

Redefinición estratégica y organizativa de 'Red de Transición'



Ana Huertas Francisco

Tutor: Ismael Hernández Adell

Data: 1.12.2019

ÍNDICE

Lista de tablas y gráficos	5
Resumen	8
Agradecimientos	10
1. Introducción	12
2. Antecedentes	13
2.1 El Movimiento de Transición	13
2.2 Red de Transición	15
2.3 El equipo promotor	15
2.4 Necesidades detectadas en la organización	16
3. Objetivos de la investigación	18
4. Metodología	20
4.1 Reflexión interna inicial	20
4.2 Análisis de los servicios actuales	22
4.3 Análisis de nuevas líneas de actividad	23
4.4 Análisis organizativo	24
4.5 Análisis económico-financiero	24
5. Resultados	26
5.1 Reflexión interna	26
5.2 Actividades, usuarias, ingresos y costes	28
5.3 Análisis de necesidades del entorno	35
5.4 Análisis de la competencia	37
5.5 Consolidación de actividades existentes	39
5.6 Definición de nuevos servicios y actividades	42
5.7 Gobernanza y sistema organizacional	46
5.8 Nueva estructura organizativa	49
5.8.1 Propuesta de estructura jurídica	49
5.8.2 Proceso de constitución de la cooperativa	50
5.8.3 Fiscalidad	51
5.8.4 Obligaciones contables	52
5.8.5 El equipo	53
5.8.6 Sistema de gobernanza	54
6. Plan Económico-Financiero	55
6.1 Comparativa de 3 escenarios	55

6.2 Plan de tesorería a 12 meses	56
6.3 Balance de la situación en 3 escenarios	57
7. Viabilidad del proyecto	64
7.1 Rentabilidad del proyecto cooperativo	64
7.2 Comparativa entre la situación actual del equipo y la creación de la cooperativa	66
Conclusiones y recomendaciones	73
Bibliografía	75

Lista de tablas y gráficos

Figuras

Figura 1: Hoja de ruta para la reflexión inicial	19
Figura 2: Metodología Café del Mundo	21
Figura 3: Frecuencia de mención de los conceptos principales durante el Café del Mundo	40
Figura 4: La evolución del modelo sociocrático	44
Figura 5: círculos de Red de Transición	45

Gráficos

Gráfico 1: Gradación de la importancia de las actividades identificadas	25
Gráfico 2: Contribución de las actividades a los ingresos	30
Gráfico 3: Ingresos anuales por actividad actualmente	37
Gráfico 4: Potencial estratégico de las actividades menos productivas	38

Tablas

Tabla 1: Descripción de las actividades actuales de Red de Transición	26
Tabla 2: Análisis de los servicios actuales de Red de Transición	28
Tabla 3: Estimación de ingresos del último año de RedT en el supuesto que hubiera operado de manera colectivizada	30
Tabla 4: Estimación de costes agregados para un equipo de autónomos	32
Tabla 5: Análisis de la competencia	35
Tabla 6: Propuesta inicial de nuevos servicios para Red de Transición	42
Tabla 7: Agrupación de las actividades identificadas en servicios para la propuesta empresarial	43
Tabla 8: Propuesta salarial para el equipo promotor	51
Tabla 9: Servicios nuevos de Red de Transición y precio de venta	53
Tabla 10: Resumen de las pérdidas y ganancias para los 3 primeros años en 3 escenarios diferentes	54
Tabla 11: Previsión de tesorería estándar a 12 meses para el escenario 1	55
Tabla 12: Balance de la situación a 3 años para el escenario 1	56

Tabla 13: Operaciones previstas en los primeros 3 años para el escenario 1	57
Tabla 14: Cuenta de resultados para los primeros 3 años en el escenario 1	57
Tabla 15: Balance de la situación a 3 años para el escenario 2	58
Tabla 16: Operaciones previstas en los primeros 3 años para el escenario 2	59
Tabla 17: Cuenta de resultados para los primeros 3 años para el escenario 2	59
Tabla 18: Balance de la situación a 3 años para el escenario 3	60
Tabla 19: Operaciones previstas en los primeros 3 años para el escenario 3	61
Tabla 20: Cuenta de resultados para los primeros 3 años para el escenario 3	61
Tabla 21: Cálculo del VAN para los 3 escenarios	62
Tabla 22: Cálculo del TIR para los 3 escenarios	63
Tabla 23: Servicios y operaciones anuales Persona 1 (autónoma)	65
Tabla 24: Cuenta de resultados para persona 1 (autónoma)	65
Tabla 25: Servicios y operaciones anuales Persona 2 (autónoma)	66
Tabla 26: Cuenta de resultados para persona 2 (autónoma)	66
Tabla 27: Servicios y operaciones anuales Persona 3 (autónoma)	67
Tabla 28: Cuenta de resultados para persona 3 (autónoma)	67
Tabla 29: Servicios y operaciones anuales Persona 4 (autónoma)	68
Tabla 30: Cuenta de resultados para persona 4 (autónoma)	68
Tabla 31: Datos anuales agregados de las 4 personas en comparación con los 3 escenarios	69

Resumen

Este documento presenta una propuesta de intervención para la redefinición estratégica de la Asociación Red de Transición. La asociación se dedica a la sostenibilidad, la resiliencia comunitaria y la regeneración ecosocial a través de la divulgación, formación y gestión de proyectos. Este estudio presenta los resultados del proceso de reflexión interna para determinar cómo consolidar la actividad actual de la asociación y cómo explotar el potencial de diversificación de sus actividades. Para ello se realiza un análisis económico financiero y una propuesta de innovación en la estructura organizativa. El estudio de viabilidad, basado en la propuesta de nuevos servicios, una estructura cooperativa de trabajo asociado y un equipo de 4 socias trabajadoras, muestra que el proyecto empresarial sería viable. Sin embargo, el equipo debería aumentar significativamente el volumen de operaciones para asegurar un salario digno y una calidad de vida equiparables a las que tienen trabajando como autónomas.

