pel Decret 203/2003, que a l'article 28 parla sobre els terminis de presentació de les actes d'inscripció obligatòria, com es el cas de la transformació d'una societat, i ens diu:

Article 28. Termini per presentar a inscripció els acords de cooperatives.

28.1. Les escriptures públiques que recullin acords d'inscripció obligatòria en el Registre General de Cooperatives han de ser presentades a inscripció en el termini màxim de sis mesos d'ençà el seu atorgament notarial. Transcorregut aquest termini s'ha d'adjuntar un altre document públic de ratificació dels acords.

28.2. En el cas d'acords que es poden presentar només amb certificació, el termini de sis mesos començarà a comptar des de la data d'expedició de la certificació.

7. Vegeu els articles 8, 9, 10 i 11 de la Llei 18/2002 de cooperatives.

De la mateixa manera que la Llei de cooperatives, el Registre, a l'article 29.3, expressa els continguts mínims de les escriptures de constitucions de cooperatives.

Amb antelació a l'atorgament de l'escriptura de transformació, la societat que es vol transformar en cooperativa ha de fer una sol·licitud prèvia al Registre de Cooperatives per comprovar que la denominació social de la societat limitada no coincideix amb cap altra cooperativa ja constituïda.

Si aquesta denominació social ja pertany a una altra cooperativa, cal demanar un altre nom i, amb la resolució positiva per part del Registre, dins de l'escriptura de transformació, s'ha de fer, alhora, el canvi de denominació social.

Si no hi ha coincidència en la denominació social de la entitat que es vol transformar, el Registre de Cooperatives emet una resolució favorable i demana a l'òrgan d'administració de la societat limitada que faci un certificat conforme cedeix la denominació social perquè la pugui utilitzar la cooperativa.

1. Per inscriure l'escriptura al Registre de Cooperatives, s'ha de sol·licitar prèviament un certificat del Registre Mercantil:
 - En aquest certificat ha de constar que no hi ha obstacles per a la transformació en cooperativa i que s'ha estès diligència de tancament provisional del full de la societat; a més, ha d'anar acompanyat d'un altre certificat en què consti la transcripció literal dels assentaments que han de quedar vigents.
2. D'acord amb el que diu l'article 29.2 del Decret 203/2003, per portar a terme la inscripció de l'escriptura de transformació al Registre de Cooperatives, cal: emplenar una instància, adjuntar la còpia autèntica de l'escriptura pública i una còpia simple, i acreditar la constància de l'autoliquidació de l'impost de transmissions patrimonials i actes jurídics documentats, a més del codi d'identificació fiscal.

Un cop inscrita la transformació, el Registre de Cooperatives ho ha de comunicar d'ofici al registrador mercantil corresponent, el qual ha de procedir a la immediata cancel·lació dels assentaments relatius a la societat i a la publicació de la transformació al Butlletí Oficial del Registre Mercantil.

3. Aportant la instància de presentació, al cap d'un mes es pot retirar l'escriptura del Registre de Cooperatives.
4. Una vegada retirada l'escriptura del Registre de Cooperatives es procedeix a comunicar el canvi de personalitat jurídica, tant a Hisenda com a la Tresoreria General de la Seguretat Social.

Transformació jurídica: articles de referència

Recull d'articles considerats per la transformació de les societats mercantils en cooperatives.

- Llei 1564/1989, de societats anònimes:
 - Articles 97 a 103, 223 a 227.
- Llei 2/1995, de responsabilitat limitada:
 - Articles 29, 87 a 90, 95 a 101.
- Llei 18/2002, de cooperatives de Catalunya:
 - Articles 8 a 16, 19 a 20, 27 i 85.
- Decret 203/2003, del funcionament del Registre de Cooperatives.
 - Articles 28 i 29.
- Reial decret 1784/1996, del Reglament del Registre Mercantil.
 - Articles 204 a 208.

4. TRANSFORMACIÓ ORGANITZACIONAL

Aquest apartat té l'objectiu de presentar un seguit d'aspectes i recomanacions que són propis dels àmbits social i econòmic de les cooperatives, que es regeixen sota els principis cooperatius aprovats per l'Aliança Cooperativa Internacional, i que poden ajudar en el procés de transformació d'una societat mercantil a una cooperativa. Els aspectes que tractarem són:

- Àmbit social
 - Drets i obligacions del soci
 - Processos de participació i comunicació
 - Formació
 - Condicions sociolaborals
 - Grups d'interès

- Àmbit econòmic
 - Organigrama
 - Planificació estratègica
 - Pla comercial
 - Sistema de gestió anual
 - Sistema de gestió de la qualitat
 - Ús de recursos locals
 - Innovació
 - Gestió del capital

ÀMBIT SOCIAL

Drets i obligacions del soci

Els drets i les obligacions dels socis queden establerts pels estatuts socials dels quals disposa tota cooperativa. La Llei de cooperatives indica quins són els drets i les obligacions principals dels socis d'una cooperativa, que necessàriament han d'estar reflectits als estatuts socials de l'organització. A la Llei 18/2002, en concret a l'article 11, queden detallats els continguts mínims que han de preveure els estatuts socials de la cooperativa. Podem destacar-ne alguns d'importants:

- Les diverses classes de socis.
- Els requisits per a l'admissió i la baixa dels socis.
- El capital social mínim de la cooperativa i la l'aportació obligatòria inicial dels socis.
- Els criteris d'aplicació dels resultats, amb la determinació dels percentatges dels excedents que s'han de destinar als fons socials obligatoris.
- Les normes sobre el procediment electoral i la renovació dels òrgans socials.
- Les causes de dissolució de la cooperativa.

