

## PROXECTO DE CREACIÓN DE COOPERATIVAS DE INSERCIÓN

Manuel Rivera Iglesias  
*Profesor do I.E.S.P. de Narón*

O artigo contén os liñamentos dun proxecto de empresa de inserción (empresa de inserción é a que serve de intermediaria entre o taller de aprendizaxe e a futura actividade laboral), e o autor ofrece a súa colaboración a calquera asociación que precise un apoio técnico e profesional en empresas de inserción.

### Introducción

Este traballo pretende ser un instrumento ó servizo de asociacións, entidades e colectivos que teñan talleres de formación ocupacional, talleres terapéuticos ou simplemente teñan interese en integrar a colectivos con algún tipo de problema para acceder ó mercado laboral .

Moitas entidades que están a facer unha actividade formativa atópanse cunha limitación na súa angueira. Organizan cursos de formación, talleres ... para o cal reúnen a un certo colectivo, imparten o curso, e fan un papel moi importante nos primeiros pasos de formación profesional e integración pero ó rematar, debido á dificultade de incorporarse ó mercado , unha porcentaxe importante de alumnos volven á situación inicial de desemprego. Esta situación é común a diversos colectivos como parados/as de longa duración; paro xuvenil; colectivos con algún tipo de incapacidade que aínda que non lles impide traballar, veñen sendo sistematicamente marxinados nos procesos de selección de persoal; parados de certa idade tamén rechazados nos procesos de selección —en moitas ocasións cunha alta cualificación profesional— ; ex-alcohólicos e ex-toxicómanos; inmigrados....

Outros sofren situacións de traballo precario e somerxido que non lles permite superar situacións de marxinación e facer plans de futuro persoal e profesional.

Neste contexto económico, diversas entidades como a Fundación Deixalles<sup>1</sup>, REAS, REPRIS,...que están a buscar alternativas dende a solidariedade e a creación por parte dos interesados do seu propio posto de traballo. E den-

---

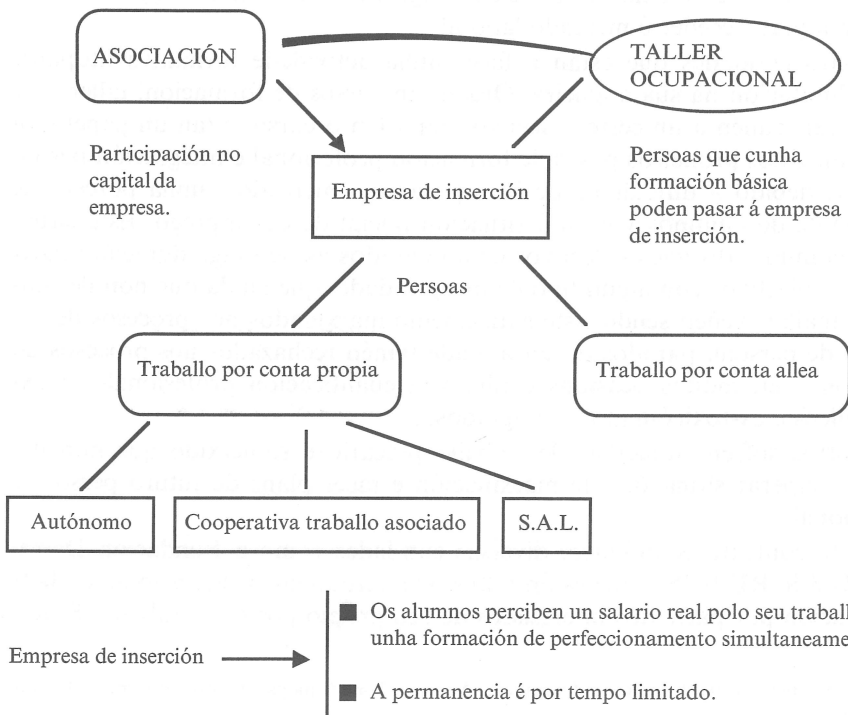
1.- Pódese consultar en "Fundación Deixalles", Antonio Pons Cañellas, Cooperativismo e Economía Social, n.º 12.

tro desta corrente , compartindo moitos valores e ideas tentamos traballar con calquera asociación que precise un apoio técnico e profesional para levar adiante un proxecto empresarial de inserción .

