

## LIÑAMENTOS PARA UNHA POLÍTICA DE FOMENTO DA ECONOMÍA SOCIAL EN GALICIA.

Iago SANTOS CASTROVIEJO (dir.)<sup>1</sup>

**SUMARIO:** Propóñense medidas de actuación para remontar limitacións identificadas nas empresas galegas de economía social.

**SUMARIO:** Se proponen medidas de actuación para remontar limitaciones identificadas en las empresas gallegas de economía social.

**SUMMARY:** Courses of action are proposed to overcome limitations identified in the Galician social economy companies.

### 1. Introducción.

Os liñamentos para un programa de fomento das empresas da economía social en Galicia que aquí se presentan teñen como base un estudio<sup>2</sup> no que se trataba de identifica-los factores que máis limitan estas empresas para o seu desabrochar. Para os obxectivos, metodoloxía, información primaria, poboación estudiada e resultados remitímonos ó propio estudio e aquí limitarémonos a expoñer o estilo de programa de actuación que entendemos como apropiado.

Sen embargo é necesario facer as seguintes indicacións: a) o estudio foi realizado a partir dunha enquisa sobre tódalas cooperativas de catro concellos urbanos: A Coruña (con Arteixo), Santiago, Ourense (con San Cibrao das Viñas) e Vigo. b) foi realizado fundamentalmente entre cooperativas de traballo asocia-

---

1.- O equipo de investigación estivo formado ademais por Irene Clara Pisón Fernández, Asunción Ramos Stolle, Belén Fernández-Feijoo Souto, María Xosé Cabaleiro Casal, Francisco Rodríguez de Pardo e Francisco Xabier Martínez Cobas no equipo de financiamento; Valentín García Álvarez e Ana Rosa Lorenzo Vila no equipo de persoal e cultura organizativa; Xosé Luís Valado Vieitez, Luis Miranda Álvarez e Xosé C. González Méndez no Equipo de tecnoloxía e organización da produción; Trindade Villar Gutiérrez no equipo de formación e no Tratamento estatístico da enquisa Antonio Vaamonde Liste. Todos eles son coautores deste artigo. Agradezo, ademais, as importantes indicacións de dous avaliadores anónimos.

2.- *As empresas da economía social: alternativa de mercado. Un estudio de factores limitantes para a súa integración no mercado*, dos autores. Xunta de Galicia, Dirección Xeral de Relacións Laborais, 1995.

do e sociedades anónimas laborais, polo tanto é menos axeitado para cooperativas agrarias e outras; c) foi dirixido a identificar factores limitantes; d) os programas de actuación reférense a estes factores limitantes identificados, e sobre todo a un perfil de cooperativa pequena e que non remontan algúns deses factores limitantes. As cooperativas que funcionan ben e as de maior dimensión, xeralmente necesitan menos dun programa de fomento e son máis capaces de identificar e resolver as súas necesidades.

Por fin, as empresas de economía social son moi heteroxéneas sectorialmente, en formas organizativas e en clases, polo que estes liñamentos hai que entendelos tamén como moi xerais, que tratan de captar as prioridades e sobre todo, de axudar a vencer as limitacións máis perentorias. As xeneralizacións teñen un valor limitado.

Neste artigo queda practicamente excluída a realidade do cooperativismo agrario, e as medidas haberá que entendelas como un intento de levar ó sector un documento máis que sirva para un debate que tivera un resultado máis consensuado e globalizador.

## 2. Achegamento ás limitacións e posibilidades da economía social en Galicia.

### 2.1. Factores que limitan o desenvolvemento.

Entre os factores limitantes para a plena inserción no mercado das empresas da economía social podemos ver *un grupo de factores* moi relacionado co propio carácter de economía social (digamos cos seus principios, estilo relacional e representacións colectivas, ...); *outro grupo* de factores limitantes moi relacionado coa "vocación sectorial e de estrato empresarial e laboral" das empresas da economía social -digamos: do "mundo económico" onde as empresas da economía social máis prosperan. Por fin, *outro grupo de factores limitantes* teñen que ver coa realidade socio-cultural dos seus protagonistas -en xeral, clases sociais dominadas...-

Na Economía Social galega hai algunhas empresas grandes e/ou ben situadas no seu modo de inserción no mercado. En termos xerais, teñen remontado factores limitantes de carácter xeral. Cando nos concentramos nos factores limitantes de carácter xeral referímonos cáseque sempre a un tipo de empresa que ten:

- \* Como factor limitante fundamental e de carácter xeral, a pertenza a sectores e/ou trama productivo-empresarial en declinio e posicións subordinadas nas relaciónsinterempresariais.

Ademais,

- \* 3 factores limitantes identificados como os máis importantes dende o punto de vista da cultura organizacional e cadros de persoal:
  - 1º Confusión na diferenciación funcional dentro da organización.
  - 2º Primacía dun estilo de pacto organizativo de compromiso co grupo onde non se sabe xestionar o conflito.

- 3° Pobreza de modelos organizativo-relacionais de referencia. Reproducción do taller preexistente e uso constante da metáfora da familia.
- \* 3 factores limitantes identificados como os máis importantes dende o punto de vista da tecnoloxía e organización da produción:
  - 1° Dimensión inapropiada.
  - 2° Falta de formación - cualificación do persoal directivo.
  - 3° Ausencia de estratexias de medranza.
- \* 3 factores limitantes identificados como os máis importantes dende o punto de vista das prácticas financeiras:
  - 1° As empresas da economía social presentan moitas veces situacións de desequilibrio financeiro (descapitalización e incapacidade de autofinanciamento).
  - 2° Inadecuación do sistema financeiro ás necesidades máis perentorias das entidades da economía social.
  - 3° Pobreza das prácticas financeiras.

