

Nuevas cooperativas de trabajo asociado: Un análisis del proceso de creación basado en la Teoría Fundamentada NEW WORKER COOPERATIVES: AN ANALYSIS OF THE PROCESS OF CREATION USING THE GROUNDED THEORY METHOD

Ruben CUÑAT-GIMENEZ (*) y Vicente COLL-SERRANO ()**

RESUMEN

Este artículo analiza el proceso de creación de un grupo de cooperativas de trabajo asociado de la comunidad de Valencia en España. Utilizando una metodología cualitativa –la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*)– basada en entrevistas en profundidad con socios de 37 cooperativas de trabajo asociado en diversos sectores de actividad, los autores analizan varias dimensiones del proceso de creación de estas cooperativas, para luego destacar factores de éxito y áreas de mejora, lo que permite proponer medidas que contribuyan a fortalecer estas organizaciones.

Palabras clave: Cooperativa de trabajo asociado; Proceso de creación de empresas; Teoría Fundamentada.

ABSTRACT

This paper analyses the process of creation of this type of company, based on information provided by the founder teams. To do this, we have used an inductive methodology, the Grounded Theory, as it is the most suitable for the study of aspects related to human behaviour, as is the case here. More specifically, this research presents the main strategic consequences that need to be considered in each phase of the creation process of worker cooperatives, it analyses strengths (success factors) and it suggests various areas for improvement which, in the authors' view, should be focused on in order to ensure the consolidation of this kind of company. All the recently created worker cooperatives analysed in this paper are located in the Valencian Community (Spain).

Keywords: worker cooperative; company creation process; Grounded Theory.

RECIBIDO: 24/03/08 / ACEPTADO: 29/05/08

(*) Departamento de Dirección de Empresas. Florida Universitaria, Valencia.
Email: rjcunyat@florida-uni.es

(**) Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Valencia.
Email: Vicente.Coll@uv.es

INTRODUCCIÓN

Una cooperativa es, adoptando la definición de la Alianza Cooperativa Internacional (1995), una *“asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa conjunta y de gestión democrática”*. Las cooperativas son sociedades participadas que asocian personas físicas o jurídicas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, para cuya satisfacción desarrollan actividades empresariales, imputándose a los socios los resultados económicos, una vez atendidos los fondos comunitarios en función de la actividad cooperativizada que desarrollen, siguiendo una estructura y gestión democráticas.

Las cooperativas de trabajo asociado (CTA) son aquél tipo de cooperativas que agrupan como socios ordinarios a personas físicas que, mediante su trabajo en común, realizan cualquier actividad económica de producción de bienes y servicios para terceros; y de acuerdo con la Recomendación 193 del 2002 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la Promoción de las Cooperativas, tienen como objetivo, entre otros, *“crear y mantener puestos de trabajo sustentables, generando riqueza, para mejorar la calidad de vida de los socios trabajadores, dignificar el trabajo humano, permitir la autogestión democrática de los trabajadores y promover el desarrollo comunitario y local”*. En el artículo 6 de la citada Recomendación de la OIT también se dice que *“una sociedad equilibrada precisa la existencia de sectores públicos y privados fuertes y de un fuerte sector cooperativo (...)”* para, a continuación, en el siguiente artículo referirse a que *“la promoción de las cooperativas, (...) debería considerarse como uno de los pilares del desarrollo económico y social nacional e internacional”*.

En este contexto, el término “emprender de otra manera” (“*entreprenre autrement*”) es utilizado, cada vez con mayor frecuencia, para describir la ambición de las empresas de economía social: *“ser rentables y competitivas combinando aspectos económicos y aspectos sociales y societarios”* (Albert Mulfinger, 2005)¹. Así, siguiendo a Cuñat y Coll (2007), las CTA representan un modelo de empresa en el que los objetivos económicos y empresariales se integran con otros de carácter social, consiguiendo de esta forma un crecimiento económico basado en el empleo, la equidad social y la igualdad.

¹ Albert Mulfinger es el Jefe de la unidad “Artesanía, pequeñas empresas, cooperativas y mutualidades”, DG Empresas e Industria, Comisión Europea.

Como toda empresa, la cooperativa busca, obviamente, obtener rentabilidad por la actividad realizada, pero además la fórmula cooperativa ofrece, frente a la empresa capitalista, una serie de **ventajas** derivadas de un modelo propio de organización interna así como de los principios y valores en los que basa su filosofía² (Morales, 1996; Vargas, 2001; CICOPA, 2003):

- Es una fórmula de *empleo estable*: los socios se unen para satisfacer sus necesidades de trabajo en las mejores condiciones posibles.
- Las *personas y el valor del trabajo* están por encima del capital aportado. La cooperativa es una *organización democrática* donde las decisiones se toman de manera igualitaria.
- Los trabajadores son, al tiempo, *propietarios y gestores* de la cooperativa. Por eso existe mayor motivación e identificación con la empresa y su futuro.
- Es una fórmula empresarial en expansión que ofrece grandes posibilidades a los emprendedores para abrirse camino profesionalmente.

Tal y como se ha puesto de manifiesto en los párrafos anteriores, la promoción de empresas cooperativas, especialmente de trabajo asociado, puede considerarse clave para favorecer y potenciar el desarrollo económico local. Por esta razón, se centra la atención en el proceso de creación de empresas cooperativas de trabajo asociado.

El presente trabajo supone una contribución a la investigación científica en el campo de la creación de cooperativas (de trabajo asociado) por cuanto se recurre a un método inductivo-deductivo como es la Teoría Fundamentada (Grounded Theory), de aplicación novedosa en esta disciplina, que no en otras del área de las ciencias sociales (Finch, 2002). Así, y pese a que hasta la fecha la mayor parte de los estudios se concentran en el campo de la sociología, pueden encontrarse investigaciones, cada vez más frecuentes, que utilizan la Grounded Theory en otros ámbitos, como medicina (Charmaz, 1990), gestión turística y hotelera (Connell y Lowe, 1997), psicología y management (Henwood y Pidgeon, 1995; Loosemore, 1999; Schwarz and Nandhakumar, 2002), sistemas de información (Goldkuhl, 2004); innovación (Lowe, 1995; Caro, 2001); fusión de empresas (Lowe, 1998), gestión directiva (Partington,

2 Los principios cooperativos son: *“adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas, e interés por la comunidad”* (Recomendación 193/2002 OIT, art. 3b). Los valores cooperativos son: *“autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, y una ética fundada en la honestidad, transparencia, responsabilidad social e interés por los demás”* (Recomendación 193/2002 OIT, art. 3a).

2000); investigación en dirección de empresas (Locke, 2001) o creación de empresas (Douglas, 2004a; 2004b), por citar algunos.