La cooperativa pot desplegar els estatuts a través del reglament de règim intern. A més, la relació de drets i obligacions dels socis pot ser tan extensa com calgui, però cal tenir en compte que ha d'estar prevista en la seva totalitat, així com les sancions estipulades, en el mateix reglament de règim intern. Alguns elements addicionals que s'hi poden incorporar serien:

- Complement econòmic en els casos d'incapacitat temporal.
- Elements de conciliació de la vida personal i laboral i d'impuls de la igualtat d'oportunitats.
- Accés a assegurances mèdiques i/o revisions mèdiques periòdiques.
- Aplicació d'un percentatge dels excedents a accions de solidaritat.
- Compromisos relacionats amb la formació dels socis.
- Altres complements econòmics (assegurances de vida, plans de jubilació...).

Processos de participació i comunicació

L'estructura organitzacional de les cooperatives regides pels principis cooperatius es fonamenta en la gestió participativa dels seus socis. Aquesta forma de funcionament intern facilita l'aparició d'un ampli ventall d'espais de participació i de comunicació.

Si bé formalment les cooperatives compten amb dos espais legals, l'assemblea i el consell rector, és recomanable que es puguin generar més espais que ajudin a dinamitzar la participació i la comunicació societària. Així, per exemple, la formació d'equips multidisciplinaris conformats per a la millora de processos organitzacionals o per a la generació de nous productes poden contribuir decisivament a augmentar la participació i la comunicació dins la cooperativa. Alhora, els espais que sorgeixen en participar activament del cicle natural de la feina (no tan sols rebre i dur a terme instruccions) també resulten un bon exemple de foment de la participació i la comunicació.

És evident que l'impuls de la participació permet aconseguir més innovació, més oportunitats de negoci, més vendes, més creixement, més satisfacció de les persones... Amb tot, és recomanable que aquests espais físics de trobada estiguin estructurats, de manera que permetin la participació efectiva d'un grup multidisciplinari i s'afavoreixi que les persones de diferents àrees de la cooperativa es coneguin i puguin formar part activa en la mateixa activitat de l'organització i, en els casos que es consideri, en la presa de decisions.

Formació

L'impuls de la formació és un aspecte cabdal per a qualsevol organització, i una forma eficient d'acompanyar les persones en l'assoliment del creixement professional que, alhora, pot repercutir positivament en el creixement de la mateixa organització. Amb tot, cal que l'empresa ofereixi aquesta formació de manera estructurada, i el pla de formació és una excel·lent eina per aconseguir-ho. I és que per mitjà d'aquest pla s'avaluen les necessitats de les persones que treballen a la cooperativa, amb l'objectiu de millorar-ne els coneixements i les capacitats tècniques i d'autogestió.

Totes les organitzacions haurien de disposar d'aquesta eina, o d'alguna de similar, per tal de facilitar el creixement professional dels treballadors i treballadores. És especialment aconsellable que aquest pla compleixi les tasques següents:

- Dissenyar els camins de millora individuals de cadascuna de les persones que treballen en l'organització.

- Vincular el creixement professional individual a la millora professional de l'equip en què estigui ubicada la persona, i l'assoliment de fites globals per part de l'empresa.
- Dotar dels recursos necessaris la formació planificada al llarg de l'any.
- Definir les eines de seguiment de les accions formatives i de mesura del grau d'aprofitament de la formació rebuda.

Evidentment, totes aquestes premisses fan que la valoració que es faci d'aquesta formació, convenientment planificada, hagi de passar per una primera consideració en termes d'inversió, i no pas de cost, com passa a vegades.

Cal tenir en compte que les cooperatives disposen d'un recurs propi dintre de la seva estructura financera, descrit per la Llei de cooperatives, que està destinat a impulsar la formació: el fons per a la promoció i la formació cooperativa. Aquest fons s'alimenta de forma anual a partir d'un percentatge dels beneficis que genera l'organització, i el mínim d'aportació està determinat per la legislació vigent. Per una altra banda, permet que els socis de la cooperativa duguin a terme les activitats formatives prèviament dissenyades, a partir del recorregut professional que ha de recórrer cadascú, així com una altra formació relacionada amb el món cooperatiu i amb el fet de ser soci d'una cooperativa.

Condicions sociolaborals

Les condicions sociolaborals que ofereix l'organització són un aspecte cabdal a valorar. De fet, l'existència d'unes bones condicions sociolaborals pot ajudar l'empresa, per una banda, a assolir una sostenibilitat a llarg termini pel que fa a la continuïtat de les persones i, per l'altra, permetre-li ser més competitiva en relació amb la competència. La naturalesa de les cooperatives pot facilitar el desplegament d'un seguit de mesures que emfatitzin la condició i la posició de les persones dintre de l'organització. De totes, podem destacar les mesures encaminades a afavorir i assegurar la igualtat d'oportunitats i les que permeten dur a terme una efectiva conciliació de la vida personal i laboral.