RESUM

Aquest document presenta una proposta d'intervenció per a la redefinició estratègica de l'Associació Red de Transición. L'associació es dedica a la sostenibilitat, la resiliència comunitària i la regeneració ecosocial a través de la divulgació, formació i gestió de projectes. Aquest estudi presenta els resultats del procés de reflexió interna per a determinar com consolidar l'activitat actual de l'associació i com explotar el potencial de diversificació de les seves activitats. Per a això es realitza una anàlisi econòmica financera i una proposta d'innovació en l'estructura organitzativa. L'estudi de viabilitat, basat en la proposta de nous serveis, una estructura cooperativa de treball associat i un equip de 4 sòcies treballadores, mostra que el projecte empresarial seria viable. No obstant això, l'equip hauria d'augmentar significativament el volum d'operacions per a assegurar un salari digne i una qualitat de vida equiparables a les que tenen treballant com a autònomes.

ABSTRACT

This document presents an intervention proposal for the strategic evolution of the association Red de Transición. The association works on sustainability, community resilience and ecosocial regeneration through awareness-raising, trainings and project management. This study presents the results of an internal reflection process on how to consolidate the existing activities and exploit the potential of diversifying the services offered. In order to do this, an economic and financial study and a proposal for a new organizational structure are made. The viability study, based on a proposal for new services, a work cooperative structure and a team of 4 members, shows the business project would be viable. However, the team would have to significantly increase their sales volume to ensure a decent salary and a quality of life that resemble what they had working as freelancers.

Agradecimientos

Al igual que el proceso de transformación ecosocial es un esfuerzo colectivo, esta memoria no habría visto la luz sin la ayuda inestimable de varias personas. Quiero dedicar este trabajo a las siguientes personas:

Al equipo de Red de Transición, Juan, Laura, Mario, Esther, Cristian, Fernando y Salva, y a las que estuvieron en los inicios, Mauri, Jorge, Ángela y Mila. Sois el motor del cambio, y una inspiración constante.

A Ismael Hernández, mi tutor a lo largo de este proceso de creación, cuyo apoyo y sugerencias han logrado transformar una idea intangible en una propuesta de proyecto empresarial.

A Juan, compañero de aventuras, plantador incansable de semillas de ideas para continuar avanzando hacia la Gran Transición, y a la vida que crece entre nosotras.

Finalmente, le dedico este trabajo a nuestro Planeta Tierra, que necesita cada vez más de proyectos transformadores que regeneren los tejidos ecológicos y sociales, para que pueda seguir haciendo aquello para lo que fue creado: sostener la Vida.

1. Introducción

Estamos sobrepasando los límites planetarios y las comunidades están siendo incapaces de responder ante los efectos negativos del cambio climático, la crisis energética y los conflictos sociales (Rockström et al., 2009).

En una época marcada por las políticas neoliberales que no tienen en cuenta los costes de su actividad para la sociedad, las comunidades, barrios y ciudades están desestructuradas y, en caso de una situación grave climatológica, económica o social, tienen poca capacidad de respuesta y para ofrecer apoyo mutuo. Esta situación se ve agravada por los efectos del cambio climático: según el último informe del Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático (IPCC, 2019), debemos mantenernos a toda costa por debajo de una subida de la temperatura planetaria de 1.5°C si queremos seguir existiendo como especie, pero vamos en camino de llegar a una subida de más de 3°C en los próximos años.

La subida de temperatura aumentará muchos de los problemas sociales, económicos y ecológicos que ya estamos presenciando: pérdida de cosechas y de trabajos, alteraciones climáticas como sequías e inundaciones, aumento de los conflictos armados en pos de tierra y recursos naturales, aumento en los refugiados ambientales y políticos, empresas que quiebran, ciudades con niveles de contaminación inhumanos... En verdad, cuantificar el problema es una tarea inabordable. El IPCC nos insta, como población global, a “realizar cambios rápidos, profundos y sin precedente en todos los aspectos de la sociedad”.

Los pueblos, barrios y ciudades en este momento son altamente vulnerables a los efectos del cambio climático y de la crisis energética. Los colectivos en riesgo de exclusión social y las mujeres suelen ser las primeras en sentir los efectos negativos de esta situación: las primeras en tener que abandonar sus hogares, las primeras en enfermar, las primeras en perder su empleo, las primeras en sufrir violencia.

Esta crisis del sistema productivo y de los cuidados es propenso a sufrir fuertes acometidas contra los derechos humanos, ya que las estructuras sociales que mantienen a raya a la especulación y al abuso económico y social se encuentran totalmente alteradas, tratando de sobrevivir ellas mismas. Las instituciones en las que solíamos confiar no logran ofrecer protección ni ayuda, y eso deja a las poblaciones totalmente desamparadas.

Entre 1980 y 2016, el cambio climático le ha costado a la Unión Europea 436.000 millones de euros (Montejo, 2018). España figura entre los cinco países que asumieron más costes derivados de desastres climáticos entre 1980 y 2016, y estas cifras no incluyen las pérdidas económicas empresariales ni los costes asociados de la Seguridad Social para apoyar a personas afectadas.

Los actores territoriales tienen un gran reto por delante para responder, desde su actividad económica y social, a estos problemas globales. Son muchos los colectivos y organizaciones que intentan dar respuesta en la medida de sus posibilidades, como es el caso de Red de Transición. Sin embargo, en este momento hace falta revisar, transformar y fortalecer las estructuras para aumentar el impacto de sus actividades y a la vez velar por el bienestar de las personas comprometidas con la regeneración socioecológica. En particular, la propuesta de la economía social y solidaria se convierte en una apuesta necesaria para crear estas estructuras y formas de hacer economía diferentes.

2. Antecedentes

2.1 El Movimiento de Transición

El propósito del movimiento de transición es catalizar el cambio a nivel ecosocial hacia sociedades más justas. Se trata de una manifestación de la idea de que la acción local puede cambiar el mundo; un intento de crear un contexto de apoyo, enriquecedor y saludable, en el que las soluciones prácticas que el mundo necesita puedan florecer (Lakoff, 2004).