La elección de la Grounded Theory como metodología de trabajo vino condicionada por su idoneidad en el estudio de aspectos relacionados con la conducta humana, como el que nos ocupa. Además su aspecto cualitativo contribuye a proporcionar gran variedad de detalles sobre el proceso de creación de la empresa, permitiendo construir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones desde los datos proporcionados por los propios informantes, eliminando así supuestos a priori que podrían condicionar el análisis de los resultados y las conclusiones (Glaser y Strauss, 1967).

El objetivo final del procedimiento propuesto por la Grounded Theory es descubrir una teoría explicativa y comprensiva acerca del proceso de creación de una CTA que sea generalizable, reproducible y rigurosa (Douglas, 2004b). Esta teoría surge desde las observaciones y los datos, y puede ser examinada empíricamente para desarrollar pronósticos o predicciones desde unos principios generales. Concretamente, en este trabajo de investigación se presentan, a partir de los códigos sustantivos (aspectos clave) identificados en cada una de las fases del proceso de creación de CTA, las principales consecuencias estratégicas a considerar en las mismas, se analizan cuáles son los puntos fuertes (factores de éxito) y, asimismo, se proponen diversas áreas de mejora sobre las que, en opinión de los autores, debería incidirse al objeto de contribuir a la consolidación de este tipo de empresa. Las CTA de reciente creación analizadas en este estudio se encuentran todas localizadas en la Comunidad Valenciana (España).

El trabajo se estructura como sigue. En el primer apartado se describe la metodología y el procedimiento de trabajo realizado. En el segundo apartado se detectan las principales consecuencias estratégicas observadas en cada una de las cuatro fases en que se articula el proceso de creación de CTA y en el siguiente se establecen y discuten los principales factores de éxito y áreas de mejora al objeto de contribuir a la consolidación y desarrollo de este tipo de empresa. En el último apartado, a modo de conclusión, se proponen una serie de líneas básicas de actuación sobre las que concentrar los primeros esfuerzos.

1. Metodología y procedimiento de trabajo

La investigación cualitativa constituye el marco de referencia en la recogida

y análisis de la información, procedente ésta directamente de los promotores de las CTA consultadas, todas creadas entre los años 2001 y 2002.

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

Por lo que respecta al número de CTA analizadas (tamaño de la muestra), éste ha venido dado por el concepto de saturación teórica, a través del método de comparación constante propuesto por Glaser y Strauss (1967) y Strauss y Corbin (1990).

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

Las conclusiones generadas proceden directamente de los argumentos establecidos por los socios fundadores (promotores) de las cooperativas, y constituyen una base real de la problemática actual a la que se enfrentan este tipo de empresas, quedando asegurada la fiabilidad de su representatividad a través del referido concepto de saturación de las informaciones obtenidas.

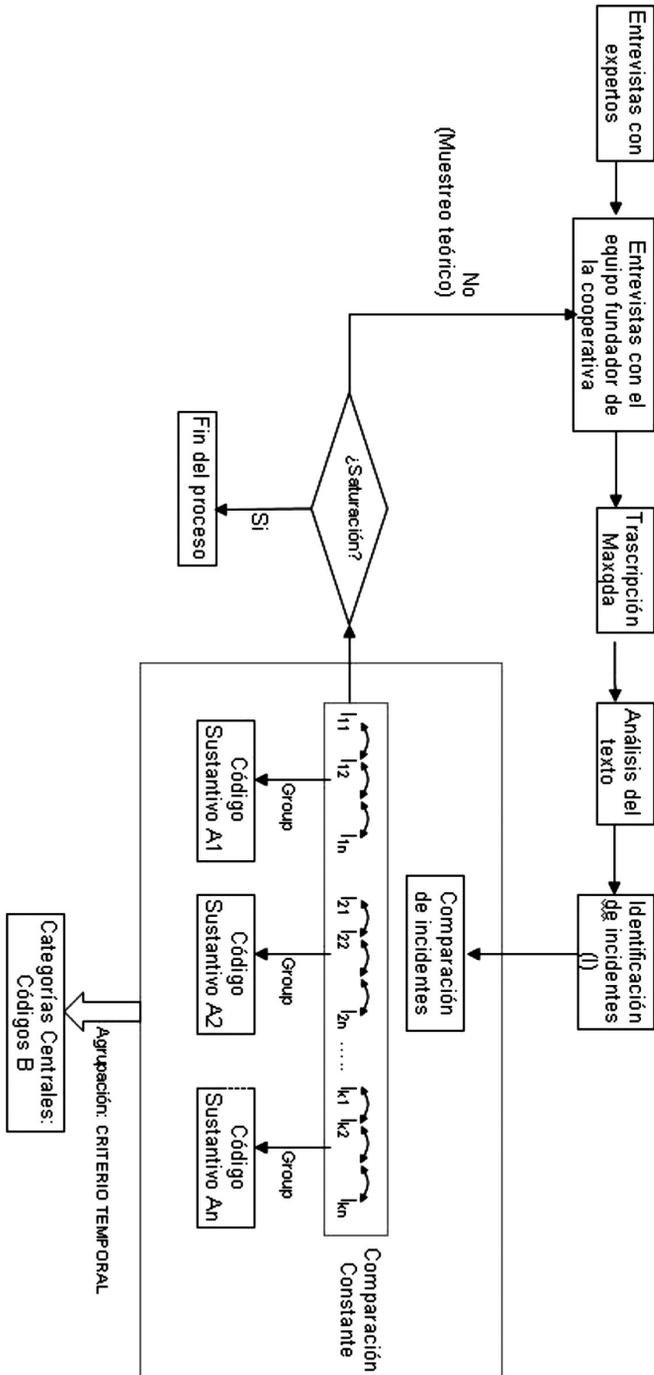


Figura 1. Teoría fundamentada (Grounded theory). Diagrama de flujo del trabajo de campo.

Fuente: Elaboración propia.

Éstas han sido extraídas tras realizar un total de 37 entrevistas en profundidad a los promotores de CTA, localizadas todas ellas en la Comunidad Valenciana y pertenecientes a diferentes sectores de actividad.