El pla d'igualtat d'oportunitats és un conjunt ordenat de mesures tendents a assolir dins l'empresa la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes, i a eliminar la discriminació per raons de gènere. Aquest pla ens ha de permetre fixar els objectius concrets que cal assolir, i les estratègies i pràctiques que s'han d'adoptar per a la seva consecució. Recomanem, alhora, l'establiment de sistemes eficaços de seguiment i avaluació dels objectius fixats.

Pel que fa a la conciliació de la vida personal i laboral, hi ha nombroses mesures que l'organització pot adoptar. No obstant això, si bé cada cooperativa ha d'estudiar la forma de conjugar eficientment les necessitats de les seves persones i els interessos organitzacionals, podem ressenyar algunes pràctiques prou esteses avui en dia:

- Flexibilitat horària
- Jornada intensiva durant el mes d'agost
- Reducció de la jornada laboral
- Flexibilitat de període de vacances fora de les dates previstes entre el 15 de juliol i el 15 de setembre.

Recomanem que, tant les mesures encaminades a afavorir la igualtat d'oportunitats com les que volen atorgar la possibilitat de conciliació de la vida personal i laboral, trobin en tot moment el suport d'un eficient sistema de seguiment i anàlisi de la satisfacció de les persones a l'organització. Ja sigui a través d'enquestes periòdiques, o bé a partir d'altres eines com és el cas de les entrevistes. És recomanable que la cooperativa disposi d'un sistema que permeti captar i oferir mesures encaminades a potenciar la satisfacció de les seves persones. Així mateix, l'organització hauria de fer aquest seguiment com a mínim de forma anual.

Grups d'interès

Recordem que els grups d'interès són les persones, entitats i organitzacions que influeixen, o que es veuen afectades, per les activitats de l'organització.

El compromís amb els grups d'interès és, avui dia, un requisit fonamental per al bon desenvolupament empresarial de qualsevol organització. Ho hem comentat en el capítol 2. «Primers passos en un procés de transformació», però ho tornem a recordar: sense el suport dels grups d'interès, l'empresa difícilment tindrà èxit. Escoltar i tenir en compte les preocupacions i comentaris dels grups d'interès és una forma eficient de potenciar l'organització i d'assolir els objectius plantejats en el procés de transformació i en la mateixa activitat de l'empresa. I aquest compromís cal que es tradueixi, inevitablement, en accions que facilitin la comunicació i el *feed-back* entre ambdues parts.

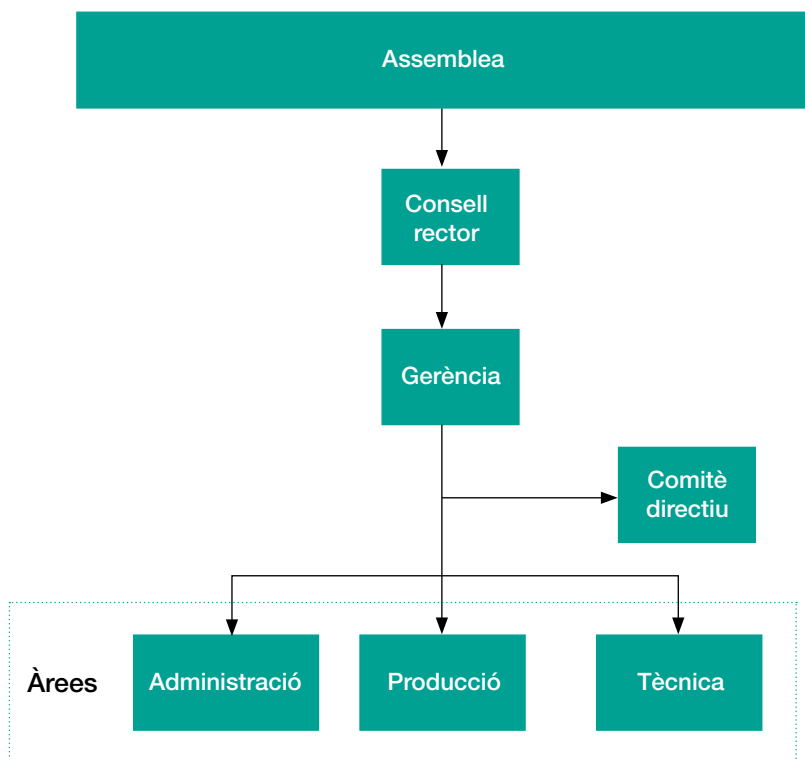
Algunes bones pràctiques que podem destacar, i que estan encaminades a potenciar les relacions amb els grups d'interès, són l'establiment de xarxes de cooperació o les col·laboracions puntuals en la realització de projectes comuns. Sigui com sigui, però, cal recordar en tot moment que la comunicació és l'element fonamental que l'empresa

ha de potenciar per enfortir els vincles amb els seus grups d'interès, de manera que es generin relacions de sostenibilitat a llarg termini.