La publicación primero del Transition Handbook (Manual para la transición, Hopkins, 2008), y posteriormente el Transition Companion (Hopkins, 2011) y The power of just Doing Stuff (Hopkins, 2013) y, más recientemente, de 21 Stories of Transition (Transition Network, 2015), han ayudado a que las iniciativas en transición emerjan y evolucionen en todo el mundo a partir del trabajo a nivel comunitario. Muchas de ellas parten de las siguientes premisas (del Río, 2019):

- El pico del petróleo y el cambio climático requieren actuar urgentemente.
- La vida con un descenso dramático del consumo energético es inevitable, y por tanto mejor prevenir que ser cogido por sorpresa.
- La falta de resiliencia actual hace que en estos momentos nuestras comunidades no estén preparadas para afrontar los choques de la crisis global.
- El crecimiento infinito dentro de un sistema finito como nuestro planeta es imposible.
- Debemos actuar colectivamente y debemos hacerlo ahora.

- Dando rienda suelta a la creatividad de la comunidad podemos proactivamente diseñar nuestro descenso energético y construir modos de vida más conectados y ricos que reconozcan los límites físicos de nuestro planeta.

El modelo de las iniciativas en transición presenta de manera implícita los fundamentos de la permacultura (Holmgren, 2003) y se puede definir por los siguientes principios comunes a ambos movimientos:

- Visión positiva –y posible– del futuro: solo podemos movernos hacia algo que imaginamos, por lo tanto, visionemos dónde queremos llegar y cómo podemos hacerlo. Debemos crear nuevos mitos e historias de un futuro positivo y abundante en relaciones, salud, naturaleza y felicidad. Además esta visión debe tener un componente práctico y aplicable importante.
- Inclusión y apertura: la transición es un reto colectivo que nos afecta a todos y que implica actuaciones a muy distintos niveles. Jóvenes y mayores, instituciones, comerciantes y sociedad civil deben actuar conjuntamente, y para ello se deben desarrollar estrategias que permitan el diálogo, la participación y la inclusión.
- Concienciación: luchar contra los incoherentes dobles mensajes que recibimos continuamente, comenzando por asumir que la gente no tiene por qué saber nada de este tema e intentando ofrecer un mensaje claro, sencillo y, a poder ser, entretenido, que dé argumentos claves para que la gente sea capaz de formularse sus propias respuestas.
- Construir resiliencia comunitaria: la resiliencia puede definirse como la capacidad que tiene un sistema de absorber los choques y reorganizarse mientras se produce el cambio, de manera que el sistema mantiene esencialmente la misma función, estructura e identidad. Reconstruir la resiliencia de nuestras comunidades, significa capacitar a la población para adaptarse a choques externos tales como falta de combustibles fósiles y de alimentos, cambio climático, estrés social, desempleo, etc.
- Transición interna y externa: los retos a los que nos enfrentamos son el resultado directo de nuestra visión del mundo y sistema de creencias. El impacto de la información sobre el estado de nuestro planeta puede generar miedo y dolor, lo que puede ser la base del estado de negación en el que muchas personas se ven atrapadas. Los modelos psicológicos de adicciones o de cambio de comportamiento ayudan a entender lo que realmente está sucediendo y evitan procesos inconscientes que sabotean el cambio.
- Manifestaciones prácticas: centrarse en realizar proyectos prácticos, en proponer alternativas adaptadas a cada contexto, explorando el trabajo a

escala local y utilizando dichas manifestaciones prácticas de ejemplo para llegar a más gente.

- Compartir y crear redes: compartir las experiencias, éxitos y fracasos, así como las conexiones entre las diferentes iniciativas y movimientos afines, convirtiendo así al movimiento de transición en una experiencia colectiva de gran alcance.
- Modelo viral: modelo autorreplicable, descentralizado y de código abierto, para que pueda ser utilizado y adaptado a cada contexto según la realidad del lugar, las necesidades y las personas que participan. Modelo que fomenta la autoorganización y el empoderamiento comunitario.

2.2 Red de Transición

El Movimiento de Transición es una manifestación de la idea de que la acción local puede cambiar el mundo. A día de hoy, existen iniciativas de Transición en más de 50 países a escalas muy variadas, desde pequeñas comunidades a barrios, o ciudades enteras que se declaran “en Transición”. Éstas iniciativas están a menudo apoyadas por una red coordinadora regional o estatal, como es el caso de Red de Transición, con el objetivo de dar visibilidad a lo que está ocurriendo e inspirar al mayor número de personas a participar en el cuidado y regeneración de sus localidades y de su entorno.

En 2012, a raíz del primer encuentro estatal de Transición, varias personas comenzaron a replicar el modelo propuesto por la Red Internacional de Transición para crear una red estatal (hub), que ayudara a catalizar procesos de transición y darles visibilidad. En 2014, Red de Transición se constituye como asociación, y en 2015 recibe del Ayuntamiento de Camargo (Cantabria) el primer premio en el Certamen Humanidad y Medio. A raíz de una demanda creciente de nuestros servicios de asesoría, formación y diseño de proyectos (hasta el momento principalmente voluntarios), el equipo motor de la Red sopesa la profesionalización de la actividad.

2.3 El equipo promotor

Actualmente el equipo promotor de Red de Transición está formado por 8 personas voluntarias, de las cuales 2 se dedican de manera profesional a la transición, como autónomas. Los perfiles actuales con los que cuenta el equipo son los siguientes:

- Ambientóloga
- Abogado
- Abogado; Doctor en Derecho, mediador en conflictos y consultor de proyectos.

- Biólogo, experto en sostenibilidad y gestión de proyectos
- Doctorando en filosofía
- Doctorando en filosofía
- Facilitadora de grupos, experta en sostenibilidad y gestión de proyectos
- Diseñador gráfico

La mayor parte del trabajo de formación, divulgación y gestión de proyectos es realizado por las 2 personas que trabajan profesionalmente como autónomas. El resto del equipo apoya en la medida que puede en diferentes aspectos de la realización de las actividades.