De manera esquemática, el trabajo de campo realizado quedó articulado (Figura 1) de la siguiente forma:

1. Entrevistas con expertos relacionados con la creación de CTA, con la finalidad de recoger información sobre aquellos aspectos considerados relevantes durante el proceso de creación. Los expertos consultados proporcionaron directrices generales en la búsqueda de información relevante (a su juicio) en los comienzos de la cooperativa, siendo estas utilizadas en las primeras entrevistas. A partir de aquí, a medida que se avanzaba en el estudio, fueron surgiendo nuevas cuestiones y preguntas que contribuyeron a enriquecer la información obtenida en el campo de estudio.
2. Entrevistas en profundidad a los socios fundadores, en las que se hacía una revisión de todos los acontecimientos acaecidos en la cooperativa desde su comienzo hasta el presente. Las CTA seleccionadas lo fueron de entre aquellas creadas en los años 2001 y 2002 (en este periodo se crearon un total de 376 CTA en la Comunidad Valenciana)
3. Cada entrevista era íntegramente transcrita y volcada en el programa informático MAX-QDA³ para su análisis y codificación. Inicialmente se realizó una categorización individual, y posteriormente se procedió a la discusión del documento, línea a línea, tal y como recomiendan Glaser y Strauss (1967) en su procedimiento. El objetivo perseguido en esta etapa de trabajo era encontrar aquellos significados que eran compartidos, y aquellos que no lo eran, entre los promotores de diferentes CTA. Como consecuencia del muestreo teórico en el que se basa la metodología tomada como referencia, la Teoría Fundamentada, el número final de CTA quedó fijado en 37. Dada la naturaleza de la metodología empleada, este número permite asegurar unos resultados generalizables, reproducibles y rigurosos (Glaser y Strauss, 1967).
4. A partir de las sucesivas fases de reagrupamiento de conceptos, se identificaron un total de 29 códigos sustantivos (códigos A), que fueron agrupados en función de criterios temporales determinados por la observación de comportamientos distintos por parte de los equipos fundadores durante el proceso de creación de la cooperativa, es

3 Software de análisis y agrupación de datos cualitativos desarrollado por Verbi GmbH (Germany).

decir, en cada momento temporal del proceso los fundadores centran sus esfuerzos en aspectos distintos. Así, los códigos A identificados se agruparon en 4 categorías centrales (códigos B). Estos códigos B reflejan distintas clases de comportamientos entre los socios fundadores durante el proceso de creación de la CTA. Esto conduce a considerar el proceso en las cuatro fases que se comentan en el siguiente apartado.

Siguiendo la Figura 1, el proceso de trabajo desarrollado por la metodología Grounded Theory puede resumirse, en palabras de Partington (2000:93), como sigue:

“El análisis de la información permite identificar incidentes que son codificados en categorías. Al comparar cada incidente con los anteriores de la misma categoría, el investigador desarrolla las propiedades teóricas de las categorías y las dimensiones de éstas. A medida que progresa el estudio, el centro de atención cambia de comparar los incidentes unos con otros a comparar los incidentes con las propiedades de las categorías que resultaron de la comparación inicial de los incidentes. El muestreo teórico y el proceso de comparación constante conduce a la saturación teórica de un conjunto reducido de categorías. Las memos –registros de ideas relacionadas con las categorías– y las propias categorías constituyen las bases de la teoría escrita. Explorado diferentes campos y en un contexto más amplio, la teoría sustantiva puede ser desarrollada de forma más abstracta (...).”

En las siguientes páginas, la atención del trabajo que se presenta se dirige al desarrollo de una teoría sustantiva que permita explicar, tal y como se ha comentado, el proceso de creación de una CTA desde los datos procedentes del campo de estudio.

2. El proceso de creación de las CTA en la comunidad valenciana.

Discusión de resultados: consecuencias estratégicas

Tras analizar la información proporcionada por los equipos fundadores de cooperativas de trabajo asociado de reciente creación, se obtuvieron los 29 códigos sustantivos (códigos A) que se listan a continuación:

- Acontecimientos desencadenantes de la creación (A1)
- Actividad anterior (A2)
- Influencia del entorno en la generación de la idea (A3)
- Influencia familiar (A4)

Rasgos de la personalidad influyentes (A5)
Reconocimiento de oportunidades (A6)
Selección de oportunidades (A7)
Definición del concepto de negocio (A8)
Aspectos formales de constitución (A9)
Localización (A10)
Acceso al mercado financiero (A11)
Adquisición de recursos (A 12)
Estructura organizativa (A13)
Preparación profesional (A14)
Organismos e instituciones que apoyaron el proyecto (A15)
Identificación de clientes (A16)
Redes y contactos influyentes (A17)
Formación en gestión empresarial (A18)
Gestión estratégica (A19)
Gestión administrativa (A20)
Gestión de Personal (A21)
Gestión del producto o servicio (A22)
Fórmulas de promoción (A23)
Búsqueda de nuevos clientes (A24)
Competencia (A25)
Cambios desde la apertura (A26)
Problemas después de la apertura (A27)
Motivaciones para continuar con el negocio (A28)
Perspectivas futuras (A29)

El proceso de creación de una empresa, en este trabajo cooperativas de trabajo asociado, puede ser estudiado desde las diferentes etapas que lo configuran. Autores de reconocido prestigio en el campo de la creación de empresas como Gartner (1985), Bhave (1994), Timmons (1997) o Veciana (1988; 2005) inician el proceso estudiando aquellos factores que predisponen a una persona a crear su propio negocio y finalizarlo cuando la empresa se considera consolidada en el mercado, lo cual suele ocurrir, según la mayor parte de expertos, en torno a los 3-4 años del comienzo de su actividad. En base a esto y atendiendo al criterio temporal al que nos hemos referido en la sección 3, los códigos anteriores (códigos substantivos) fueron agrupados en 4 categorías centrales (códigos B), que son los que determinan las fases del proceso de creación de una cooperativa de trabajo asociado. Estos son:

- Fase 1: Nacimiento de la idea (B1), que agrupa los códigos A1-A5.
- Fase 2: Decisión de comienzo (B2), que agrupa los códigos A6-A8.
- Fase 3: Creación (B3), que agrupa los códigos A9-A17.
- Fase 4: Consolidación (B4), que agrupa los códigos A18-A29.

A continuación, se describe cada una de las fases del proceso de creación y se extraen las principales consecuencias estratégicas para la cooperativa. Los comentarios realizados son ilustrados con frases textuales de los socios fundadores.

2.1. Primera Fase: Nacimiento de la idea (B1)

Zafirovski (1999:363) se refiere en los siguientes términos: “entrepreneurs are often induced by motives and impulses other than this rational pursuit of profit, by non-rational or even irrational ones. These include the ‘power to create’ (...)”. Efectivamente, así es. En los casos analizados, los acontecimientos desencadenantes (**A1**) de la creación de una cooperativa de trabajo asociado están normalmente marcados por factores negativos como, por ejemplo, pérdida del empleo o dificultad para encontrarlo. Esta circunstancia establecerá, en cierta medida, la naturaleza y funcionamiento de la cooperativa, tanto en el presente como en el futuro.

La necesidad de salir de una situación no deseada (incertidumbre laboral) conduce a una toma de decisiones rápida en cuanto a la generación de la idea (de negocio), la cual tiende a relacionarse con la actividad profesional o formación recibida (**A2**). No existe, por tanto, una búsqueda deliberada de ideas, que por otra parte podría proporcionar a los empresarios de la futura cooperativa opciones de negocio más definidas, más claras.