ÀMBIT ECONÒMIC

Organigrama

L'organigrama és una eina que permet visualitzar de forma clara l'estructura i la jerarquia existents en l'organització. Si bé cada cooperativa disposa d'un organigrama únic –en resposta a les necessitats organitzacionals, la grandària i l'activitat desenvolupada–, és possible identificar certs elements que haurien d'estar presents per a una gestió i un govern correctes. Així, podem establir com a genèric l'organigrama següent:



És recomanable disposar d'un document, vinculat a l'organigrama de la cooperativa, que permeti visualitzar, també, les responsabilitats, funcions, que són pròpies de cada lloc de treball.

Per facilitar l'observació de l'organigrama, considerem rellevant fer una petita descripció de figures com l'assemblea, el consell rector i el comitè directiu.

Assemblea. L'assemblea general de la cooperativa, constituïda pels socis, és l'òrgan d'expressió de la voluntat social. Els seus acords són obligatoris per a la totalitat dels socis.

Consell rector. Aquest és un òrgan societari, regulat per la Llei de cooperatives i els estatuts de cada cooperativa. És freqüent que el consell rector delegui la gestió en un gerent. Aquesta gestió, com qualsevol delegació, ha de ser controlada per l'assemblea, malgrat que la responsabilitat recau en el consell rector.

Comitè directiu. Atesa la importància que té aquest òrgan *staff* per a la direcció de les empreses, aprofundirem una mica en els seus continguts, amb l'objecte d'ajudar i animar els gerents a posar-lo en marxa, com a una bona pràctica en la gestió organitzacional.

De la mateixa definició realitzada d'òrgan *staff* es desprèn que aquest comitè duu a terme funcions d'assessorament en la presa de decisions, i d'acompanyament en la gestió organitzacional. Així, el comitè directiu és un òrgan que assessora el gerent per ajudar-lo en la tasca de direcció. En la pràctica, es compon de les persones escollides per la direcció, que acostumen a ser les de nivell immediatament inferior en l'organigrama, ja que són les que faciliten el desplegament de les diverses estratègies de l'organització.

Concloent, es veu clarament que el comitè directiu no té res a veure amb el consell rector, ja que aquest és escollit per l'assemblea general de socis de forma democràtica, mentre que el comitè directiu és escollit per la gerència. A més, el consell rector, que té la responsabilitat de la gestió de l'empresa, delega el compliment d'aquesta funció en la gerència, mentre que el consell de direcció es limita a assessorar la direcció perquè compleixi adequadament la funció que li ha delegat el consell rector.

Planificació estratègica

Aquesta planificació permet que l'empresa defineixi el seu horitzó estratègic durant un període de temps determinat. D'aquesta manera, és possible focalitzar els recursos en la consecució d'uns objectius establerts i evitar que es produeixi un malbaratament de temps i d'energies. En aquest sentit, el pla estratègic és una eina prioritària per al creixement sostenible de la cooperativa. Com a tal, és recomanable que la definició del pla estratègic es produeixi a partir del treball d'un grup reduït i multidisciplinari de persones, representatiu de totes les àrees de l'organització i compost per persones que representin diversos nivells de responsabilitat dins l'organització.

L'estratègia de l'organització hauria de ser prou reflexionada i compartida, com ja hem anotat en el capítol 2. «Primers passos en un procés de transformació». Recordem, ara de forma més sintètica, quins són els elements que necessàriament hauria de contenir el pla estratègic:

- La diagnosi organitzacional: facilita la visualització dels punts forts i les oportunitats de l'empresa, igual que els seus punts febles i amenaces.
- Quina és la raó de ser de l'organització.
- Quins són els seus objectius i estratègies de futur, especialment els vinculats a l'activitat comercial, el procés productiu i les persones.
- La definició dels responsables dels diferents objectius, dels calendaris d'execució, dels recursos necessaris i dels indicadors de seguiment del pla.

Pel que fa a l'operativització del pla estratègic, recomanem que, si bé és important que aquest defineixi objectius ambiciosos, l'organització no arribi a definir-ne un nombre gaire elevat, ja que l'excessiu nombre d'objectius pot impossibilitar la seva consecució i, per tant, convertir-se en un element generador de frustració. Aquests objectius haurien de ser, també, realistes, de manera que la seva consecució fos possible dins el període establert pel pla estratègic. Els indicadors de seguiment, amb el suport d'un grup de persones responsabilitzades de cada objectiu definit al pla, permeten detectar les possibles desviacions que es puguin produir al llarg del període estratègic.

Pla comercial

El pla de comercial, o pla de màrqueting, recull i defineix el plantejament comercial de l'organització per al període que quedi establert. Aquest pla indica tant les decisions preses com les activitats que cal dur a terme al llarg del període que s'hi preveu, de manera que expressa la «voluntat comercial».

No existeix un únic model de pla de màrqueting, però sí que podem identificar certs elements que de forma comuna hi apareixerien. Així, per exemple, indica la xifra de vendes (tant les generals com les específiques per a cada producte o servei de la cooperativa) que l'organització espera assolir, així com les activitats que es duran a terme per obtenir aquesta xifra. Amb la intenció de concretar, però sense perdre en cap moment la perspectiva d'obertura o llibertat del pla de màrqueting, podem considerar que han de ser-hi presents els elements següents:

- **Producte:** com és i quines qualitats té el producte que ven l'organització.
- **Preu:** quines qüestions s'han tingut en compte per fixar el preu del producte.
- **Distribució:** quins canals s'utilitzen per fer arribar el producte als clients.
- **Comunicació:** quina és l'estratègia comunicativa que s'empra per donar a conèixer el producte.
- **Persones:** quines persones, amb quines eines i amb quina disponibilitat s'encarreguen d'impulsar l'activitat comercial. En aquest sentit, és recomanable que quedin establerts un conjunt d'objectius relacionats amb aquestes persones i els seus encàrrecs, que permetin avaluar la marxa d'aquesta activitat comercial.