Los perfiles son bastante similares entre ellos, y existiría una necesidad importante de invertir en la formación interna para que los miembros del equipo pudieran hacerse cargo de más tareas y especializar su actividad.

2.4 Necesidades detectadas en la organización

Red de Transición (RedT) comenzó a realizar un proceso de reflexión interna en el año 2016, en respuesta a diferentes problemáticas que habían surgido desde el comienzo de su andadura:

1. La necesidad de amplificar su impacto social

RedT es una asociación pequeña con un ámbito de actividad a escala estatal, ya que se dedica a visibilizar y conectar a las diferentes iniciativas locales y entidades que trabajan en el ámbito de la transición en toda España. Sin embargo, el impacto que ha tenido hasta el momento ha sido muy limitado dada su pequeña estructura y capacidad humana, y el equipo promotor quiere aumentar su capacidad de incidencia a nivel social y medioambiental.

2. La gestión de las personas colaboradoras, cuya implicación se veía limitada por su condición de voluntarias

Para responder ante la demanda de los grupos locales y de otros colectivos a nivel de divulgación, formación y gestión de proyectos, RedT necesita aumentar su capacidad profesional. Esto a día de hoy es imposible sin tener a más personas liberadas que puedan encargarse de las diferentes tareas y proyectos. Del equipo promotor, solo hay 2 personas que se dedican profesionalmente a temas relacionados con la transición socioecológica, y lo hacen como autónomas en proyectos paralelos a RedT.

3. La necesidad de crear empleo remunerado y profesionalizar la actividad

Dado el carácter social y solidario del trabajo realizado por RedT, gran parte de la actividad económica resulta en remuneración precaria, casi inexistente. Si

RedT aspira a crear un equipo profesional y capaz de hacer frente a la demanda social, debe replantearse las opciones para crear empleos estables y mejor remunerados, capitalizando la experiencia previa. Además, RedT debe considerar aumentar y mejorar sus habilidades como equipo, así como atraer a más personas que completen el perfil profesional de la organización.

4. La participación en proyectos y alianzas de mayor envergadura

RedT se ha establecido como un referente en materia de transición socioecológica en el territorio español, y por lo tanto recibe invitaciones y propuestas para participar en diferentes proyectos y establecer nuevas alianzas de colaboración. Sin embargo, dada la estructura pequeña y frágil, RedT no está consiguiendo responder a estas peticiones de colaboración, y por lo tanto pierde varias oportunidades para crear empleo dentro de su campo.

Esta reflexión ha conducido al equipo promotor a la necesidad de explorar en mayor detalle las diferentes opciones para responder a estas necesidades. La más prometedora, la creación de una cooperativa para aunar esfuerzos y aumentar la capacidad, será la que se explorará en esta investigación.

3. Objetivos de la investigación

Red de Transición se plantea, como organización, la necesaria profundización en la reflexión sobre su estructura e impacto, por varios motivos:

- Para profesionalizar la actividad que se lleva a cabo desde la entidad.
- Para poder liberar a personas para aumentar capacidad organizativa y conocimientos técnicos.
- Para capitalizar la experiencia y recorrido de la organización y conseguir más clientes.
- Para ofrecer un servicio de mayor calidad que resulte en un mayor impacto positivo en materia de sostenibilidad ecosocial.

Esta memoria de posgrado se propone por lo tanto 4 objetivos principales en su investigación:

1. Consolidar el trabajo de RedT

Analizar en profundidad la actividad actual de la organización para identificar los puntos fuertes y debilidades, y así consolidar las líneas de actividad y servicios que deben mantenerse o mejorarse.

2. Diversificar el trabajo de RedT

Una vez identificadas las mejores líneas de trabajo actuales, se procederá a realizar un análisis de posibles vías de diversificación en la oferta de servicios, creación de sinergias con otras entidades, y desarrollo de proyectos.

3. Innovar en la estructura organizativa

Para consolidar y ampliar la oferta de servicios y la calidad del trabajo, Red de Transición necesita crear un estructura que pueda sostener un aumento en actividad profesional y la gestión de la provisión de servicios. Se analizará cuál sería la mejor opción y se propondrán los pasos a seguir para esta conversión.

4. Viabilidad de la nueva estructura organizativa

Una vez explorada la nueva estructura organizativa, será necesario realizar una comparativa entre la situación actual de los miembros de RedT a nivel económico y de carga de trabajo, frente a las oportunidades que podrían abrirse con la nueva propuesta. La viabilidad económica y de reparto de la carga de trabajo serán definitivas a la hora de decantarse por una opción u otra, y bajo qué circunstancias el cambio supondría una mejora para el equipo.

Los **resultados esperados** como fruto de este trabajo de análisis serán los siguientes:

1. Evaluación actual de Red de Transición
 - a. Actividades, usuarios/as, ingresos y costes
 - b. Análisis de necesidades del entorno
 - c. Análisis de la competencia
2. Análisis de la gobernanza y sistema de organización actual
3. Nuevo plan estratégico
 - a. Consolidación de actividades existentes
 - b. Definición de nuevos servicios y actividades
4. Nueva estructura organizativa
 - a. Propuesta y argumentación de estructura jurídica
 - b. Proceso de constitución
 - c. Sistema de gobernanza
5. Plan Económico-Financiero
 - a. Escenarios

4. Metodología

La metodología utilizada para el análisis estratégico y organizacional de Red de Transición será el siguiente:

1. Reflexión interna inicial
2. Análisis de servicios actuales
3. Análisis de nuevas líneas de actividad (diversificación)
 - a. Análisis de la competencia
 - b. Perfiles actuales y nuevos servicios a explorar
 - c. Previsión de resultados
4. Análisis interno de la organización para definir una propuesta organizativa adaptada
 - a. Estructura organizacional actual
 - b. Sistema de gobernanza
 - c. Necesidades y nuevos modelos
5. Análisis económico-financiero
 - a. Comparativa de situación actual de los socios potenciales con la creación de una cooperativa

A continuación se detallan los diferentes métodos de indagación y de recabación de datos para cada apartado.