Para estes factores limitantes temos localizado cando menos dous tipos de causas. Un primeiro grupo de causas están relacionadas coa "vocación sectorial" e de posición na trama productiva na que nacen e que dificilmente remontan as empresas da economía social: en sectores en crise, declinio, con fortes oscilacións cíclicas e con alto risco de inestabilidade laboral. A posición na trama productiva é frecuentemente de empresas subcontratadas sometidas a unha dependencia apreciable. Esta última afirmación é válida en maior grao para o caso das empresas industriais.

Un segundo grupo de causas relaciónase coa realidade socio-cultural dos seus protagonistas. Distancia respecto ás condicións de formación, pertenza a clase e relacións que quere a concepción e lanzamento dunha empresa. Descoñecemento de modelos relacionais e organizativos (tanto de modelos concebidos como de modelos vividos) que necesitan para unha cultura organizativa adaptada, flexible, capaz de acerto nas estratexias, etc.

Trátase polo tanto de factores limitantes de natureza obxectiva, con características moi xerais, nun contorno cunhas institucións, actitudes, cultura, prácticas e representacións moi limitadas tamén. Por todas estas razóns, remontar eses factores limitantes do desabrochar da economía social é unha tarefa que debe ser abordada como conxuntos de medidas que mellor se adapten ás necesidades de iniciar o cambio desde a situación de partida ata poñerse en situación de abordar estratexias correctas.

O estilo do conxunto de medidas que mellor se adaptan ás necesidades de reorientar procesos empresariais teñen que partir da tendencia a caer no circo viçioso:

**Situación difícil da cooperativa - Maiores esixencias de produtividade e renuncia - Maiores resistencias nos cadros de persoal - Maior evidencia do diagnós-**

**tico ideolóxico dos problemas (falta de implicación / falta de compromiso / falta de unidade...) -Situación difícil da cooperativa...**

Circo vicioso que involucra a precariedade financeira, certa confusión na diferenciación funcional (certas resistencias á diferenciación funcional interna, e tamén constantes cambios nas funcións internas), apatía tecnolóxico-comercial, etc.

É tamén moi frecuente captar no discurso dos xerentes indicios da súa loita sistemática para facer aceptar innovacións, estratexias... fronte á tendencia estacionaria da "comunidade dos socios".

Por istas razóns non cremos que medidas ailladas poidan chegar a dar resultados. Só conxuntos de medidas que permitan iniciar "experiencias contrarias" ás dos circos viciosos poderían, na medida na que os seus efectos benéficos se fixeran sentir, conseguir obxectivos de superar os factores limitantes e conseguir fórmulas máis equilibradas de integración no mercado para as empresas da economía social.

*2.2. Sobre as potencialidades das empresas da economía social.*

O estudo non foi dirixido a localiza-las potencialidades das empresas da economía social. Pero si debemos destaca-las potencialidades máis específicas que demos localizado:

- 1° A cooperativa ou sociedade anónima laboral que se consegue instalar nunha situación de mercado adecuada, en calquera dos casos, pódese dicir sen problemas que
  - A. A súa organización interna, en calquera dos tipos analizados (*tipo* compromiso persoal, *tipo* formal) é máis productiva; é máis eficiente; circula mellor a información; soluciona mellor os problemas.
  - B. Adáptanse moi ben a políticas moi modernas de xestión do persoal.
- 2° Aínda que se localizaron con moita frecuencia condicións culturais adversas, a propia estrutura xurídica das empresas da Economía Social favorece que no caso das que marchan medianamente ben a xerencia equilibre moi ben os aspectos da eficacia empresarial cos aspectos das condicións laborais e das máis sociais das empresas, porque en último caso a xerencia sempre vai estar lexitimada e avalada polos propios traballadores.
- 3° Hai tres similitudes das empresas da Economía Social coas características básicas das empresas modelo xaponesas: 1/sistema de emprego de por vida; 2/ non existencia de discriminación entre traballo manual e o traballo intelectual; 3/posibilidades moi abertas de promoción interna. Estas tres características revélanse como unha clara potencialidade.
- 4° A forte motivación e implicación do persoal directivo das cooperativas e sociedades anónimas laborais son unha potencialidade de moitísimo valor a pesar mesmo da súa frecuente cualificación desigual.
- 5° O modo de organización cooperativo permite un aporte moi importante de traballo ó principio, o que en empresas pequenas ou marxinais é moi im-

portante cando non hai capital de partida.

- 6° A fórmula cooperativa é máis resistente nos períodos de recesión.
- 7° A cooperativa-sal é unha experiencia democrática de organización da produción que, aínda mesmo nos casos nos que dispois dexenere, segue a ser unha experiencia válida. A vivencia do traballo nunha empresa grande fai ó traballador máis inmaduro.
- 8° Para as empresas que traballan no mercado da subcontratación a fórmula coop-sal presenta as potencialidades: 1/capacidade de ofertar ós seus clientes unha flexibilidade laboral asumindo os riscos; 2/están fortemente integrados cos seus clientes/provedores (especialmente interesante na tendencia actual a reduci-lo número de provedores) 3/de pequena dimensión, adecuada á forte especialización do negocio/traballo que realiza; 4/moi apta para adoptar xestión participativa (potencialidade pouco aproveitada no cooperativismo galego no momento actual).
- 9° Son entidades ás que poden chegar maiores investimentos sempre e cando aborden programas de fomento e adecuación das súas prácticas e institucións financeiras, e en moitos casos as súas políticas de composición dos seus pasivos e certas restriccións legais.
- 10° As fórmulas da economía social permiten un despertar de proxectos e autoconfianza de amplios estratos e colectivos sociais nas súas posibilidades e realizacións. Moito deste desabrochar de proxectos non tería noutro caso un cauce apropiado de expresión e progresión.  
A este respecto, a sociedade galega presenta tamén a debilidade da atonía de opcións de decisión colectiva no eido da economía social.
- 11° As fórmulas da economía social permiten arbitrar unha capacidade de unión e compromiso de proxectos dispersos que propicia un redimensionamento de cada proxecto, sempre e cando se dea negociado con fortuna ese espacio común dos proxectos. Neste caso é unha fórmula moi propia para conseguir a implicación activa de colectivos sociais e locais en proxectos de desenvolvemento.
- 12° A economía social ten grandes potencialidades para o anovamento das prácticas sociais (dende innovación nas prácticas empresariais, de xestión dos recursos, xestión e coxestión, aprendizaxe do estilo de mando... ) Como toda actividade de anovamento, pluralización e diversificación de rotinas sociais é moi consumidora de enerxías, proxectos e cálculo, pero dunha importancia primordial para o desenvolvemento e ben-estar social.
- 13° As entidades da Economía Social teñen moi boas características para entendérense coa Administración en certos Programas, especialmente Programas prestatarios (de inserción, asistencia social, etc.), de ben estar social, de reformas económicas, de desenvolvemento e de implicación cultural.