De la mateixa manera que hem anotat en parlar del pla estratègic, recomanem que la definició dels objectius comercials estigui presidida en tot moment pels mateixos criteris esmentats més amunt: focalització, factibilitat i possibilitat de ser mesurats.

Pla de gestió anual

El pla de gestió anual és un nivell bàsic de planificació, un document escrit en el qual es planifiquen els objectius quantitatius i qualitatius que es planteja l'empresa per a l'exercici econòmic sobre el qual es planifica. A la pràctica, es converteix en l'eina amb què es poden desenvolupar adequadament les relacions entre el consell rector i el gerent, de forma que el primer té una eina que l'ajuda a mesurar la bona feina del segon.

Així mateix, el pla de gestió compleix la mateixa funció entre el gerent i el seu equip de direcció, les persones a les quals ha delegat algunes de les funcions empresarials, ja que l'empresa coneix amb temps les desviacions que es produeixen sobre els objectius establerts, de forma que pot analitzar si cal alterar-los, i en quina mesura afectarà això a la resta d'objectius plantejats.

L'última idea a tenir en compte en el procés de planificació anual és que s'ha de desenvolupar segons quina sigui la manera que tingui l'empresa de fer el control. No es pot

desenvolupar un pla de gestió anual gaire detallat i profund amb una periodicitat que després l'empresa no pugui controlar per falta de mitjans. La utilitat del pla de gestió existeix quan es controla allò planificat i se n'analitzen les desviacions.

Els diferents apartats que componen el pla de gestió són:

1. Programa de vendes: en aquest apartat es fa una definició del producte, com l'establerta al pla estratègic, per després decidir els objectius qualitatius i quantitatius de l'àrea de vendes.
2. Programa de producció: un cop establerts els objectius de l'àrea comercial, l'empresa ha de valorar la capacitat de complir-los per part de l'àrea de producció. Cal analitzar la capacitat del procés productiu per atendre les expectatives de l'àrea comercial en relació amb el tipus de producte o servei i la seva quantitat.
3. Programa de compres: amb els objectius de l'àrea de vendes i en l'àrea de producció, l'empresa ha de preveure l'evolució mensual de les compres o consums de les matèries primeres, el material de consum i reposició, i la subcontractació. Així mateix, s'han de marcar objectius qualitatius relacionats amb la política de compres, amb proveïdors, amb el magatzem, entre d'altres.
4. Programa d'inversions i amortitzacions: d'acord amb els objectius marcats als programes exposats fins ara, s'han de derivar inversions, la planificació de les quals es farà en aquest capítol. Aquesta planificació comporta un calendari temporal d'incorporació de les inversions i una previsió del seu pagament. Com a conseqüència de tot plegat, es deriva un nou quadre d'amortitzacions en la cooperativa, que té un desglossament mensual.
5. Programa de persones: dels capítols anteriors es deriven en el pla de gestió unes necessitats de persones amb la projecció mensual de costos i pagaments corresponent. En l'apartat d'objectius qualitatius es desenvoluparan aspectes relacionats amb l'estratègia de l'empresa, com ara:
 - Política de formació en coherència amb el pla estratègic.
 - Política d'incorporació de persones-sòcies, igualment en coherència amb el pla estratègic.
 - Processos de participació a la cooperativa.

6. Altres costos generals: com a últim capítol abans d'entrar en els que són purament economicofinancers, cal exposar els costos que no han estat previstos en els capítols anteriors, així com el seu criteri de pagament.
7. Pressupost d'explotació: de tots els capítols anteriors s'extreuen les previsions de vendes i les previsions de costos. A partir d'aquí, s'ha de confeccionar el pressupost d'explotació, que cal planificar mensualment. D'aquesta manera la cooperativa tindrà una previsió de l'evolució mensual de la rendibilitat, podrà controlar-la mensualment i analitzar en quina mesura està complint amb els seus objectius de rendibilitat.
8. Pressupost de tresoreria: el pla de gestió anual ha de preveure també una previsió de l'evolució de la tresoreria que s'obté dels capítols anteriors. Aquesta previsió és un indicatiu de la tendència financera de l'empresa, que s'ha d'ajustar en el control mensual mitjançant la realització de previsions puntuals per a un període trimestral. Si la situació de la tresoreria es veu compromesa el primer mes, aquest desglossament s'ha de fer per setmanes i/o per quinzenes.
9. Balanç de situació provisional: cap pla de gestió es pot donar per acabat sense l'exposició del balanç de situació provisional que es desprèn del pressupost d'explotació i del pressupost de tresoreria anual. I és que una cooperativa podria presentar una adequada situació de rendibilitat i de tresoreria, però per qualsevol circumstància (com ara un procés d'inversions, un canvi en els criteris de cobraments o pagaments) pot estar deixant per al futur immediat una situació financera compromesa. Això només es pot valorar en el balanç de situació provisional, ja que ofereix una foto global de l'empresa.