4.1 Reflexión interna inicial

El equipo de RedT está constituido por 8 personas, y comenzó el proceso de reflexión a través del diseño preliminar de una “hoja de ruta” (ver imagen abajo) para guiar las primeras conversaciones sobre el tema a tratar. Se pueden apreciar diferentes partes:

- Trabajo individual: reflexión sobre el sueño personal, las necesidades individuales y lo que cada una puede aportar al proyecto
- La exploración de los valores compartidos por el equipo y que definirán la identidad de la empresa
- Un análisis del entorno, de las necesidades sociales y medioambientales a las que queremos responder
- La exploración de la idea y proyecto de empresa, las diferentes opciones y qué se ajusta más a la identidad y valores del equipo

Figura 1: Hoja de ruta para la reflexión inicial



Fuente: elaboración propia

Cuestionario de evaluación personal

Para guiar la parte de “SUEÑO” se diseñó un breve cuestionario que cada miembro del equipo rellenó en preparación para una reunión de co-creación. El objetivo del cuestionario era catalizar el proceso de reflexión interno para poder recabar datos cualitativos durante la puesta en común.

Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Qué me **mueve** a participar en este proyecto?
2. ¿Cuál es mi **situación** personal, familiar y profesional actual?
3. ¿Tienes experiencia en **emprendimiento** individual o colectivo? Si es así, ¿cómo han sido estas experiencias?
4. ¿Cuáles son mis **objetivos individuales** para este proyecto (económicos, afectivos, intelectuales, morales o de otra naturaleza)? ¿Cómo contribuyen estos objetivos a satisfacer mis necesidades personales?

5. *¿Qué es lo que causa **miedo** cuando pienso en la profesionalización de Red de Transición? ¿Tiene que ver con las **personas**, con el **proceso** o con otras **circunstancias**?*
6. *Realmente, ¿de qué **disponibilidad** dispongo para el proyecto? ¿Es **compatible** con mi situación personal, familiar o laboral actual? ¿Tengo algún **plazo límite**?*
7. *Mi **idea de negocio** para el proyecto de cooperativa consistiría en...*
8. *¿Qué **valores** deberían sustentar la futura cooperativa?*
9. *¿Y cuáles son las **premisas básicas** que considero importantes para el funcionamiento de la categoría? (aquí se pueden considerar aspectos tales como límites personales, derechos, deberes, pactos específicos, necesidades personales u otras premisas de tipo económico, moral, político o social)*
10. *Después de este interrogatorio **me siento**...*

Tras la reflexión individual se realizó un ejercicio de puesta en común a través la dinámica grupal denominada “La Pecera”. Las peceras incluyen un grupo pequeño de personas (generalmente 5-8) sentadas en círculo, conversando a plena vista de un grupo más grande de gente que escucha. Los procesos en pecera son una manera creativa de incluir al “público” en una discusión de grupo pequeño (de Seta, 2009). Solamente podrán sentarse en el círculo interior las personas que deseen aportar algo a la conversación.

Se recogieron las ideas principales agrupadas en 3 categorías para analizarlas y alcanzar una propuesta consolidada:

- Sueño personal
- Sueño colectivo
- Sueño profesional

4.2 Análisis de los servicios actuales

Tras el trabajo cualitativo a nivel personal y grupal, se procedió a realizar un análisis de la situación actual de Red de Transición y los servicios que ya ofrece como asociación, principalmente a través de sus socias dadas de alta como autónomas. Este análisis se realizó a través de una dinámica participativa con todas las personas que conforman el equipo promotor.

Se comenzó realizando una lluvia de ideas para identificar todas las actividades que se realizan, y determinar cuáles son las tareas “productivas” (operaciones y ventas) y cuáles las “reproductivas” (mantenimiento de la estructura).

Tras la identificación, se priorizaron las actividades en cuanto a capacidad de generación de ingresos y se tradujeron en paquetes de servicios. Se evaluó de

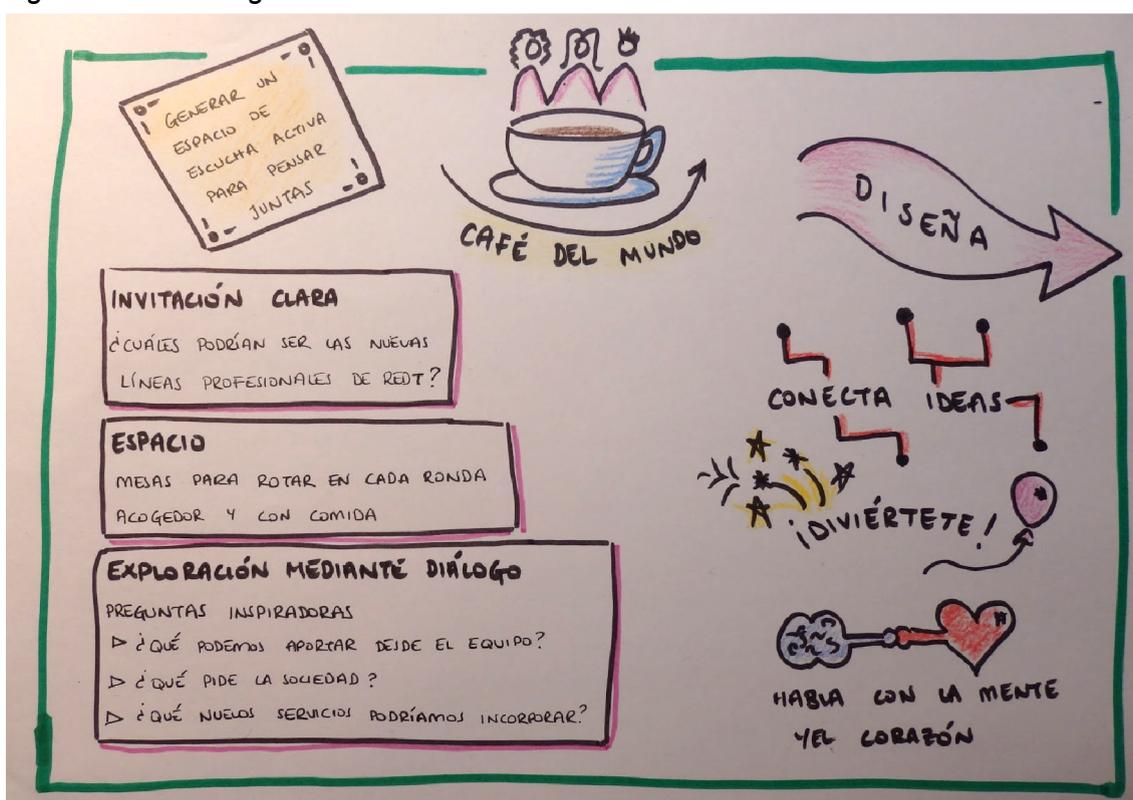
manera cuantitativa y cualitativa cuáles de estos servicios convendría mantener y cuáles eliminar de la cartera de servicios.