Pódese ver no Cadro 1 o bosquejo dun dafo para as empresas da economía social en Galicia. Adóptase a forma de presentación de dafo, aínda que a metodoloxía seguida non foi a habitual do dafo, senón que se limita a ser unha forma de organizar a información primaria do estudio.

**Cadro 1: Bosquexo dun DAFO para :**

Nota: este bosquejo non se sustenta nunha análise de diagnóstico. Elaborou:

**Puntos débiles**

1. A dimensión (inaxeitada) é un factor moi condicionante dos produtos que poden confeccionarse.
  2. Ausencia de definición de obxectivos estratéxicos. Non atinar coas estratexias de medranza e coa involucración en programas. Ameaza permanente de diluír proxectos pola heteroxeneidade de persoas dotadas de capacidade última de decisión.
  3. Pouca apertura hacia o contorno para intentar unha maior conexión co mesmo.
  4. Dificultades de definir o reparto de funcións e de face-la aprendizaxe da democracia organizativa. A organización interna consume moita enerxía (3), incluíndo a aprendizaxe da xerencia e a arribada á estabilidade organizativa aberta (á que non sempre se chega).
  5. Capacitación e formación desigual do persoal directivo, incluíndo a pouca habilidade para resolve-los conflitos na dirección máis adecuada estratexicamente, os poucos espazos de intercambios de experiencias e puntos de vista...
  6. Tendencia, como máximo, á taylorización, a conservar modos de traballo moi rotinarios e pouco desenvolvidos, como consecuencia de ser frecuentemente o seu punto de partida a Sociedade Anónima anterior en crise ou modos de vida pre-industriais.
- Nota: este punto refírese fundamentalmente ás CTA, especialmente de produción industrial, e é especialmente pouco oportuno para as cooperativas agrarias.
7. Utilización de tecnoloxía tradicional. Ausencia de bagaxe para abordar o anovamento tecnolóxico.
- Nota: este punto exclúe as cooperativas agrarias, que son promotores e vehículos das novas tecnoloxías no medio agrario.
8. Carencia dunha xestión da produción. Non existe nunha maioría de empresas ningún tipo de información que se poida utilizar para a xestión da produción.
  9. Falta de financiamento a longo prazo, interna e externa. Con excepcións en cooperativas agrarias, unha gran maioría de empresas de economía social non acceden ó crédito a longo prazo e teñen dificultades na captación de capital e na constitución de reservas.
  10. Débil situación financeira xeral de liquidez e solvencia. Esta situación ten máis excepcións, especialmente entre as cooperativas agrarias.
  11. Falta de coñecemento de técnicas financeiras axeitadas e de planeamento financeiro.
  12. Dificultades para situarse en franxas sectoriais/empresariais "de futuro".
  13. Gran lentitude, parsimonia na toma de decisións. Reciedade para manobrar cando hai que tomar decisións rápidas.

**Puntos fortes**

1. Implicación do traballador coa empresa, sobre todo o xerente.
  2. Existencia de canles formais para resolve-los conflitos, aínda que non se utilicen moitas veces, pero polo menos están, cousa que nas pequenas empresas do sector autoritario non hai. Nas grandes si (os sindicatos).
  3. Flexibilidade e capacidade de resistencia, especialmente unha vez resolto adecuadamente o pacto organizativo e o reparto funcional.
  4. Estabilidade dos xerentes e dos cadros de persoal.
  5. Alternativa de traballo atractiva polo seu contido colectivo e autónomo.
- Mezcla desa atracción que exerce o cooperativismo hacia certos colectivos sociais e tamén a atracción hacia xoves e hacia xente que quere organizarse dunha maneira diferente (atracción bastante xeralizada).
6. Maior desenvolvemento colectivo, comunicacional, formacional e responsabilización, especialmente no estadio da intercooperación.
  7. Adecuación para certo tipo de programas, especialmente de programas en conexión coa Administración Pública.

3.- Isto consta na literatura económica dende Oliver Williamson en 1985 como que incorren en máis alto reducir o problema da busca de equilibrio na organización interna a un problema de custos de convencional sobre as empresas de democracia laboral non se viron claramente sostidas pol: Efficiency and Productivity of Labor-Managed and Capital-Managed Firms", *Review of Radical Politica*

### empresas galegas da economía social.

mediante unha mesa de expertos formada polos participantes no estudio.