“Me licencie hace dos años y como encontrar trabajo era muy difícil quise montar un negocio relacionado con lo que había estudiado. Cuando estaba decidido, busqué información y me puse en contacto con gente que conocía, buscamos un local, un despacho para orientar la idea de negocio que tenía...”. (Cooperativa 21)

El hecho de que el deseo más inmediato de los futuros empresarios (socios cooperativistas) no sea otro que, en principio, cubrir sus necesidades básicas y alcanzar una situación carente de inseguridad marcará sus actitudes futuras (de rechazo) a asumir riesgos y reducirá, o al menos condicionará, la

capacidad de inversión, crecimiento y desarrollo de la cooperativa. Además, esta actitud conservadora se ve reforzada por (A3, A4):

1. La familia: A pesar de constituir un elemento crítico a la hora de apoyar la decisión de crear la nueva empresa, la familia tiende a ejercer una influencia negativa en lo relativo a asumir riesgos, dado el compromiso que los socios adquieren con la misma. Este “compromiso” actuará como inhibidor.
2. El entorno: El empresario no es visto como un factor de generación de riqueza. Esta percepción negativa sobre la figura del empresario condiciona la decisión de las personas emprendedoras a considerar el trabajo por cuenta propia como alternativa de empleo.
3. Los nuevos empresarios cooperativistas se consideran a si mismos como trabajadores. En ningún caso tienden a calificarse como empresarios⁴.

“Todo el mundo dice que estamos locos, que es preferible trabajar para otro, sin preocupaciones, pero bueno, tiramos para adelante y ya está”.
(Cooperativa 17)

Los rasgos de personalidad (A5) identificados en los promotores de CTA tales como: confianza en sí mismos; obsesión por sacar adelante el negocio; capacidad de esfuerzo y trabajo sin esperar grandes recompensas y capacidad para recuperarse de situaciones negativas y buscar nuevas salidas (Cuñat y Coll, 2006); constituyen uno de los principales pilares sobre los que se cimentará el futuro negocio. Se ha podido comprobar que cuando los rasgos mencionados están presentes en al menos dos socios, la cooperativa es capaz de superar los obstáculos que se le presentan y logra, poco a poco, una posición más sólida en el mercado.

“Tenía que ser esto, era una obsesión”. (Cooperativa 13)

“Confiábamos en que abríamos mercado y aquí estamos”. (Cooperativa 6)

Otro aspecto positivo destacable en esta primera fase del proceso de creación es la experiencia profesional previa con la que cuentan la mayor parte de los socios, principalmente a nivel técnico, y que resulta clave para, en unos casos, elaborar productos de calidad y, en otros, encontrar nuevos clientes.

⁴ Esta cuestión resulta coincidente con la observado por Esteban et. al (2005) en la micro y pequeña empresa capitalista de las comarcas de l’horta de la Comunidad Valenciana.

2.2. Segunda Fase: Decisión de Comienzo (B2)

La conexión entre idea y oportunidad se produce de forma casi inmediata (A6). La idea, definida en la etapa anterior, se convierte, a juicio de los futuros socios, en la oportunidad que les va a brindar la posibilidad (A7) de salir de una situación de desempleo.

El concepto inicial de negocio (A8) no es definido claramente en esta fase. La mayor parte de las cooperativas van cambiando éste en función de las demandas del mercado. En pocas ocasiones se confecciona un Plan de Negocio detallado, lo que provoca que la cooperativa vaya adaptando su actividad a las demandas de producto o servicio que se le plantean; no teniendo un rumbo claro ni instrumentos de control del negocio. El concepto final de negocio puede diferir sustancialmente del previamente identificado, aunque siempre se actúa dentro de las competencias técnicas que tienen los socios promotores de la cooperativa.

“No realizamos ningún plan de empresa, sí hicimos algún número, solo para ver hasta donde podíamos llegar”. (Cooperativa 24)

2.3. Tercera Fase: Creación (B3)

En relación con los aspectos formales (A9) de la creación de la empresa, es frecuente que los socios-promotores deleguen en un tercero (una gestoría) la tramitación y formalización de la cooperativa, dado su desconocimiento del procedimiento a seguir. En la mayor parte de los casos estudiados esta decisión ha supuesto también una cesión administrativa del negocio, en el sentido que será en el futuro este mismo asesor quien se responsabilice de la gestión administrativa de la cooperativa, renunciando así los socios al control de la empresa en esta dimensión.

“Nosotros sabemos bien poco de todo esto y lo pones en manos de un gestor que lo lleva” (Cooperativa 10)

La localización (A10) de la cooperativa viene determinada por la proximidad a la residencia familiar (que anula posibles ubicaciones más convenientes para la cooperativa y conlleva, en algunas ocasiones, la pérdida de oportunidades importantes de negocio) y la limitación de recursos. El comienzo de la cooperativa, localizada en lugar próximo a la residencia familiar de los promotores, viene marcado por la disposición de unos recursos muy limitados. La dificultad de conseguir financiación y el temor a asumir riesgos financieros

limitan las posibilidades iniciales del negocio; siendo esto especialmente grave en cooperativas industriales y comerciales puesto que estas restricciones imposibilitan en gran medida que se puedan atender nuevas demandas de clientes potenciales y/o explotar oportunidades de negocio (que en muchos casos precisan de un plan de inversión).

“El vivir aquí, la casa, la familia...” (Cooperativa 11)

“¿Localización?. Sobre todo el precio” (Cooperativa 12)

Así, la existencia de algún cliente o cartera de clientes (**A16**) antes del comienzo de la actividad constituyó un factor positivo para el comienzo del negocio. Sin embargo, este mismo hecho freno ligeramente la búsqueda de nuevos en esta fase. El conformismo de los socios cooperativistas limita la expansión de su cartera de clientes durante los primeros años.

“Ya teníamos unos potenciales clientes que son los que realmente después se han convertido en clientes, que no hemos perdido ninguno” (Cooperativa 30)

Por lo que respecta a la ayuda de terceros, los socios entrevistados no consideraron (percibieron) como importantes las ayudas obtenidas de organismos institucionales (**A15**). Especialmente grave resulta el hecho de que muchas de las cooperativas con posibilidades de obtener algún tipo de subvención no lo hayan hecho por desconocimiento y, en ocasiones, percepción negativa respecto a sus posibilidades de obtención. La formación académica constituyó un factor positivo para predisponer a los futuros socios en la búsqueda de ayudas financieras de este tipo.