4.3 Análisis de nuevas líneas de actividad

Una vez identificados los servicios actuales se procedió a identificar nuevas líneas de actividad basadas en 2 conceptos:

- El talento existente en el grupo que podría ser transformado en oferta de servicios
- Actividades estratégicas que convendría desarrollar según la demanda social, a través de la formación del equipo o la contratación de profesionales externos

Figura 2: Metodología Café del Mundo



Fuente: elaboración propia

La metodología utilizada para este análisis fue la dinámica participativa denominada "Café del Mundo", con varias rondas de profundización en cada uno de los temas propuestos. Esta metodología consiste en organizar una sala con mesas para trabajo en grupo, donde habrá 3 rondas con una pregunta a responder en cada una. En cada mesa habrá una persona "guardiana" que se encargará de fomentar el diálogo y tomar

acta de las ideas compartidas. Al final de cada ronda, las participantes irán a otra de las mesas de forma aleatoria, para responder a la siguiente pregunta.

Las preguntas para las 3 rondas fueron:

- ¿Qué conocimientos y habilidades nuevas podemos aportar al proyecto empresarial?
- ¿Qué servicios y habilidades está pidiendo la sociedad actualmente?
- ¿Cuáles de estos nuevos servicios y habilidades podríamos incorporar a nuestro proyecto?

Tras la dinámica participativa se recogieron las respuestas y se consolidaron en una propuesta de servicios nuevos. Esta información se agregó a los servicios iniciales para crear la oferta de servicios de Red de Transición.

4.4 Análisis organizativo

El análisis organizativo se realizó comenzando por la revisión de la estructura legal de la asociación, manifestando quiénes estaban en el consejo rector y qué posiciones ostentaban.

Seguidamente se recapituló el modelo gobernanza y toma de decisiones que se utiliza en RedT actualmente, y se evaluó si estaba funcionando realmente a nivel operativo y de gestión de la toma de decisiones. Se revisaron las bases del modelo sociocrático.

Finalmente se evaluó la capacidad actual de la organización en la correcta gestión de las dinámicas de poder. Se realizó una comparativa entre las posiciones de la estructura legal y la capacidad de ostentación del poder, y cómo el modelo sociocrático podría aplicarse a la creación de una cooperativa.

4.5 Análisis económico-financiero

El análisis económico-financiero se realizó a través de la utilización de una plantilla de modelo de negocio provista por la organización Barcelona Activa y la guía de apoyo (Barcelona Activa SAU, 2011).

Se utilizó la misma plantilla para analizar, por un lado, 3 posibles escenarios para la creación de la empresa cooperativa, y por otro para analizar la situación individual de las personas que ya se dedican profesionalmente a la transición. Los escenarios propuestos son:

- Optimista: activación de todas las líneas de trabajo, incluyendo los servicios nuevos
- Esperado: mantenimiento de las líneas actuales de actividad

- Pesimista: pérdida de algunas de las líneas de trabajo, teniendo que reducir costes

En todos los escenarios se mantuvo estable el número de socias trabajadoras, modificando las operaciones y los gastos acorde a las predicciones de ventas.

Después se comparó cada escenario con la situación individual de cada autónomo para determinar la viabilidad económica y de carga de trabajo del proyecto.

5. Resultados

Una vez realizadas las actividades de indagación grupal descritas en la sección de metodología, se recogieron los resultados y se pasó a su análisis de manera colectiva con todo el equipo promotor.

5.1 Reflexión interna

Los resultados agrupados del proceso de reflexión inicial son:

Sueño personal:

- Sentirnos realizadas con lo que hacemos y acompañadas.
- Ver acción, manifestaciones prácticas, ver el cambio gracias a nuestra labor.

Sueño colectivo:

- Apoyar en esta gran Transición a la mayor número de personas aprendiendo y inspirando a nivel colaborativo.
- Intentar persuadir con “marketing” de la importancia que tiene RedT para la Estructura/organización que sea resiliente y que permita ese desarrollo personal como cubrir necesidades esenciales.
- Retomar conciencia grupal en el trabajo comunitario. Grupo de trabajo consciente, enfocado a crecer con todo el proceso.

Sueño profesional:

- Crear una estructura que nos permita hacer este trabajo de manera colectiva capitalizando el trabajo de cada una. Cuidado mutuo. Y servicios de calidad y super profesional.
- Empresa que acompañe a personas y/o grupos de personas - de ámbito público y privado - a transicionar hacia modos de vida más respetuosos, igualitarios, conscientes, sostenibles.
- Cooperativa, donde todo el equipo estará presente, cada una con diferentes grados de dedicación.
- Ayudar a municipios y grupos de personas a afrontar una transición efectiva frente al colapso.
- Trabajar a nivel estatal y europeo.
- Tener oficina física.