#### Ameazas

1. É difícil incorporar xente para o aumento da dimensión. Non hai persoal formado para incorporarse. Dificultade de artellar un sistema axeitado de recrutamento.
  2. Insuficiencia de dispoñibilidade de servizos empresariais axeitados. Moitas das ofertas existentes son custosas e de baixa calidade.
  3. Pobre consideración das entidades financeiras e de toda a sociedade hacia o cooperativismo. Desconfianza da banca. Desconfianza das sociedades individualistas cara os valores cooperativos.
  4. Falta de ofertas formativas específicas e de vías formaciónais axeitadas. Un sistema educativo regradado débil en dinámicas de traballo en grupo e cultura da participación e responsabilización.
  5. Para algúns perfís de empresas, o poder negociador está en mans dos clientes. Situación de dependencia no modo de inserción na trama productiva.
- Isto non se refere, por suposto, á realidade socio-empresarial das cooperativas agrarias nas que en moitas ocasións os socios son tamén clientes e provedores da cooperativa.
6. Falta dunha política de fomento e promoción da economía social en Galicia. Dende o sector cooperativo / sal déronse pasos insuficientes para propoñelo e non está o bastante avanzado un consenso entre a Administración e o sector.
  7. Proceso de dualización da forza de traballo, que se da a nivel social, que crea dous estratos de forza de traballo, un privilexiado e outro máis precario. Isto cuestiona un proxecto cooperativo que pretende ser igualitario... fracciona a forza de traballo e crea tensións e problemas.

#### Oportunidades

1. A intercooperación, sobre todo a posibilidade de establecer relacións fóra do mercado e constitución mercados cautivos con outras empresas: Paso de taller a empresa, alianzas estratéxicas e redimensionamento.
2. Engarzamento do cooperativismo coas políticas públicas de desenvolvemento (p. ex: no campo, no ensino, na acuicultura e pesca, na protección social, en ordenamentos sectoriais, na cultura, no desenvolvemento endógeno...)
3. O desenvolvemento de algúns servizos profesionais adáptanse especialmente ben ó cooperativismo.
4. Existencia dunha franxa de necesidades e de desequilibrios sociais que poden ser confrontados con opcións de economía social.
5. Capacidade de unir proxectos económicos a proxectos persoais nun futuro de apetencia pola realización persoal. Cambio futuro da concepción e realización do traballo, da actividade productiva e do sistema de xeración e distribución das rendas. Maior inquedanza en ambientes culturais pola problemática da economía social e polas súas contribucións ó desenvolvemento social.
6. O papel da Economía Social nos procesos de creación e sobrevivencia das empresas en crise. Futuro expansivo das políticas de transición á vida laboral activa, de creación de empresas e posible adecuación da democracia organizativa ós futuros requirimentos do reparto do traballo.
7. Mantemento do ritmo expansivo das empresas subcontratadoras de segmentos da produción.

custos de transacción, pero a este tratamento hai que lle facer dúas observacións: en primeiro lugar, que transacción é reduccionista e inaxeitado; en segundo lugar, que case tódalas hipóteses da economía contrastación empírica (vid, a este respecto, por exemplo, Chris DOUCOULIAGOS, "The Comparative Economics, 29(2), páx. 45-69).

### 3. *Liñamentos para un programa de actuación.*

#### **OBXECTIVO XERAL: 1**

COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS. INTERCOOPERACIÓN.  
 REFORZAR A PRESENCIA SOCIAL  
 MELLORAR A CAPACIDADE DE ACCIÓN CONXUNTA  
 AFORTALAR A INCIDENCIA LOCAL  
 FACERSE MÁIS PRÓXIMA. ESTAR PRESENTE ENTRE AS OPCIONS DE DECISIÓN COLECTIVA

#### **ESTRATEGIA XENÉRICA PARA DESENVOLVER ESTES OBXECTIVOS:**

REFORZAR AS INSTANCIAS DE INTERCOOPERACIÓN E ASOCIATIVAS.  
 MELLORAR AS CANLES DE INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN E RELACIÓN ENTRE AS COOPERATIVAS.  
 MELLORAR A DIFUSIÓN E PRESENCIA.  
 CONXUNTOS DE MEDIDAS DESTINADAS A FAVORECER A INTEGRACIÓN DE ENTIDADES DA ECONOMÍA SOCIAL EN ENTIDADES ASOCIATIVAS, DE INTERCOOPERACIÓN REPRESENTATIVA E DE ALIANZAS ESTRATÉXICAS.

#### **OBXECTIVOS ESPECÍFICOS OU FUNCIONAIS E ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS OU TEMÁTICAS PARA DESENVOLVER ESTAS ESTRATEGIAS:**

AUMENTO APRECIABLE DA AFILIACIÓN ÁS INSTANCIAS DE INTERCOOPERACIÓN, ESPECIALMENTE NOS TIPOS E LUGARES ONDE ESTA AFILIACIÓN É MENOR.  
 MAIOR ADECUACIÓN DAS INSTANCIAS DE INTERCOOPERACIÓN ÁS NECESIDADES ESTRATÉXICAS E OPERATIVAS DAS COOPERATIVAS, ALÍ ONDE SON NECESARIAS.  
 DESENVOLVER FORMAS HORIZONTAIS DE CONTACTO.  
 DIFUSIÓN, EXERCITACIÓN, APRENDIZAXE DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN, DISCUSIÓN, ORGANIZACIÓN DE AXENDAS E TOMA DE ACORDOS.  
 FOMENTO DE OFICINAS OU INSTANCIAS COMARCAIS DE EXTENSIÓN, ORIENTACIÓN E ENCONTRO.