O proxecto que presentamos pensamos que pode ser de utilidade para calquera tipo de asociación que teña talleres ou cursos de formación, como punto de partida para discutir un plan individualizado de empresa de inserción, de feito é o documento base para un estudio de empresas de inserción no que colaboramos a Cooperativa Terra de Trasancos, a Asociación para a Economía Social e un colectivo de ex-toxicómanos de Asfedro.

### Misión

Facilita-la incorporación dun colectivo ( por exemplo: ex-toxicómanos, parados de longa duración ...) na actividade económica, propoñemo-la creación dunha empresa de inserción que servirá de intermediaria entre o taller de aprendizaxe e a futura actividade laboral que unha vez obtida a cualificación profesional pode pasar pola creación da súa propia empresa cooperativa ou ben pola incorporación a outra empresa como traballador por conta allea (ver cadro).



### **A empresa de inserción.**

A peculiaridade desta empresa é a súa función de servir de empresa de transición para un certo número de persoas por períodos limitados de tempo<sup>2</sup>, o problema básico a resolver é buscar a forma xurídica mais axeitada tendo en conta esta característica da empresa de inserción e a lexislación vixente.

Como comentábase faría de ponte entre o taller de aprendizaxe inicial da asociación e o mundo do traballo. Podería ter unha forma xurídica de S.A.L. na que figurarían como socios xunto coa/s entidade/s patrocinadora/s que podería controlar como tal un máximo do 49 % do capital, e o resto persoal cualificado do mundo do traballo social, da empresa... Outra posibilidade é a sociedade de responsabilidade limitada controlada polos promotores.

Para lograr unha viabilidade económico-social, a dificultade de traballar con persoas con menor capacidade productiva ou un menor nivel de formación deberá ser compensada cunha maior capacidade estratéxica e xerencial, e un plan de formación continua dentro da empresa.

**Ten que existir tamén: Un/unha xerente ou unha equipa xerencial** o máis cualificado e coa máxima experiencia posible que acepten a misión dunha empresa en inserción, pero con cualificación como para xerenciar calquera pequena empresa nunha economía de mercado.

### **Unhaestraxia**

Elabórase a partires das características e recursos do colectivo, do sector de actividade económica, do contorno económico... por tanto será unha estraxia única para cada empresa, neste apartado poño a modo de exemplo o caso concreto dun estudio para unha empresa de encadernación.

A prestación dun servizo de encadernación de documentos a Concellos de Ferrolterra, Organismos oficiais, entidades públicas, asociacións, empresas... mediante convenios, combinando un trato preferencial de Entidades Públicas baseadas na solidariedade coa nosa misión, con un produto coidado que poda competir dignamente en prezo e calidade e coas axudas á contratación de servizos públicos con empresas de economía social que recibirían os nosos posiblesclientes

### **Un plan de formación continua dentro da empresa**

**Unha visión a medio e longo prazo**, que nos permita ter unha idea da situación no futuro da empresa e do sector, como medio para desenrolar unha estraxia que diversifique e afonde no Produto/ mercado (matriz Ansoff) para cubri-la nosa misión

---

2.- Consejería de Integración Social da Comunidade de Madrid, "Bases para el desarrollo de estructuras de inserción por lo económico en la Comunidad de Madrid" publicado en Actas de las Jornadas internacionales sobre empresas de inserción, 1995.