“El estado y las Administraciones públicas no favorecen la marcha del negocio, ya que los impuestos y la seguridad social son los mismos para una empresa nueva que para aquellas que llevan mucho tiempo en el mercado” (Cooperativa 26)

Más allá de las posibles ayudas que pudieran recibir por parte de administraciones y organizaciones públicas, muchas de las cooperativas entrevistadas manifestaron su reticencia a colaborar (**A17**) con otras empresas o instituciones, si bien se ha observado que aquellas que buscaron la colaboración consiguieron una situación de mayor estabilidad y seguridad en el mercado, que les permitió caminar con paso firme hacia

la consolidación de la cooperativa; en tanto que aquellas que se mostraron reacias a la colaboración y entraron en competencia vía precios desarrollaron mayores dificultades para hacerse hueco y afianzarse en el mercado. La formación académica constituye un factor de gran repercusión positiva en la predisposición de los socios cooperativistas a buscar el establecimiento de acuerdos y colaboraciones con otras empresas y/o instituciones.

“Es que yo creo que es la mejor manera de continuar es colaborando, porque sí, puedes quitar un cliente haciendo una mala jugada pero tarde o temprano eso se vuelve en tu contra” (Cooperativa 35)

En cuanto a la estructura interna (**A13**) de la cooperativa (tareas y coordinación), el grupo que nace inicialmente, el formado por los socios-promotores de la cooperativa, lo hace con mucha fuerza y cohesión. No obstante, esa misma cohesión actuará, en cierto modo, como una barrera que impedirá (en ocasiones) la posterior entrada en la organización de personas que muy bien podrían reforzar la actividad y contribuir a su supervivencia y crecimiento.

El carácter informal que suelen revestir estas cooperativas elimina las dificultades a la hora del reparto de tareas. Sin embargo la propia situación no define claramente las responsabilidades futuras de cada uno de los socios. En este caso si en la cooperativa hay un socio que asume el papel de líder, la cohesión futura entre el grupo se mantendrá. En cambio, cuando esto no ocurre, las disputas entre ellos y los agravios comparativos les llevará a situaciones de crisis, separación e incluso cierre de la cooperativa.

“Hombre, somos una cooperativa y nos llevamos bien. Intentamos que esto salga adelante porque es nuestro trabajo” (Cooperativa 9)

“Incorporar nuevos socios es muy complicado, aquí se ha metido un dinero y unos valores añadidos” (Cooperativa 18)

Uno de los puntos débiles detectados en esta fase, y que en opinión de los autores reviste mayor preocupación, es la escasa o nula preparación/formación que tienen los futuros socios en el ámbito empresarial o de gestión (**A14**), siendo éste un aspecto coincidente con la realidad de las micro y pequeñas empresas industriales capitalistas (Esteban et. al, 2005). Todos los socios cooperativistas muestran una alta capacidad técnica, conocimientos en cuanto a la producción técnica (relacionada con la ingeniería de producto/servicio),

que les faculta para la realización correcta de los trabajos asignados, pero olvidan la dimensión estratégica del negocio. Los errores que se comenten por desconocimiento de temas estratégicos llevan a la cooperativa a pérdidas económicas, en términos relativos, muy importantes.

“Del oficio somos muy buenos, pero cara al mercado tenemos poca formación”. (Cooperativa 22)

2.4. Cuarta Fase: Consolidación (B4)

La gestión de la cooperativa es uno de los temas olvidados por éstas. Los socios suelen estar preocupados por el trabajo diario (**A19**). Hay que tener en cuenta que generalmente se han repartido tareas en función de sus conocimientos técnicos, dejando las tareas administrativas para asesorías externas (**A20**), y olvidando la dimensión estratégica (**A19**). Este hecho contribuye a generar una conducta reactiva ante las situaciones que se le van planteando a la cooperativa. Los socios van aprendiendo a gestionar la empresa a través de la experiencia (**A18**) que les brinda las diferentes situaciones en las que se ven inmersos. Esta forma de actuar es especialmente grave para las cooperativas ya que provoca conductas que se prolongarán a lo largo de todo el proceso de creación de la cooperativa y limitan su desarrollo y crecimiento.

“Detectamos lo que quiere el cliente preguntándole. El nos dice que eso ya no se lleva y nosotros cambiamos, es decir, hacemos lo que podemos” (Cooperativa 8)

La búsqueda de nuevos clientes (**A24**) se complica en esta fase básicamente por dos motivos:

1. No se ha definido claramente el concepto de negocio. Esta situación hace que la cooperativa no sepa exactamente donde debe centrar sus esfuerzos. De esta forma, y como vía de supervivencia, aceptan todo tipo de trabajos para los que tengan competencias, pensando en alcanzar así un volumen adecuado de negocio.
2. Su debilidad financiera inicial les limita en la posibilidad de aceptar trabajos para los que se requiere una inversión previa.

La gestión comercial del producto o servicio (**A22**) es otro de los puntos débiles de las CTA. La fijación de los precios de venta, que se realiza, generalmente, aplicando a la baja los precios definidos por la competencia,

persigue en principio mantener, y si es posible ampliar, la base actual de clientes. Esta forma de actuar se orienta a mantener los clientes actuales y/o conseguir nuevos. Sin embargo, al no realizar un cálculo de los costes de producción o servicio no conocen la rentabilidad de cada una de las operaciones que realizan. Las rentabilidades negativas las compensan con incremento en el número de horas trabajadas por socio. Este comportamiento da resultados durante el arranque como vía de entrada en el mercado; sin embargo, si la empresa no consigue en los primeros años un volumen de actividad importante, las rentabilidades negativas empiezan a manifestarse en la marcha de la cooperativa provocando falta de liquidez. Si esta falta de liquidez se resuelve con financiación ajena y las ventas no se incrementan, se entra en una espiral de la que va a ser difícil salir.

“Todo es muy difícil, porque ya están otros instalados y tenemos que ir por debajo en precio; y cuesta mucho, y encima al desconocer el mercado y no tener claro lo que quieres te metes en sitios que no deberías .Te llevas muchos palos” (Cooperativa 36)

La deficiente labor desempeñada en el ámbito comercial también se manifiesta en la promoción de los productos o servicios (**A23**) de la cooperativa, nula en la mayor parte de los casos. Los socios reconocen que la atracción de nuevos clientes se produce como consecuencia de recomendaciones realizadas por clientes actuales de la cooperativa a través del “boca-oído”.

“Se está corriendo la voz y pensamos que el boca-oído hace mucho más que mucho dinero que te puedas gastar en publicidad, aunque este proceso es más lento” (Cooperativa 9)

Al no haber definido un Plan de Negocio detallado, no conocen con exactitud qué productos o servicios pueden ser sustitutivos a los de la cooperativa. En este sentido, son los competidores quienes marcan el camino que posteriormente recorrerán las cooperativas, encontrándose éstos en una posición ventajosa, puesto que conocen mejor el mercado y saben moverse en él. Muchos de esos movimientos son conocidos por la cooperativa a través de sus actuales clientes que les informan de los cambios producidos en las empresas competidoras.