#### **ACCIÓN CONCRETAS PARA FACER OPERATIVAS AS LIÑAS CITADAS:**

ESFORZO NESTA DIRECCIÓN DAS INSTANCIAS DE INTERCOOPERACIÓN.  
 ESFORZO DOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN EN CONTIDOS...  
 CELEBRACIÓN DE ENCONTROS ENTRE AS COOPERATIVAS DE CADA COMARCA PARA...  
 REPENSAR O DESEÑO INTERCOOPERATIVO.  
 PROGRAMA DE DIFUSIÓN / FORMACIÓN EN TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN E DISCUSIÓN.  
 ALIANZA ESTRATÉXICA COA ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA (Obxectivo 6).  
 NEGOCIACIÓN E PROPOSTAS ÁS ADMINISTRACIÓN LOCAIS.



## **OBXECTIVO XERAL: 2**

CONFRONTA-LO FACTOR LIMITANTE FUNDAMENTAL DA MARXINALIZACIÓN DAS EMPRESAS DA ECONOMÍA SOCIAL CAUSADA POR OPCIÓNS SECTORIAIS DEPRESIVAS E POSICIÓNS SUBORDINADAS NA TRAMA PRODUCTIVO-EMPRESARIAL.

### **ESTRATEGIA XENÉRICA PARA DESENVOLVER ESTES OBXECTIVOS:**

REPLANTEXAMENTO DA DIMENSIÓN, A ORGANIZACIÓN DA PRODUCCIÓN E A TECNOLOXÍA.

FOMENTO DA INTERCOOPERACIÓN (Obxectivo 1)

GRAN ESFORZO NA ELABORACIÓN E ASUNCIÓN DAS ESTRATEGIAS DE MELLORA.

GRAN TRANSFORMACIÓN DA CULTURA ORGANIZATIVA DAS COOPERATIVAS E SOCIEDADES ANÓNIMAS LABORAIS (Obxectivo 4).

REPLANTEXAMENTO DO MIX PRODUCTO / MERCADO.

ESFORZO DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN E MELLORA DOS CADROS DIRECTIVOS.

PROGRAMAS DE LANZAMENTO DE LIÑAS DE ECONOMÍA SOCIAL EN SECTORES CON PERSPECTIVAS DE FUTURO (ACUICULTURA, SERVICIOS SOCIAIS...)

### **OBXECTIVOS ESPECÍFICOS OU FUNCIONAIS E ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS OU TEMÁTICAS PARA DESENVOLVER ESTAS ESTRATEGIAS:**

PROGRAMAS DE REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL.

PROGRAMAS DE REESTRUCTURACIÓN SECTORIAL.

PROGRAMAS DE REESTRUCTURACIÓN LOCAL E COMARCAL.

CONXUNTOS DE MEDIDAS DESTINADAS A FACILITAR O CAMBIO.

ELABORACIÓN DE ESTUDIOS, PROXECTOS E ESTRATEGIAS.

CONSORCIACIÓN E ALIANZAS ESTRATÉXICAS PARA ACOMETER OBXECTIVOS COMÚNS.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN, ASESORAMENTO, INTERVENCIÓN NA CULTURA ORGANIZATIVA

PROGRAMA DE FORMACIÓN DO PERSOAL DIRECTIVO (Obxectivo 5).

PROGRAMA DE MELLORA DO FINANCIAMENTO (Obxectivo 3).

PROGRAMA DE MELLORA DO ASESORAMENTO (Obxectivo 8).

PROGRAMA DE ASISTENCIA Ó PROCESO DE NACEMENTO E CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS (Obxectivo 7).

### **ACCIÓNS CONCRETAS PARA FACER OPERATIVAS AS LIÑAS CITADAS:**

CONCENTRACIÓNS. FUSIÓNS. ABSORCIÓNS. INCORPORACIÓN DE NOVOS SOCIOS PARA CONSEGUIR DIMENSIÓNS MAIORES.

CONCEDERLLES PRIORIDADES / ATENCIÓN.

DESTINAR RECURSOS / CAPITALIZAR.

COOPERACIÓN INTEREMPRESAS PARA ACTIVIDADES CONXUNTAS DE INNOVACIÓN / PROSPECCIÓN DE NOVOS MERCADOS / ESTUDIOS TÉCNICOS / FORMACIÓN.

ALIANZA ESTRATÉXICA COA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (Obxectivo 6).

CONCERTOS COAS UNIVERSIDADES, CENTROS DE ENSINO, CENTROS DE INVESTIGACIÓN E OUTROS.

PROGRAMA DE FINANCIAMENTO (Obxectivo 3).

**OBXECTIVO XERAL: 3**

CAPITALIZAR AS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL.  
 CONSEGUIR UN AMPLIO E ADECUADO FINANCIAMENTO.

**ESTRATEGIA XENÉRICA PARA DESENVOLVER ESTES OBXECTIVOS:**

MELLORA-LAS PRÁCTICAS FINANCEIRAS.  
 DOTARSE DE INSTITUCIÓN FINANCEIRAS DA ECONOMÍA SOCIAL GALEGA.  
 INSISTENCIA NO PRINCIPIO DE CAPITALIZACIÓN.  
 ABRIR CANLES LEGAIS PARA A ATRACCIÓN DE CAPITAIS E DE CAPITAL RISCO.  
 FORMACIÓN DO PERSOAL DIRECTIVO EN FINANZAS.  
 XENERALIZACIÓN E DIFUSIÓN DE PRÁCTICAS QUE DEMOSTRARON DAR BO RESULTADO.  
 ESTABLECEMENTO DE PRÁCTICAS NOVIDOSAS DE FINANCIAMENTO.  
 POTENCIACIÓN DE MERCADOS DE TÍTULOS (MESMO DE MERCADOS REDUCIDOS DE TÍTULOS), SOCIEDADES DE AVAIS E FONDOS DE GARANTÍA RECÍPROCA.  
 INSISTENCIA NO PRINCIPIO DA NECESIDADE DE CAPITALIZACIÓN DAS EMPRESAS.