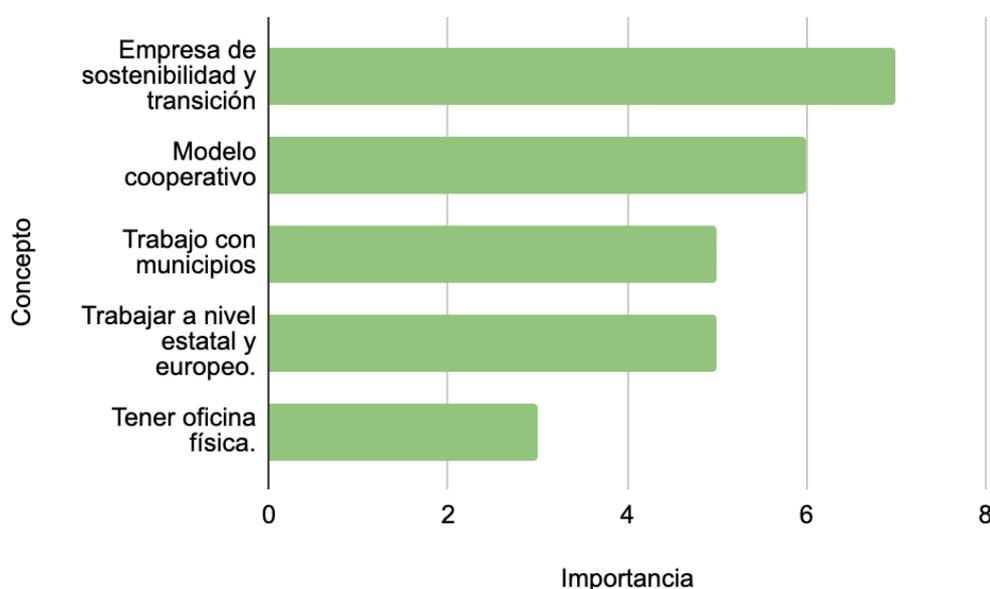
Valores (la nueva cultura que se pretende crear)

- Responsabilidad, definida como la capacidad de respuesta, coherencia e integridad para actuar en el mundo

- Resiliencia, para contribuir a la regeneración planetaria, incluyendo el trabajo interior, el apoyo, y la capacidad de adaptación.
- Colaboración, a través de la creación de redes, la co-creación de proyectos y la participación plena
- Visión sistémica, entendida como el trabajo holístico y transversal necesario para encontrar las mejores soluciones
- Transformación ecosocial, trabajando desde la sociedad con conciencia ecológica

A nivel del “sueño profesional”, lo que sentaría las bases del futuro proyecto empresarial, se tomaron los conceptos más repetidos durante el proceso participativo y se priorizaron según la importancia que cada persona del equipo les otorgaba.

Gráfico 1: Gradación de la importancia de las actividades identificadas



Fuente: elaboración propia

El análisis de estos resultados muestra una alineación clara dentro del equipo sobre la necesidad de crear una estructura que permita la colectivización y amplificación del trabajo realizado hasta el momento. También se puede observar que el modelo cooperativo tenía una alta resonancia cuando las personas se imaginaban la estructura jurídica de la empresa.

El ámbito de trabajo permanece siendo tanto estatal como europeo, y surge como novedad la importancia de explorar el trabajo de transición a escala municipal.

Queda justificada, por lo tanto, la necesidad de realizar un análisis más profundo y completo sobre los diferentes escenarios y necesidades para poder crear un proyecto empresarial cooperativo, para realizar las actividades de Red de Transición.

5.2 Actividades, usuarias, ingresos y costes

5.2.1 Actividades actuales

La situación actual de RedT consiste en que las 8 personas que componen el equipo promotor son voluntarias sin remuneración directa a través de la asociación. Hasta el momento, RedT ha funcionado como plataforma para que algunas de las personas del equipo desarrollen su actividad profesional como autónomas en proyectos relacionados. Las actividades que se realizan bajo el paraguas de Red de Transición hasta el momento son las siguientes:

Tabla 1: Descripción de las actividades actuales de Red de Transición

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
DIVULGACIÓN	Concienciación sobre ecología, sostenibilidad, mejora de las relaciones humanas, empoderamiento ciudadano, la crisis sistémica que atravesamos en nuestro planeta y las respuestas locales que están surgiendo a esta situación Actividades de comunicación y divulgación a través de nuestra página web, actualmente la referencia sobre el movimiento de transición en castellano, y las redes sociales
FORMACIÓN	Formación para la transición y la dinamización de procesos comunitarios. Formación y acompañamiento de procesos de cambio cultural desde el trabajo interior y la sanación de las heridas causadas por el patriarcado heteronormativo
FACILITACIÓN	Facilitación de procesos grupales, como el diseño colaborativo de planes y acciones, o la toma de decisiones
GESTIÓN DE PROYECTOS	Asesoría, diseño, implementación y acompañamiento de proyectos relacionados con la sostenibilidad, la resiliencia, la transición energética y la regeneración de los tejidos sociales, económicos y ecológicos.
INVESTIGACIÓN	Investigación con metodologías participativas sobre el estado del movimiento de transición, así como de las necesidades, oportunidades y barreras que existen para realizar el cambio
EVENTOS	Organización de eventos locales y a nivel estatal sobre sostenibilidad
SINERGIAS	Conexión y coordinación con las iniciativas de transición y movimientos afines, tanto en el Estado español como internacionalmente, con el fin de darles visibilidad y explorar la posibilidad de sinergias

Fuente: elaboración propia

De estas actividades identificadas a nivel general, pasamos a realizar un análisis detallado de los servicios o productos dentro de cada una, y cuáles son generadores de ingresos y cuáles sostienen la estructura y la marca de Red de Transición a día de hoy (ver tabla 2, abajo).

- **Actividades productivas (generadoras de ingresos):**
Generan ingresos directamente a través de la contratación de una o varias de las personas del equipo promotor. Incluyen formaciones, ponencias remuneradas y la gestión de proyectos.
- **Actividades estructurales (reproductivas):**
No generan ingresos directos. Ayudan a mantener y ampliar el alcance de Red de Transición a través de eventos gratuitos, medios de comunicación y participación en plataformas con actividad a menudo no remunerada. Ayudan a fortalecer la marca.