Sistema de gestió de la qualitat

El sistema de gestió de la qualitat té l'objectiu de promoure la millora continuada dels diferents processos que es duen a terme a l'organització, potenciar la productivitat i reduir al màxim les ineficiències que es puguin produir. En aquest sentit, cal tenir en compte que la clau perquè qualsevol sistema de gestió de la qualitat funcioni és que ha de ser 100% útil per a totes les persones que formen part de l'organització.

Els principals aspectes que ha d'assegurar aquest sistema són:

- Gestió documental
- Enfocament de la qualitat del servei
- Millora constant dels processos
- Coneixement de la satisfacció del client

Ús de recursos locals

La utilització de recursos locals en el desenvolupament de l'activitat econòmica de l'organització és un aspecte que està fortament vinculat amb la idiosincràsia de les cooperatives, d'una banda, i amb la cada cop més reconeguda responsabilitat social corporativa, per l'altra. Efectivament, el VI principi de l'economia social, que es refereix a la «Defensa i aplicació dels principis de solidaritat», vol impulsar, entre altres aspectes, el desenvolupament dels proveïdors locals en la mesura que ho permeti l'activitat de l'empresa. Alhora, la responsabilitat social impulsa de manera decidida l'ús dels recursos locals, afavorint el desenvolupament econòmic local.

D'aquesta manera, l'afavoriment i la potenciació de la comunitat local, de la qual forma part l'organització, no tan sols és beneficiosa per a les empreses que siguin pròximes a la cooperativa. Afavorir la creació de xarxes locals per tal de generar i fins i tot potenciar la creació de projectes comuns és prou recomanable i pot ser beneficiós per a l'organització.

Innovació

La innovació és una pràctica empresarial que permet el sorgiment o la modificació de productes, serveis o processos, que alhora poden ajudar a la consecució de millores concretes relacionades amb el funcionament intern de l'organització. Naturalment, l'organització que vol ser innovadora ha de facilitar el sorgiment d'idees per part de les persones, normalment a partir d'un sistema o procés facilitador de la innovació. En aquest sentit, el pla d'innovació és una eina que permet estructurar aquest procés.

Aquest pla proporciona a l'organització una vertebració de la seva activitat innovadora. Per aconseguir-ho, és aconsellable introduir la innovació en el flux de les activitats que sistemàticament duu a terme l'entitat, i si és necessari cal fer-ho amb el suport d'un òrgan específic que doni forma a les idees i que ordeni la seva materialització en projectes. La creació d'un comitè d'innovació, multidisciplinari, pot ser el primer pas per tal de sistematitzar-la. Però amb tot, potser el més important sigui que l'organització

disposi d'un sistema que potencïi la motivació de les persones, de manera que permeti que aquestes puguin aportar les seves idees i faciliti el temps, l'espai i els recursos necessaris per poder desenvolupar-les.

D'altra banda, cal tenir en compte que, per tal de controlar eficientment la marxa dels diversos productes o serveis innovadors, és recomanable fer un seguiment sistemàtic de diferents aspectes vinculats a l'estat del procés, als recursos destinats i a les possibles desviacions que es puguin produir.

Gestió del capital

Aquest apartat observa una gestió de capital durant i després del procés de transformació.

Gestió del capital en el procés de transformació

La gestió del capital durant el procés de transformació es refereix a les possibilitats d'actuació que tenen els propietaris respecte al patrimoni que han generat fins al moment de la transformació. La propietat ha de definir com planteja el procés de traspàs de la propietat i dels seus actius. Les pràctiques més habituals consisteixen en:

- La venda de l'empresa i les propietats vinculades al procés productiu, considerant un preu de venda que implica un procés de negociació amb la part compradora i que pot tenir com a referència els preus del mercat, un informe de taxació dels béns, el preu que estaria disposat de pagar un tercer, o el preu definit a partir de sistemes de valoració d'empreses, entre d'altres. En definitiva, aquesta valoració i el preu final de transacció és un procés de negociació en el qual cal considerar també les obligacions que té la propietat de l'empresa amb les persones que continuen amb l'activitat empresarial.
- El lloguer dels actius productius (instal·lacions, maquinària...) per la realització de l'activitat empresarial. En aquest cas, igual que en la pràctica anterior, és necessari que es derivi un procés de negociació que defineixi clarament les obligacions i els drets de les diferents parts. En el cas del preu de lloguer, és important considerar novament el suport de persones expertes que ajudin en el procés de negociació per tal de valorar els drets i els deures de cada part implicada.

Cal fer esment especial al paper que pot jugar en aquest procés de transformació la figura del soci col·laborador, prevista en la Llei de cooperatives de Catalunya. Tal com

s'ha exposat en el capítol anterior sobre transformació jurídica, la figura del soci col·laborador es pot correspondre amb una persona jurídica o física que té un contracte de societat en el qual es regula el poder que li correspon a l'assemblea (màxim del 40%), si participa o no en resultats positius i negatius (màxim el 45%), fins i tot si les seves aportacions al capital reporten interès i esdevé important.