**OBXECTIVOS ESPECÍFICOS OU FUNCIONAIS E ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS OU TEMÁTICAS PARA DESENVOLVER ESTAS ESTRATEGIAS:**

EXPANSIÓN E DIFUSIÓN DE PRÁCTICAS FINANCEIRAS ESPECIFICAMENTE COOPERATIVAS USADAS CON ÉXITO.  
 EXPANSIÓN VIGOROSA DO CRÉDITO COOPERATIVO.  
 CONTEMPLACIÓN DE NOVAS FORMAS DE COLABORACIÓN ECONÓMICA, COMO AS COOPERATIVAS DE CAPITAL MIXTO, AS COOPERATIVAS DE TRABALLADORES ACCIONISTAS, ETC.  
 ALIANZA ESTRATÉXICA COA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (Obxectivo 6) PARA SOCIEDADES DE AVAIS, ETC.

**OBXECTIVO XERAL: 4**

MELLORAR A CULTURA ORGANIZATIVA. CULTURA DE PARTICIPACIÓN, DE AUTOAPRENDIZAXE E DE IMPLICACIÓN.

**ESTRATEGIA XENÉRICA PARA DESENVOLVER ESTES OBXECTIVOS:**

DESENVOLVER E DIFUNDIR TÉCNICAS E SERVICIOS EMPRESARIAIS DE ASESORAMENTO EN CULTURA ORGANIZATIVA ASEQUIBLES E ESPECIALIZADOS EN ORGANIZACIÓNS AUTOXESTIONARIAS.  
 INCLUSIÓN PRIORITARIA NOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN (Obxectivo 5).

**OBXECTIVOS ESPECÍFICOS OU FUNCIONAIS E ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS OU TEMÁTICAS PARA DESENVOLVER ESTAS ESTRATEGIAS:**

AXUDAR A IDENTIFICAR AS CARACTERÍSTICAS, DISFUNCIONALIDADES E RIXIDECE DOS PACTOS ORGANIZATIVOS.

### **OBXECTIVO XERAL: 5**

CONTAR CUNHA OFERTA DE FORMACIÓN AMPLA, DIRECTA, FLEXIBLE E ADAPTADA EN

- VALORES COOPERATIVOS,
- ORGANIZACIÓN AUTOXESTIONARIA,
- FORMACIÓN DO PERSOAL DIRECTIVO E TÉCNICO,
- APRENDIZAXE DO OFICIO,
- MELLORAR A SITUACIÓN DOS CADROS DE PERSOAL RESPECTO DAS APE-  
TENCIAS E POSIBILIDADES DE MELLORA.

#### **ESTRATEGIA XENÉRICA PARA DESENVOLVER ESTES OBXECTIVOS:**

CONCENTRAR RECURSOS PARA DOTARSE DUN EQUIPO DIRECTIVO, UN CADRO DE PROFESORADO, UN SISTEMA DE PRÁCTICAS, VISITAS E ESTADÍAS, MEDIOS DIDÁCTICOS E SEMINARIOS PERMANENTES.

VALORAR A NECESIDADE DE APRENDIZAXE E IDENTIFICAR AS NECESIDADES DE COÑECEMENTOS.

INTEGRARSE E TECER UNHA REDE RELACIONAL E DE ACORDOS PARA ATENDER ADECUADAMENTE AS NECESIDADES FORMATIVAS.

MELLORA (E PARTICIPACIÓN) DO ENSINO REGRADO EN APRENDIZAXE DA COOPERACIÓN, TRABALLO EN EQUIPO E VALORES COOPERATIVOS.

#### **OBXECTIVOS ESPECÍFICOS OU FUNCIONAIS E ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS OU TEMÁTICAS PARA DESENVOLVER ESTAS ESTRATEGIAS:**

APRENDIZAXE / ACEPTACIÓN DUN ESTATUTO DA XERENCIA E DO TÉCNICO DIFERENTE DO DAS EMPRESAS AUTORITARIAS.

MELLORA-LO SISTEMA DE RECRUTAMENTO E INTEGRACIÓN DE NOVOS SOCIOS / NOVOS TRABALLADORES / NOVOS CADROS DE PERSOAL COOPERATIVOS.

AXUDAR A RESOLVER A TENSIÓN ENTRE OS PROXECTOS AMBICIOSOS DOS XERENTES E AS TENDENCIAS ESTACIONARIAS DAS COMUNIDADES DOS SOCIOS.

#### **ACCÍONS CONCRETAS PARA FACER OPERATIVAS AS LIÑAS CITADAS:**

ADAPTARSE ÁS DISPONIBILIDADES DE TEMPO / ÁS POSIBILIDADES DE SEGUILO: PROGRAMAS

- POUCO ESIXENTES EN PRESENCIA FÍSICA.
- SEGUIBLES EN FORMA FRACCIONADA E CONTÍNUA.
- QUE SATISFAGAN OS REQUIRIMENTOS DOS COOPERATIVISTAS NO POSTO DE TRABALLO.
- MOI CENTRADOS NA APRENDIZAXE PRÁCTICA.
- MOI CENTRADOS NA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DETECTADOS.
- CAPACES DE ABRIR HORIZONTES E PANORAMAS RELATIVOS A FRANXAS DE PRODUCTO / MERCADO NAS QUE A COOPERATIVA PODE INSTALARSE.
- MÉTODOS DE APRENDIZAXE DA XERENCIA E DO ESTILO DE MANDO EN VÍAS FORMACIONAIS DE PROMOCIÓN INTERNA.
- POÑER EN MARCHA SISTEMAS QUE FAVOREZAN A IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES E CARENCIAS DE FORMACIÓN NOS CADROS DE PERSOAL.
- ABORDAR A GRAN DIVERSIDADE DAS NECESIDADES DE FORMACIÓN.
- MOI ENFOCADAS A NECESIDADES MOI ESPECÍFICAS, ADAPTADAS ÁS POSIBILIDADES E ENCAMIÑADAS Ó CUMPRIMENTO DO OBXECTIVO.