## Obxectivo

Os traballadores do colectivo teñen que saír da empresa cunha bagaxe profesional, unha formación e unha experiencia que lles permita crear a súa propia empresa. Para logralo incidimos en dúas estratexias :

a) Permítese ao traballador ir desenrolando unha actividade autónoma á marxe da empresa coa finalidade de animar a iniciativa particular permitíndolles encadernar a particulares pola súa conta, sempre que o cliente non sexa un cliente da empresa de inserción

b) Cunha estratexia de diversificación que lle permita á nosa empresa de inserción unha vez consolidada pasarlle cota de mercado á nova empresa dos ex-traballadores que poden organizarse en Cooperativa de traballo asociado, ou S.A.L.

Características das actividades da empresa de inserción

Actividade productiva Actividade comercial Actividade formativa Actividade social Financiamento
---

## Actividade productiva.

No noso exemplo encaderna-los materiais de Institucións oficiais, asociacións....

*Obxectivos:*

1.- Elaborar un plan de control de calidade
---

2.- Desenrolar novas actividades productivas
--

1.- O control de calidade ten que plantexarse explicitamente dende o primeiro momento, esixir uns mínimos de calidade e uns tempos de elaboración, ambos deben de ser acordados na empresa e todos compartir a procura do traballo ben feito. Calquera persoa para entrar na empresa de inserción dende o taller ten que ter unhas destrezas mínimas, a única posibilidade de excepción é por razóns terapéuticas. Dentro da empresa continuará o proceso de cualificación.

Inventariar a tecnoloxía necesaria.

- Relación da maquinaria, equipos e instalacións, comparando equipos accesibles á empresa cos de máximo nivel tecnolóxico existentes no mercado adaptados a súa dimensión
- A xerencia terá que facer un seguimento permanente para saber-la necesidade de renovación da maquinaria

Aprovisionamentos. Política de compras :

- a) Estudio calidade-prezo materias primas
- b) Forma de pago - relacións cos provedores

2.- Posibilidades de desenvolver novas actividades productivas a partir da tecnoloxía e saber facer existente (esta información terá que ser comunicada polo xerente ao consello de administración / consello rector).

### **Actividade formativa:**

Na nosa experiencia con determinados colectivos de excluídos do sistema escolar , cun baixo nivel de formación académica e un certo grao de fobia á Escola, e a calquera forma habitual de formación, a mellor estratexia formativa está no propio posto de traballo, coordinando a monitores ou formadores do taller da Asociación e persoal da Asociación para a Economía Social

### *Obxectivos:*

Continuar a formación en encadernación e outras actividades complementarias.

Coñecementos básicos do mundo laboral/empresa.

Formación cooperativa, traballo en equipo.

### **Actividade comercial**

1.- *Elaboración dun programa de vendas.*

- a) Relación de posibles clientes - estudio de mercado
  - Recompilar a maior cantidade de datos significativos do cliente potencial
  - Identificar en cada entidade ( cliente ) á persoa ideal para inicia-lo contacto
  - Estratexia individualizada de contacto, en función das características da entidade
  - Solicitar unha entrevista formal co obxectivo de concreta-los posibles pedidos.



### **Actividade social:**

As persoas que pasen do taller formativo á empresa poden incorporarse ou abandonar a empresa por problemas terapéuticos en calquera momento

Rotarán os traballadores polos diferentes postos de traballo, sempre tendo en conta as súas capacidades. Isto é bo para obter unha visión global da profesión, e indispensable para formar no propio posto de traballo, e asenta as bases para crear máis adiante a propia empresa.

As persoas entrarán na empresa voluntariamente e a petición propia, cun salario certo e nas mesmas condicións que a de calquera outro traballador no mercado laboral.

Elaborarase unha relación de deberes e dereitos dos traballadores que figurarán nos estatutos de constitución da futura sociedade.

Os traballadores teñen que saír da empresa dunha forma non traumática, por iso permítese ao traballador ir desenrolando unha actividade autónoma á marxe da empresa coa finalidade de animar a iniciativa particular permitíndolles no noso caso encadernar a particulares pola súa conta, sempre que o cliente non sexa un cliente da empresa.