Gestió del capital posterior al procés de transformació

Una vegada transformada l'organització i transferits els drets de la propietat i actius, ja sigui per venda o lloguer, és important que l'organització ordeni de manera equilibrada la gestió del capital, de manera que els interessos individuals dels socis no prevalguin sobre els principis de gestió col·lectiva.

Aconsellem la definició d'una política vinculada a la patrimonialització de l'organització a partir de la destinació d'una part dels excedents (beneficis) a fons irrepartibles, de manera que es generi fortalesa dels fons propis en el conjunt del passiu de l'organització.

5. ENTITATS I AJUSTS ESPECÍFICS: CATALUNYA

Aquest capítol pretén informar dels serveis, ajuts i subvencions que des de diverses administracions públiques catalanes existeixen destinats a processos de successió i/o de transformació d'organitzacions en cooperatives⁸.

Actualment la Generalitat de Catalunya no ofereix cap tipus d'ajut específic destinat a aquesta finalitat. No obstant això, des de diversos departaments o organismes de la Generalitat hi ha serveis, ajuts i subvencions per a finalitats diverses i que poden encaixar en un procés com el que estem tractant. Cal veure, en aquest sentit, si ens podem acollir a alguna de les línies d'ajuts i subvencions o altres recursos existents.

AJUTS DEL DEPARTAMENT DE TREBALL

Pel que fa al Departament de Treball (<http://gencat.es/treball/>), els recursos existents són:

- **INICIA.** Per a la creació d'empreses: xarxa de 120 entitats locals impulsada pel Departament de Treball que ofereix orientació, assessorament en l'elaboració del pla d'empresa, formació i suport a la consolidació de tot tipus d'empreses. Particularment ofereix també informació personalitzada sobre tràmits, subvencions i altres recursos existents com ara productes financers específics. (<http://inicia.gencat.cat>)

8. Aquest apartat fa referència als ajuts i subvencions vigents durant l'any 2008.

- **Economia Cooperativa.** Aquesta línia, impulsada des de la Direcció General d'Economia Cooperativa i Creació d'Empreses, és la que podria encaixar més en un procés de transformació d'una organització en cooperativa ja que té com a finalitat el foment de l'activitat de les cooperatives mitjançant mesures que afavoreixen la inversió empresarial, la creació d'ocupació, l'augment del grau de formació professional i de preparació tècnica dels socis i associacions empresarials. (www.gencat.cat/treball/economicooperativa)

De manera concreta, els ajuts van destinats a:

- La incorporació de persones desocupades inscrites en demanda d'ocupació i de treballadors vinculats a l'empresa amb contracte de treball temporal com a socis treballadors o socis de treball de cooperatives i societats laborals que compleixin els requisits que s'hi estableixen.
- Costos associats a la posada en marxa de cooperatives i societats laborals.
- Realització d'inversions destinades a la creació, la consolidació o la millora de la competitivitat de cooperatives i societats laborals.
 - **Igualtat d'Oportunitats en el Treball.** Concessió d'ajuts i subvencions a programes d'igualtat d'oportunitats en el treball per a persones que pertanyen a col·lectiu desfavorits.
 - **Ocupació.** Fa referència a ajuts i subvencions per fomentar l'ocupació, des d'acions formatives destinades a persones desocupades, subvencions a empreses que generen ocupació de qualitat o subvencions en l'abonament de les quotes de la Seguretat Social als treballadors que hagin capitalitzat la prestació d'atur.
 - **Relacions laborals.** De manera molt concreta, fa referència a ajuts a la formació de treballadors afectats per expedients de suspensió de contractes del sector tèxtil i de la confecció.

Per tenir més informació, cal adreçar-se a:
www.gencat.cat/treball/serveis/ajuts/index.html

AJUTS DEL DEPARTAMENT D'INDÚSTRIA. ACC10 (CIDEM/COPCA)

L'altre departament de la Generalitat que ofereix algun tipus d'ajut o de subvenció vinculats al procés de transformació és el d'Indústria, que es canalitzen a través d'ACC10 (CIDEM/COPCA).

La pàgina web d'ACC10 (CIDEM/COPCA), en l'apartat *Ajuts, finançament i subvencions* informa de les línies vigents:

www.cidem.com/cidem/cat/serveis/financament/ajuts/index.jsp

En aquest sentit, els àmbits on ofereix algun tipus d'ajut vinculat a algunes de las fases de transformació, són els de:

1. Assessorament i assistència tècnica
2. Creació d'empreses
3. Formació
4. Inversions en actius
5. Premis
6. Sense finalitat de lucre
7. Comercialització
8. Disseny
9. Incentius fiscals
10. Laboral
11. Programes europeus
12. Tecnologies de la informació
13. Cooperació
14. Energia
15. Internacionalització
16. Medi ambient
17. Recerca i desenvolupament

AJUSTS ESTATALS: MINISTERI D'INDÚSTRIA, TURISME I COMERÇ

Pel que fa als ajuts estatals, des del Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç (www.mityc.es) s'ofereixen línies d'ajuts des de diversos àmbits, a partir de les quals cal detectar si poden ser adequades a les demandes:

- **Pla nacional d'investigació científica, desenvolupament i innovació tecnològica (I+D+I)**
 - Línia instrumental de projectes d'I+D+I
 - Línia instrumental d'infraestructures científiques i tecnològiques
 - Línia instrumental d'utilització del coneixement i transferència tecnològica
 - Línia instrumental d'articulació i internacionalització del sistema

- Programa de reindustrialització o suport a zones o sectors en dificultats
- Accés a la societat de la informació
- Suport a la innovació de les pimes
- Turisme i comerç

FONTS DE FINANÇAMENT

Cal considerar també les diverses línies de finançament que s'ofereixen des de les entitats.