TAL QUE CONFRONTE:

- PEQUENA DIMENSIÓN.
- DEFICIENTE ORGANIZACIÓN COMERCIAL E CARENCIA DE ESTRATEGIAS.
- BAIXA CALIDADE DO SERVIZO Ó CLIENTE.
- BAIXA UTILIZACIÓN DE MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN DOS TRABALLADORES PARA CONSEGUIR MELLORAS.
- ESCASA INCORPORACIÓN DE NOVAS TECNOLOXÍAS.
- ESCASA INNOVACIÓN.
- XESTIÓN DA CALIDADE.
- CARENCIAS DE ESTRATEGIAS COMERCIAIS.
- DIRECCIÓN PARTICIPATIVA.
- PLANEAMENTO ESTRATÉXICO.
- TÉCNICAS E SISTEMAS ORGANIZATIVOS.

**OBXECTIVO XERAL: 6**

ADECUACIÓN DA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ÁS NECESIDADES DA ECONOMÍA SOCIAL.  
NECESIDADE DUNHA POLÍTICA EFICAZ, ESTABLE E ORIENTADA Ó LONGO PRAZO.

**ESTRATEGIA XENÉRICA PARA DESENVOLVER ESTES OBXECTIVOS:**

OFRECER LIÑAS DE COLABORACIÓN EN PROGRAMAS CONXUNTOS.  
REFORZAR AS CANLES DE COMUNICACIÓN COAS ADMINISTRACIÓNS PÚBLICAS.  
CONSEGUIR O RECOÑECEMENTO NA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA DO PRINCIPIO DE DISCRIMINACIÓN POSITIVA PARA AS ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL.

**OBXECTIVOS ESPECÍFICOS OU FUNCIONAIS E ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS OU TEMÁTICAS PARA DESENVOLVER ESTAS ESTRATEGIAS:**

NEGOCIAR UNHA ALIANZA ESTRATÉXICA COA ADMINISTRACIÓN AUTÓNOMICA PARA UNHA POLÍTICA CONSENSUADA.  
INCLUSIÓN DAS COOPERATIVAS, SOCIEDADES ANÓNIMAS LABORAIS E ENTIDADES DA ECONOMÍA SOCIAL NAS LIÑAS DE POLÍTICA INDUSTRIAL, COMERCIAL, EMPRESARIAL E DE FOMENTO.  
NEGOCIAR A PRESENCIA DA ECONOMÍA SOCIAL (COOPERATIVAS, SALES, ASOCIACIÓNS...) NOS FOROS PÚBLICOS REPRESENTATIVOS E CONSULTIVOS (CES, CONSELLO GALEGO DE PESCA, CONSELLO GALEGO DA CULTURA, CONSELLO GALEGO DE RELACIÓNS LABORAIS...)  
NEGOCIACIÓNS PARA A REESTRUCTURACIÓN DO DESEÑO DA ADMINISTRACIÓN EN RELACIÓN Á ECONOMÍA SOCIAL.  
NEGOCIACIÓN COAS ADMINISTRACIÓNS LOCAIS PARA POLÍTICAS LOCAIS E COMARCAIS DE FOMENTO.

**ACCIÓNS CONCRETAS PARA FACER OPERATIVAS AS LIÑAS CITADAS:**

PREPARACIÓN DUN CALENDARIO DE CONVERSAS E NEGOCIACIÓNS DENDE AS INSTANCIAS DE INTERCOOPERACIÓN E MAIS DENDE GRUPOS SECTORIAIS E COMARCAIS.  
PROCURAR A TOMA DE INICIATIVAS DENDE AS ADMINISTRACIÓNS PÚBLICAS.

**OBXECTIVO XERAL: 7**

MELLORAR AS CONDICIÓNES DE NACEMENTO E PRIMEIROS ANOS DE VIDA DAS COOPERATIVAS E SALES

**ESTRATEGIA XENÉRICA PARA DESENVOLVER ESTES OBXECTIVOS:**

ACCESIBILIDADE A UN BO PROGRAMA DE ASESORAMENTO, FORMACIÓN E PLAN TUTELADO DE EMPRESA.  
ACCESIBILIDADE A UN BO PROGRAMA DE FINANCIAMENTO PÚBLICO Á CREACIÓN DE EMPRESAS, NON TOTALMENTE RECUPERABLES EN CASO DE FRA-CASO DA EMPRESA.  
SOSTEMENTO DE ASOCIACIÓNS DE PARADOS, ESPECIALMENTE CANDO DESENVOLVAN LIÑAS DE CREACIÓN DE EMPRESAS XESTIONADAS POLOS PARADOS. PARTICIPACIÓN DESTAS ASOCIACIÓNS NA XESTIÓN DOS FONDOS PÚBLICOS DESTINADOS ÓS PARADOS E CAPTACIÓN DE FONDOS PRIVADOS PARA ESTE FIN.  
PROPOSTA ÓS CENTROS DE ENSINO, CENTROS DE INVESTIGACIÓN E OUTROS PARA DESENVOLVER PROXECTOS DE EMPRESA E MESMO SOSTER OS PRIMEI-

ROS PASOS. PROGRAMAS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA NESTA DIRECCIÓN.  
CONTAR CON MÁIS AMPLAS REFERENCIAS / IDEAS PARA NOVAS EMPRESAS

**OBXECTIVOS ESPECÍFICOS OU FUNCIONAIS E ESTRATEXIAS ESPECÍFICAS OU TEMÁTICAS PARA DESENVOLVER ESTAS ESTRATEXIAS:**

APOIO A GABINETES / ASESORÍAS PARA ESPECIALIZACIÓN EN PLANS TUTELADOS DE EMPRESA. LANZAMENTO DESES GABINETES DENDE AS PROPIAS INSTANCIAS DE INTERCOOPERACIÓN.