Teranse que harmoniza-los intereses persoais dos traballadores, co obxectivo de sobrevivir da empresa optimizando a combinación calidade do produto - formación individual

Todo o planeamento dos asuntos sociais debe recollerse por escrito e ser revisada periodicamente.

### **Financiamento**

O obxectivo financeiro da empresa é logra-lo equilibrio entre o autofinanciamento e o financiamento alleo mediante:

#### **Obtención de fondos propios:**

Prestación de servizos a outras entidades.

Subvencións.

*Planeamento financeiro.-* Cantificar en pesetas os ingresos esperados en función da previsión de vendas (ver cadro), e a partir de aquí, calcular os custos fixos de fabricación, e os custos variables, para calcular a carga de traballo que pode soporta-la empresa sen incorrer en perdas e reservando unha porcentaxe dos recursos para autofinanciamento que xunto coas aportacións de capital dos promotores conforman os recursos propios.

*Financiamento alleo.-* Os préstamos dos bancos, das sociedades de garantía recíproca, e das sociedades de capital-risco están en principio fóra do alcance deste tipo de empresas, por carecer de avais e garantías, o problema radica en que non podemos estar no mercado sen recursos propios e sen capacidade

para captar recursos do mercado financeiro, esta é unha dificultade común a tódalas empresas de inserción. Teremos que demostrar que o risco é asumible presentando sólidos proxectos de viabilidade, e eliminando posibles prexuízos negativos ante este tipo de empresas, buscar novas vías de financiamento, asumindo experiencias doutras entidades e empresas de economía social como pode ser a emisión de pagarés (traballo de Anxo Castro na revista C.E.S. n.º 12), bonos solidarios (por exemplo Traperos de Emaús na revista Imagina n.º1)

Mediante a asociación de empresas e /ou asociacións poderíase crear uns fondos de garantía e de desenrolo. Para solicitar avais bancarios como os que funcionan nas empresas de inserción de Francia. Outro sistema a estudar é o dos Fondos Comúns de Investimentos que en palabras de Claude Alphandery (Presidente do Comité Nacional de Empresas de Inserción)<sup>3</sup> *teñen 3 méritos para os aforradores: son seguros porque dependen dun gran banco; son líquidos pódense converter en diñeiro en calquera momento; son tan rendibles como poida ser posible (se un fondo da un 10 % un 5 % é para o subscritor e outro 5 % colocárase en empresas de inserción). Unha porcentaxe dos fondos colocárase en empresas de inserción. Un fondo deste tipo en Canada creado fai 5 anos ten recollidos 2.000 millóns de dólares canadenses.*

Entendo que calquera entidade que promova unha empresa de inserción en Galicia tería que marcarse como estratexia financeira o traballo conxunto coa Asociación para a Economía Social para aproveitar os estudos que esta ten desenrolados tanto sobre as formas tradicionais como as novidosas e buscar unha alianza de intereses compartidos con outras empresas de democracia laboral<sup>4</sup>.

Evidentemente para poder acceder a calquera das fontes de financiamento, reais ou potenciais vistas é unha condición necesaria dispor dun sólido proxecto de empresa, terase que elaborar no plan de viabilidade con:

- Previsión de vendas
- Programa de investimentos en local, maquinaria...
- Previsión de pagos por investimentos
- Proceso de fabricación
- Custo unitario de fabricación do produto
- Conta previsional de resultados por meses
- Presuposto de tesourería
- Balance previsional

3.- Conferencia de Claude Alphandery "A estratexia francesa das empresas de inserción"

4.- Reflexase no estudio de Iago Santos Castroviejo "As empresas de democracia laboral en Galicia" na revista C.E.S. n.º 12