La gestión del personal (**A21**) se constituye como uno de los pilares más sólidos de las CTA. La cohesión inicial existente entre los socios –a la que se

ha aludido en la tercera fase y que tiene su origen en una relación familiar o de amistad, o que simplemente viene derivada del hecho de compartir una situación negativa— convierte en un valor compartido la capacidad de trabajo y esfuerzo, consiguiendo de esta forma arrancar la cooperativa. Además, se ha comprobado que esta cohesión se mantiene en el tiempo cuando uno de los socios del equipo promotor de la CTA asume el rol de líder (Empresario-Director); es más, aquellos socios que no comparten esta motivación (A27) suelen abandonar la empresa (generalmente de forma amistosa y no traumática), contribuyendo este hecho a reforzar más si cabe el vínculo entre los socios que permanecen. Por el contrario, cuando la figura de líder no es asumida por ningún socio se han detectado, a medio plazo, distensiones entre los socios y agravios comparativos que redundan negativamente en la cooperativa, predisponiéndola a su desaparición.

El trato personal entre los socios se extiende a las personas con las que se relacionan (empleados, clientes y proveedores). El favorable clima laboral que impregna la cooperativa actúa como elemento motivador en los socios, predisponiéndolos a desarrollar el negocio.

“Tuvimos un gran bache, pero dije: “no os preocupéis, hemos apostado por esto y tenemos que dedicarnos a esto; así que vamos a ser fuertes y saldrá”. Y así es lo que está pasando, que vamos mejor”. (Cooperativa 4)

Uno de los pilares fuertes que se han detectado en la mayoría de las cooperativas ha sido su predisposición a colaborar con otras empresas del mismo o diferente sector (A26). No obstante este comportamiento se producía fundamentalmente forzado por las circunstancias, y cómo vía de supervivencia y no de crecimiento. A este hecho hemos de añadir que las colaboraciones no tienen un carácter expreso, lo que no se traduce en estabilidad para la cooperativa, sino más bien incertidumbre.

La flexibilidad de las cooperativas, especialmente las pertenecientes al sector servicios, contribuye positivamente a su adaptación al mercado. Son capaces de atender la demanda de los clientes con pequeñas rentabilidades, debido a su reducida estructura de costes. Esta misma flexibilidad les capacita para variar el concepto de sus servicios y adaptarlos a las necesidades de sus potenciales clientes. Sin embargo, en las cooperativas industriales y comerciales la situación no es la misma. La debilidad financiera (A27) de estas últimas cooperativas conduce a que, en ocasiones, no puedan ser atendidas

aquellas demandas que requieran una inversión previa. En este sentido la autofinanciación suele ser el recurso al que optan estas cooperativas en primera instancia, siempre que hubieran comenzado su actividad con una cartera importante de clientes. Si esta situación no se produce es cuando se recurre al mercado financiero. En este último caso su incertidumbre aumenta; ya que si la operación les sale bien, la empresa continuará su marcha, en tanto que si sale mal se entrará en una espiral de deudas, de la que resultará difícil salir.

“Respecto a la capacidad financiera, lo que te podemos decir es que no tenemos ninguna, es uno de los problemas gordos que tenemos, funcionamos un poco al día en ese sentido. Si que tenemos un remanente y tal e invertimos lo justo” (Cooperativa 10)

Otro aspecto estratégico que se ha identificado en la Fase de Consolidación de la cooperativa es la actitud conservadora mostrada por los socios respecto al crecimiento (A29). Consideran la empresa como una oportunidad de empleo (A28). Su principal pretensión es poder conseguir un volumen de negocio suficiente para obtener un salario adecuado y salir de la situación negativa en la que se han visto afectados. Esta limitación lleva a que cuando se tiene un volumen que se considera “adecuado” de clientes no se desee aumentar el número para no incrementar excesivamente el nivel de actividad, puesto que:

- Aumentar la actividad supone, en la mayoría de los casos, inversión.
- Aumentar el volumen de trabajo por encima de las posibilidades de los socios actuales supone incorporar personas a la cooperativa, que en unos casos es percibida como una pérdida de control y en otras como un elemento que puede poner en peligro la cohesión inicial existente entre los socios-trabajadores.

“Aquí somos las tres y si entrara otra persona chocaría porque cada una es un mundo” (Cooperativa 16)

3.- Factores de éxito y mejora hacia la consolidación de las CTA

3.1. Factores de Éxito

Los factores que se identifican a continuación, y que han sido generados desde la realidad de las CTA al tratarse de registros elaborados a partir de las propias palabras de sus socios-trabajadores (de acuerdo con la metodología

aplicada), constituyen los aspectos clave que forman parte de lo que podría calificarse como “empresas excelentes”. Estos factores, que contribuyen a reforzar la importancia y las posibilidades de este tipo de organización social, se han estructurado en base a dos grandes grupos: Cultura empresarial y adaptación al mercado.

1. Cultura empresarial muy fuerte. Se manifiesta en los siguientes aspectos de excelencia:

a. *Existencia de Valores Compartidos.* Todas las personas que forman parte de la cooperativa muestran un grado de implicación máximo que se manifiesta en el autocontrol, guías de actuación claras y asumidas personalmente. Los socios-promotores comparten un objetivo común: crecer personal y profesionalmente desarrollando la cooperativa. Comparten la responsabilidad y el compromiso que han asumido entre ellos y, generalmente, con otras personas de su entorno (familiares y amigos).

La unión de los anteriores elementos capacita al equipo promotor a conducir con paso firme la empresa hacia la consolidación.

b. *Condición democrática de sus líderes.* Una cooperativa de trabajo asociado de primer grado ha de ser promovida por al menos 3 personas. Por tanto, 3 empresarios aúnan esfuerzos de manera cohesionada para orientar la organización hacia el logro de un fin común. Además, en la mayor parte de las cooperativas estudiadas se ha encontrado que en el grupo promotor uno de los socios suele ostentar el papel de líder, el Empresario-Director, que en ningún caso trata de imponer su opinión sino que desempeña un papel de conductor. Las decisiones finales son siempre adoptadas por la vía del consenso entre los socios-trabajadores. Ambos aspectos, Empresario-Director y consenso, contribuyen a la mayor cohesión del grupo.