PARTICIPACIÓN EN PARCEIRATOS COAS ADMINISTRACIÓNS PÚBLICAS, EMPRESAS E OUTRAS ENTIDADES PARA APOIAR A CREACIÓN DE EMPRESAS.

IDEM ID PARA O AMPLO FINANCIAMENTO DAS NOVAS EMPRESAS.

APOIO Á CONSTITUCIÓN DE ASOCIÓNS DE PARADOS E ASOCIACIÓN DE SUB-EMPREGADOS PARA AUTOXESTIONAREN O ACCESO Á VIDA LABORAL ACTIVA.

**ACCIÓNS CONCRETAS PARA FACER OPERATIVAS AS LIÑAS CITADAS:**

DESENVOLVEMENTO DE PROGRAMAS DE CREACIÓN DE EMPRESAS POLAS INSTANCIAS DE INTERCOOPERACIÓN E POLAS ASOCIACIÓNS COMARCAIS DE COOPERATIVAS.

CONSEGUIR CONCERTOS COS CENTROS DE ENSINO, DE INVESTIGACIÓN E OUTROS PARA A POSTA EN FUNCIONAMENTO DE MICROEMPRESAS E FÓRMULAS DE ACCESO Á VIDA LABORAL ACTIVA.

ELABORAR CATÁLOGOS DE BOSQUEXOS DE PLANS DE EMPRESA QUE AXUDEN NAS ORIENTACIÓNS PARA A ELABORACIÓN DE PLANS DE EMPRESA.

FORMACIÓN DE PARCEIRATOS LOCAIS / COMARCAIS PARA O APOIO Á CREACIÓN DE EMPRESAS.

ALIANZA ESTRATÉXICA COA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (Obxectivo 6).

**OBXECTIVO XERAL: 8**

ASESORAMENTO E ACCESIBILIDADE Á TECNOLOXÍA PRODUCTIVA.

**ESTRATEXIA XENÉRICA PARA DESENVOLVER ESTES OBXECTIVOS:**

COOPERACIÓN E ALIANZAS ESTRATÉXICAS PARA DOTARSE DE ASESORAMENTO ESPECIALIZADO.

INCLUSIÓN DAS COOPERATIVAS NOS PROGRAMAS TECNOLÓXICOS DA ADMINISTRACIÓN DE INDUSTRIA.

PROGRAMA DE FORMACIÓN (Obxectivo 5).

ACCESIBILIDADE A CONCERTOS CON UNIVERSIDADES, CENTROS DE ENSINO, CENTROS DE INVESTIGACIÓN, CERTAS EMPRESAS E ASOCIACIÓNS SECTORIAIS.

PROGRAMA DE FINANCIAMENTO (Obxectivo 3) PARA A INCORPORACIÓN DE NOVAS TECNOLOXÍAS.

**OBXECTIVOS ESPECÍFICOS OU FUNCIONAIS E ESTRATEXIAS ESPECÍFICAS OU TEMÁTICAS PARA DESENVOLVER ESTAS ESTRATEXIAS:**

MELLORAR A CAPACIDADE TÉCNICA E FINANCEIRA PARA ACOMETER INNOVACIÓNS TECNOLÓXICAS.

MELLORAS DIRIXIDAS A:

- FORMACIÓN DE MANDOS INTERMEDIOS.

- MELLORA DE MÉTODOS E TEMPOS.

- AUTOMATIZACIÓN DA PRODUCCIÓN.

- ANOVAMENTO DOS EQUIPOS.

- SISTEMAS DE CONTROL / PLANEAMENTO DA PRODUCCIÓN.

ALIANZAS E INTERCOOPERACIÓN PARA I+D.

**OBXECTIVO XERAL: 9**

FAVORECER A EXISTENCIA DIGNA DE ENTIDADES DA ECONOMÍA SOCIAL EN FRANXAS MARXINAIS DO MERCADO.

FRANXAS MARXINAIS DO MERCADO:

A: ACTIVIDADES PRESTATARIAS, ASISTENCIAIS... A MARXINADOS OU INSOLVENTES.

B: ACTIVIDADES ANOVADORAS, EN MERCADOS "POR DESENVOLVER"...

**ESTRATEGIA XENÉRICA PARA DESENVOLVER ESTES OBXECTIVOS:**

CONTAR CUN MARCO QUE LLES PERMITA DESENVOLVER CON DESAFOGO A SÚA MISIÓN.

COMPROMISOS E CONTRATOS CON ADMINISTRACIÓNS PÚBLICAS, ASOCIACIÓNS, PATRONATOS...

MICROFINANZAS.

PROFESIONALIZACIÓN DE CADROS DIRECTIVOS.

\*

**OBXECTIVO XERAL: 10**

APOIO Á TRANSFORMACIÓN DE EMPRESAS CONVENCIONAIS E DE EMPRESAS EN CRISE PARA EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL.

**ESTRATEGIA XENÉRICA PARA DESENVOLVER ESTES OBXECTIVOS:**

PROGRAMAS DE ASESORAMENTO E FORMACIÓN (Obxectivos 8 e 5).

PROGRAMAS DE FINANCIAMENTO (Obxectivo 3).

FOMENTO DE FÓRMULAS INTERMEDIAS E DE COXESTIÓN DOS TRABALLADORES, COMO COOPERATIVAS DE TRABALLADORES ACCIONISTAS, COOPERATIVAS DE CAPITAL MIXTO, LEXISLACIÓN DE INCENTIVOS Á COXESTIÓN E Á PARTICIPACIÓN.