### **Bibliografía:**

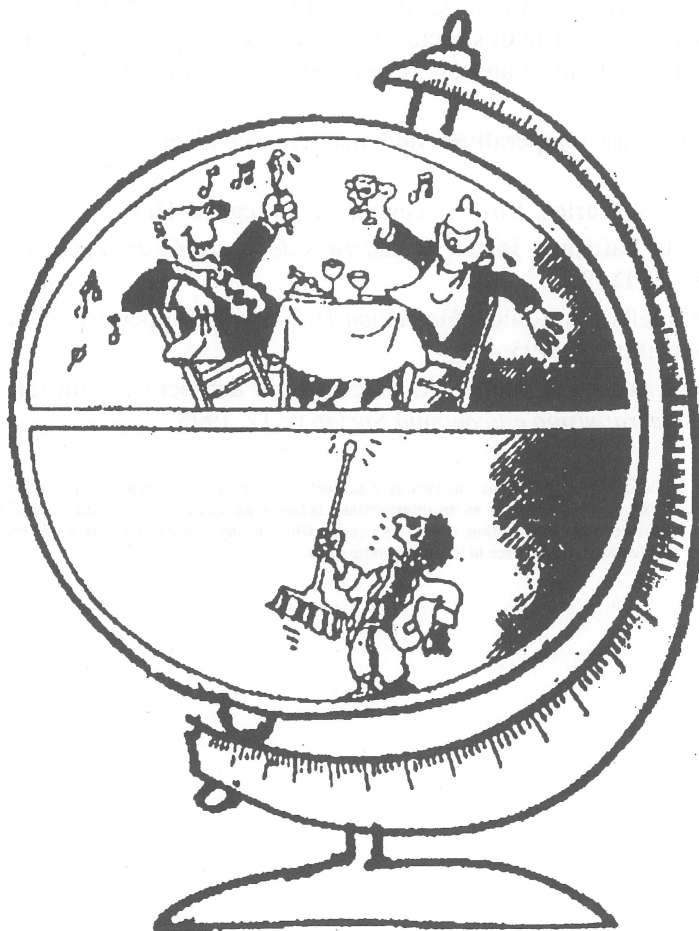
- Alphandery Claude. "A estratexia francesa das empresas de inserción" publicado en *Actas de las Jornadas internacionales sobre empresas de inserción*, Consejería de Integración Social Comunidad de Madrid 1995
- Amat Salas, J. M. *Planificación financiera*, Eada Gestión, 1992
- Asociación de traperos de Emaús de la Región Murciana, na revista *Imagina*, n° 1, 1996
- Consejería de Integración Social Comunidad de Madrid. "Bases para el desarrollo de estructuras de inserción por lo económico en la Comunidad de Madrid" publicado en *Actas de las Jornadas internacionales sobre empresas de inserción* " 1995
- Castro Rodriguez, Anxo. "Como se fai unha admisión de financiamento voluntario por parte dos socios dunha cooperativa ou asociación instrumentada mediante pagarés." *Cooperativismo e Economía Social*, n° 12 1995
- FCTAC "Las cooperativas de iniciativa social en Cataluña" FCTAC 1995
- Jarillo, Jose-Carlos. *Dirección estratégica* McGraw-Hill 1992
- Maqueda Lafuente, Javier. "Cuadernos de dirección estratégica y planificación" APD 1996
- Pons Cañellas, Antonio. "Fundación Deixalles" Cooperativismo e Economía Social n° 12 1995
- Santos Castroviejo, Iago. "As empresas de democracia laboral en Galicia" *Cooperativismo e Economía Social*, n° 12, 1995.

**SUMMARY:** The article contains the outlines of a project of an insertion company (an insertion company being one which serves as an intermediary between an apprentice workshop and future industrial activity). The author offers his collaboration to any association that needs technical and professional assistance in insertion companies.

# ARAO

TENDA SOLIDARIA

**COMERCIO XUSTO  
CONSUMO CONSCIENTE**



ELDUAYEN Nº 8 - VIGO