2. Capacidad de adaptación al mercado. Un pensamiento compartido en las cooperativas analizadas es la creencia de que su supervivencia depende de las exigencias de sus clientes. Sin embargo, la manera de responder a este requisito es diferente según se trate de cooperativas industriales y comerciales o cooperativas de servicios. Entre las primeras, las limitaciones que presentan, y que se derivan fundamentalmente de la escasa formación en gestión e importantes

restricciones financieras, suponen un freno a su capacidad de inversión e innovación. En cuanto a las segundas, las cooperativas cuya actividad se relaciona con los servicios, este tipo de conducta, orientada a la satisfacción de los clientes, se encuentra plenamente desarrollada, manifestándose ésta en los siguientes aspectos:

a. *Flexibilidad*. La continua innovación en los servicios y su adaptación a las exigencias de los clientes son dos constantes presentes en la mayor parte de las cooperativas entrevistadas. Sus pequeñas estructuras y su capacidad de trabajo les lleva a diversificar dentro de lo conocido; teniendo una gran posibilidad de actuar en diferentes nichos de mercado.

b. *La Calidad como estrategia*. Todos los socios-trabajadores son conscientes de que su empleo depende, en gran medida, de la calidad ofrecida a los clientes. Por esta razón ponen todo su esfuerzo y empeño en cubrir sus expectativas. A este respecto hay que tener en cuenta que en este tipo de empresa funciona mucho el boca-oído como medio de captación de nuevos clientes.

4.2. Áreas de Mejora

Las áreas de mejora, que constituyen aquellos aspectos sobre los que habría que incidir para contribuir a la consolidación de las CTA, han sido articuladas en torno a tres ejes principales: Mentalidad empresarial, gestión estratégica y tamaño.

1. **Mentalidad Empresarial**. El acontecimiento inicial desencadenante de la aventura empresarial, pérdida del empleo o dificultad para encontrarlo, se traduce en última instancia en el objetivo: “*generar mi propio puesto de trabajo*”. Este hecho conduce a que los socios-promotores no terminen de asumir el rol de empresario, se carece de una conciencia plena como tal. Evidentemente, esta es una de las principales razones justificativas del por qué este tipo de organización empresarial no aprovecha muchas de las oportunidades de negocio que se presentan en el mercado.
2. **Gestión Estratégica**. Gran parte de las dificultades en las que se ven inmersas las cooperativas durante sus primeros años provienen de la escasa formación empresarial de los socios respecto a la dimensión estratégica de la empresa. Estos aspectos marcarán la trayectoria de la cooperativa en el medio y largo plazo.

Podemos dividirlos en dos grupos:

a. Estrategias Competitivas. Generalmente el precio es la variable que utilizan para la entrada en los mercados. Inicialmente estos precios de venta más bajos que la competencia se pueden mantener con los pequeños costes laborales de la cooperativa, producidos por la gran cantidad de horas que los socios-trabajadores dedican a la producción en la empresa. No obstante, esta situación deberá reconducirse en el futuro inmediato hacia una diferenciación, ya que no podrá ser sostenida en el tiempo. La diferenciación les puede llevar a liderar en el futuro nichos de mercado.

b. Estrategias Comerciales. La escasa formación en el conocimiento del funcionamiento del Mercado les dificulta en todas las acciones que desarrollan. En este sentido aprenden a través de “prueba y error” los mecanismos de intercambio y negociación, quedando en inferioridad de condiciones cuando contactan con proveedores, bancos y otras instituciones. Por otra parte, las carencias promocionales implica que la cooperativa tenga más dificultades para ser conocida en el mercado y, por tanto, tenga problemas para incrementar la cartera de clientes.

- 3. Tamaño.** Las cooperativas nacen con unas dimensiones muy reducidas. En una economía que tiende hacia la liberalización y globalización de las relaciones comerciales, donde la información está cada vez más compartida y donde el tamaño mínimo eficiente “exigido” para poder competir aumenta por cuanto el mercado se amplía (el mundo está también cada vez más compartido), este tipo de organización cooperativa deberá afrontar en un futuro no muy lejano enormes dificultades para, simplemente, estar. En consecuencia, la búsqueda de economías de escala y sinergias (comerciales, de investigación y desarrollo, etc.) deben ser dos de los puntos de apoyo de estas empresas, y dada la reducida dimensión que presentan deben ser canalizados desde la intercooperación.

5. Conclusiones y líneas de actuación propuestas

Las empresas cooperativas, a las que la Alianza Cooperativa Internacional se han referido como “empresas con alma”, contribuyen al desarrollo económico y social local por cuanto:

- Generan empleos estables y de calidad. Los puestos de trabajo

en las CTA revisten carácter de continuidad⁵ y están adaptados a las características técnicas de los emprendedores que forman la cooperativa.

- Facilitan la inserción en el mercado laboral de personas pertenecientes a colectivos con dificultades para emplearse.
- Los nuevos socios-trabajadores, la mayor parte de ellos sin experiencia empresarial, generan a lo largo de sus primeros años una conducta emprendedora que se manifestará en el futuro en una fuente de creatividad y riqueza.
- Incorporan una serie de valores vinculados a los principios cooperativos que promueven un capital social en el entorno más próximo.
- Favorecen el desarrollo del entorno en el que se crean, puesto que el empleo que generan proviene de la comunidad en la que nacen (arraigo local).

Por estos motivos, entre otros, en este trabajo hemos analizado este tipo de organización. Nos hemos centrado en las cooperativas de trabajo asociado y hemos estudiado su proceso de creación, aplicando para ello la Teoría Fundamentada (Grounded Theory). A partir de un total de 37 entrevistas, la información obtenida ha sido sucesivamente tratada hasta obtener finalmente un total de 29 códigos substantivos, que a su vez han sido agrupados en 4 categorías centrales que son las que han determinado las fases del proceso de creación, a saber: nacimiento de la idea, decisión de comienzo, creación y consolidación. Estas han sido comentadas en la sección 3, identificándose en cada fase las principales consecuencias estratégicas para la cooperativa.

En el apartado 4 se ha hecho referencia a los principales factores de éxito (cultura empresarial muy fuerte y capacidad de adaptación al mercado) y áreas de mejora (articuladas en torno a tres ejes: mentalidad empresarial, gestión estratégica y tamaño) que deberían ser, en el primer caso, potenciados y, en el segundo, subsanados al objeto de conducir a este tipo de organización empresarial hacia la consolidación y, posteriormente, el crecimiento y desarrollo. A partir de estos, las conclusiones de este documento de trabajo pueden orientarse en relación con las siguientes líneas de actuación:

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

1. **Intercooperación.** Gran parte de las limitaciones que se han manifestado en este trabajo en relación a las cooperativas (gestión estratégica, precariedad de medios, conocimiento del mercado, etc.) son consecuencia de una inadecuada estructura empresarial, cuya excesiva atomización imposibilita poder afrontar objetivos más ambiciosos y mejorar su competitividad. A través de la intercooperación y la creación de una red activa de intercambio de *Know-How* se podrá generar un mayor valor añadido para los socios. Se trata, pues, de organizarse para ser más fuertes, tanto a nivel empresarial como político o representativo.
2. **Formación.** No en cuanto a la capacitación técnica. En este sentido se ha comprobado que los socios cooperativistas presentan un excelente nivel de cualificación que les capacitaba para el desarrollo del trabajo. Sin embargo, la deficiente formación en gestión empresarial y comercial surgen como obstáculos que dificultan el camino hacia la supervivencia, en primera instancia, y crecimiento de la cooperativa. Es necesario, por tanto, establecer programas que promuevan y faciliten la mejora efectiva de la capacidad estratégica, comercial y administrativa de la empresa. Al tiempo, la formación recibida debe ser tal que estimule el desarrollo de nuevas conductas empresariales dirigidas a la innovación, cambio y conocimiento del mercado de intercambio.
3. **Financiación.** Aumentar la disponibilidad de recursos financieros a través del acceso a fuentes de crédito, en condiciones, plazos y tasas razonables para sus posibilidades actuales. Es necesario crear productos financieros adecuados a la naturaleza inicial y necesidades de las cooperativas.
4. **Administración Pública.** Es imprescindible un mayor esfuerzo de las administraciones públicas en relación a unas empresas, las cooperativas de trabajo asociado, que están generando en la Comunidad Valenciana (España) empleo de calidad en colectivos, muchos de ellos, de difícil inserción en el mercado laboral. Esta ayuda debería ser, en principio, canalizada en base a tres dimensiones:
 - a. *De gestión.* Facilitar el acceso a la información y la gestión administrativa en el ámbito de los diferentes aspectos de tramitación y puesta en funcionamiento de la cooperativa.

- b. *Comercial*. Acceso a los mercados nacionales e internacionales.
- c. *Financiera*. Concesión de subvenciones que lleguen a los en el momento que más lo van a necesitar: en el arranque inicial.

REFERENCIAS

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (1995): "The International Cooperative Alliance Statement on the Cooperative Identity". XXXI Congress International Cooperative Alliance. Manchester, United Kingdom.
- CARO, F.J. (2001): Efectos de la innovación y el cambio en la gestión y organización de las empresas informativas. PhD. dissertation, University of Seville, Spain.
- CHARMAZ, K. (1990): "Discovering chronic illness: using grounded theory", *Social Science Medical*, vol. 30:1161-1172.
- CICOPA (2003): *Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado*, Aprobada en principio por la Asamblea General de CICOPA celebrada en Oslo el 6 de septiembre de 2003.
- COCETA (2005) Cuadernos: Mujer y Cooperativo. Publicación anual, nº 7. Departamento de la Mujer.
- CONNELL, J.y LOWE, A. (1997): "Generating grounded theory from qualitative data: the application of inductive methods in tourism and hospitality management research", *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3:165-173.
- CUÑAT, Ruben J. y COLL, Vicente (2007): "¿Contribuyen las cooperativas de reciente creación al desarrollo local? Una visión desde los principios cooperativos", *Cayapa, Revista Venezolana de Economía Social*, nº 13:8-29.
- CUÑAT, Ruben J. y COLL, Vicente (2006): "Factores que influyen en el proceso de creación de cooperativas de trabajo asociado", *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 88(1):128-161.
- DOUGLAS, D. (2004a): "Entrepreneurship research and Grounded Theory. Some methodological reflections", paper presented at the 3rd European conference on research methods in business and management, Reading University, United Kingdom, 29-30 April.
- DOUGLAS, D. (2004b): "Grounded Theory and the "And" in Entrepreneurship Research", *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2: 59-68.
- ESTEBAN, J.; COLL, V. y BLASCO, O.M. (2005): "Competitiveness and innovation in the micro and small companies? Previous challenges to surpass", *Estudios de Economía Aplicada*, 23(3):559-583.
- FINCH, J.H. (2002): "The role of grounded theory in developing economic theory", *Journal of Economic Methodology*, 9(2):213-234.

- GARTNER, W.B. (1985): "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, 10(4):697-706.
- GLASER, G. y STRAUSS, A. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*, New York: Aldine Publishing Company.
- GOLDKUHL, G. (2004): "Conceptual determination when developing a multi-grounded theory. Example and defining ISD method", paper presented at the 3rd European conference on research methods in business and management, Reading University. United Kingdom, 29-30 April.
- HENDWOOD, K. y PIGDEON, N. (1995): *Using grounded theory in psychological research* (USA: Lawrence Erlbaum).
- LOCKE, K. (2001): *Grounded Theory in Management Research*, London: Sage Publications Ltd.
- LOOSEMORE, M. (1999): "A grounded theory of construction crisis management", *Construction Management and Economics*, 17:9-19.
- LOWE, A. (1995): "The basic social process of entrepreneurial innovation", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2:54-55.
- LOWE, A. (1998); "Managing the post-merger aftermath by default remodelling", *Management Decision*, 36:102-110.
- MORALES, A.C. (1996): *Ineficiencia del mercado y eficacia de las cooperativas*, Valencia: CIRIEC-España.
- MULFINGER, A. (2005): "Social economy enterprises in new European context" en *Social Economy Yearbook 2004* (Madrid: CEPES), 47-49.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2002): "*R193 Promotion of Cooperatives Recommendation*", 2002, General Conference of the International Labour Organization, 90th Session. Disponible en: <http://www.oit.org/ilolex/english/recdisp1.htm> [27 de diciembre de 2007]
- PARTINGTON, D. (2000): "Building grounded theories of management action", *British Journal of Management*, 11:91-102.
- SCHWARZ, M. y NANDHAKUMAR, J. (2002): "Conceptualizing the development of strategic ideas: a grounded theory analysis", *British Journal of Management*, 13:67-82.
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1990): *Basic of qualitative research grounded. Theory procedures and techniques*, California: Newbury Park.
- TIMMONS, J.A. (1997): *New venture creation. Entrepreneur for the 21th century*, Boston: Irwin McGraw-Hill.
- VARGAS, A. (2001): Los emprendedores y los valores cooperativos. Consideración del papel de la información en el desarrollo de redes de

empresas en democracia, 23-38, en *La Sociedad cooperativa: un análisis de sus características societarias y empresariales*, Jaén: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén y Caja rural de Jaén

VECIANA, J. M. (1988): "Empresario y proceso de creación de empresas", *Revista Económica de Catalunya*, nº 8, mayo-agosto.

VECIANA, J. M. (2005): *La creación de empresas. Un enfoque gerencial*. Colección estudios económicos, nº 33. La Caixa. Disponible en :www.estudios.lacaixa.es [27 de diciembre de 2007]

ZAFIROVSKI, M. (1999): "Probing into the social layers of entrepreneurship: outlines of the sociology of enterprise", *Entrepreneurship and Regional Development*, 11:351-371.