- **Institut Català de Finances** (www.icfinances.com)
La Generalitat de Catalunya, juntament amb les deu caixes catalanes i bancs, obre una línia de préstecs bonificats i avalats per a les petites empreses, els autònoms i els professionals de Catalunya per reduir cost financer de les inversions realitzades per a la millora de la competitivitat i el creixement.
- **Ministeri d'Indústria. Préstecs Avanza** (línia ICO www.ico.es)
D'altra banda, el Ministeri d'Indústria, a través de la línia PIME, també dóna suport i finançament a projectes d'inversió de les petites i mitjanes empreses en condicions preferents.
- **Ministeri de Ciència i Tecnologia**
El Ministeri de Ciència i Tecnologia, a través del Centre per al Desenvolupament Tecnològic Industrial (CDTI www.cdti.es/), impulsa la Iniciativa Neotec, amb l'objectiu de donar suport a la creació i consolidació de noves empreses de base tecnològica a Espanya.

ALTRES ENTITATS: ENTITATS LOCALS, ASSOCIACIONS EMPRESARIALS, CENTRES TECNOLÒGICS

En el territori de Catalunya existeixen entitats que, si bé no ofereixen ajuts i subvencions directament, ens poden ajudar a canalitzar les nostres demandes.

- Entitats locals (àrees de promoció econòmica o similars): ajuntaments i consells comarcals
- Associacions empresarials / patronals (sectorials i territorials)
- Centres tecnològics

Tal com s'ha esmentat anteriorment, si bé aquestes organitzacions com les entitats locals (àrees de promoció econòmica d'ajuntaments, de consells comarcals o similars), les associacions empresarials (tant d'àmbit territorial com sectorial) o els centres tecnològics no acostumen a oferir directament ajuts o subvencions, poden ser-nos de molta ajuda per acompanyar-nos i ajudar-nos a canalitzar les nostres demandes. Aquestes entitats poden, a partir de les nostres necessitats, dirigir-nos al millor lloc per accedir a la subvenció que encaixi amb el nostre projecte empresarial.

Cal detectar si en el nostre territori existeix algun altre tipus d'entitat a partir de la qual puguem canalitzar les nostres demandes.

ORGANISMES DE PROMOCIÓ DEL COOPERATIVISME

De manera transversal, existeixen una seguit d'entitats/organismes de promoció del cooperativisme a partir dels quals també ens podem informar de com accedir als ajuts o a les subvencions més idonis.

- **Departament de Treball:** www.gencat.cat/treball/economiacooperativa
- **Ara_Coop:** www.aracoop.coop
- **Federacions de cooperatives i Confederació de Cooperatives**

Entitat	Contacte
Confederació de Cooperatives de Catalunya	www.cooperativescatalunya.coop
Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya.	www.fcac.coop
Federació de Cooperatives de Consumidors i Usuaris de Catalunya	Tel. 93 301 20 20
Federació de Cooperatives d'Ensenyament de Catalunya	www.agrescat.cat
Federació de Cooperatives d'Habitatges de Catalunya	www.fedcoophabitcat.org
Federació de Cooperatives de Serveis i Transportistes de Catalunya	www.servicoop.org
Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya	www.cooperativestreball.coop

TÍTOLS PUBLICATS EN LA COL·LECCIÓ TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA

1. L'EMPRESA DEL SEGLE XXI
Un model basat en les persones
2. EXPERIÈNCIES COOPERATIVES
Bones pràctiques d'empresa responsable
3. ELS HABITATGES COOPERATIUS
El sistema de cessió d'ús
4. COOPERAR PER COMPETIR
Una estratègia per al segle XXI
5. L'EMPRESA CONTINUA
Guia de transformació en empreses
cooperatives
6. SERVEIS SOCIALS I ATENCIÓ
A LA DEPENDÈNCIA
L'aportació del sector cooperatiu

La col·lecció TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA vol, en primer lloc, donar a conèixer experiències, propostes i debats que corroboren que l'arquetip empresarial imperant no és l'únic possible, que hi ha una altra manera de fer empresa. En segon lloc, pretén aprofundir conceptualment en la cultura organitzativa de l'economia cooperativa, en aquells processos interns i externs que la fan diferent, amb l'objectiu últim de desenvolupar-ne al màxim tot el potencial. I més enllà d'aquests dos objectius, el coneixement i l'experimentació amb aquests paràmetres empresarials ens permetrà corroborar que el sistema cooperatiu de fer empresa, si es donen les circumstàncies indicades, pot ser molt gratificant per a tots els implicats i descobrir-nos que, davant del repte de transferir la propietat de l'empresa, una economia més democràtica pot ser també una economia més eficient.

www.gencat.cat/treball/economiacooperativa



COOP | ECONOMIA
El futur és cooperatiu | COOPERATIVA

 Generalitat de Catalunya
Departament de Treball