Se puede observar que muchas de las actividades no aportan una remuneración directa significativa, como por ejemplo la divulgación, la investigación, la creación de eventos o la participación en redes estatales o internacionales. Sin embargo, el equipo ha identificado la **importancia estratégica** de estas actividades para:

- dar a conocer el concepto de transición
- aumentar la demanda del tipo de servicios ofrecidos
- fortalecer la identidad de Red de Transición
- estar en contacto con organizaciones con las cuales poder desarrollar proyectos

Por esta razón, se evalúa que una parte del proceso de reestructuración y redefinición de los servicios requiere otorgar a estas actividades estructurales una mayor importancia y tener en cuenta a la hora de definir las líneas estratégicas.

Tabla 2: Análisis de los servicios actuales de Red de Transición

	Actividad actual	Descripción	Operación	Potencial de ingresos directos
Divulgación				
Concienciación sobre transición	Conferencias y eventos	Participación como ponentes en eventos y conferencias	Productiva / Estructural	A menudo cero, con alguna excepción
	Comunicación en medios y redes sociales	Trabajo de comunicación estándar de mantenimiento	Estructural	Cero
	Contribuciones en medios de comunicación	Contribuciones remuneradas en medios de comunicación ajenos	Productiva	En torno a los 200 euros por artículo
	Documental	Proyecto documental Alter-Nativas	Estructural	Seguramente cero
Formación				
Formación online	Curso Cómo Iniciar la Transición Online	Curso de 8 semanas interactivo online, para España y América Latina	Productiva	Mínimo 1000 euros
Formaciones presenciales	Curso Cómo Iniciar la Transición	Curso de 16 horas sobre transición y dinámicas participativas	Productiva	Mínimo 1200 euros
	Curso Transición Interior	Curso de 16 horas sobre gestión emocional	Productiva	Mínimo 1200 euros
Facilitación				
Facilitación presencial	Procesos de facilitación grupal	Facilitación de grupos para gestión de proyectos, gestión de conflictos, toma de decisiones	Productiva	Pocas oportunidades. Mínimo 150 euros/día
Gestión de proyectos				
Municipalities in Transition	Contrato persona 1	Gestión del proyecto hasta final de la financiación en 2021	Productiva	3000 euros/mes bruto
	Contrato persona 2	Gestión del proyecto hasta final de la financiación	Productiva	1800 euros/mes bruto
ECOLISE	Contrato persona 2	Contrato por gestión del proyecto durante 3 años	Productiva	2500 euros/mes bruto
Erasmus+	Contrato gestión proyecto	Actividades como partner en consorcio Erasmus+	Productiva	Depende de los objetivos, unos 200 euros/mes

Investigación				
Investigación acción	Investigación participativa relacionada con transición	Procesos participativos para recabar datos para investigación	Estructural	Cero
	Publicaciones	Preparación y publicación de artículos académicos	Estructural	Cero
Eventos				
Eventos de transición	Organización de eventos relacionados	Organización de eventos estatales y locales	Estructural	Normalmente cero
Sinergias				
Conexión estatal	Iniciativas de Transición	Apoyo a las iniciativas locales y conexión entre ellas	Estructural	Cero
	Organizaciones afines	Conexión y exploración de sinergias con otras organizaciones	Estructural/ Productivo	A veces surgen posibilidades de colaboración en proyectos remunerados
Conexión internacional	Representación de RedT a nivel internacional y otros foros	Participación en foros y plataformas internacionales	Estructural/ Productivo	A veces surgen posibilidades de colaboración en proyectos remunerados

Fuente: elaboración propia

5.2.2 Ingresos actuales

Los ingresos actuales de los miembros de Red de Transición recaen en su mayor parte en:

- Las formaciones de transición (en sus diferentes modalidades)
- Los contratos como autónomos en proyectos internacionales, en particular en el proyecto Municipalities in Transition y la organización ECOLISE

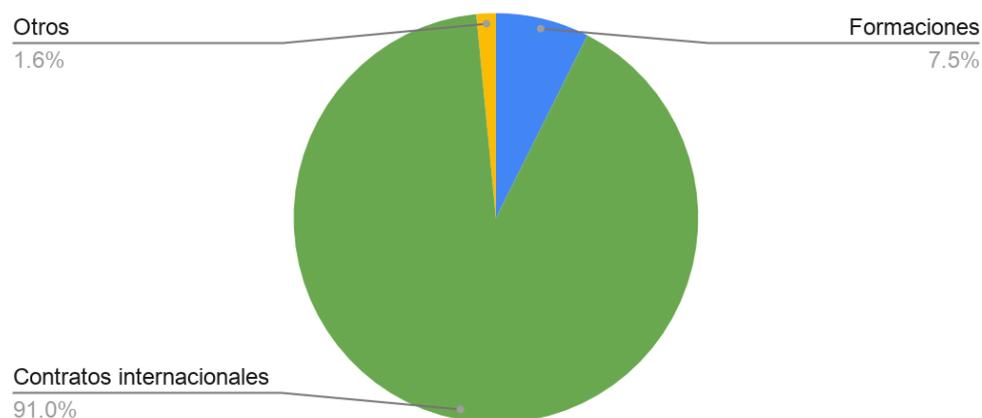
Si estos ingresos se colectivizaran, el resultado estimado sería el siguiente (ver tabla 3):

Tabla 3: Estimación de ingresos del último año de RedT en el supuesto que hubiera operado de manera colectivizada

ACTIVIDAD	PRECIO	OPERACIONES ANUALES	TOTAL
Curso Cómo Iniciar la Transición Online	1200	1	1200
Curso Cómo Iniciar la Transición	1500	2	3000
Curso Transición Interior	1500	1	1500
Procesos de facilitación grupal	300	2	600
Otras formaciones	500	2	1000
Contrato MiT persona 1 (autónomos)	3000	10	30000
Contrato MiT persona 2 (autónomos)	1800	12	21600
Contrato ECOLISE persona 2 (autónomos)	2500	12	30000
Contrato gestión proyecto	200	4	800
TOTAL ANUAL			89700

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2: Contribución de las actividades a los ingresos



Fuente: elaboración propia

Comparativamente, las actividades que aportan mayor nivel de ingresos son los contratos en proyectos internacionales (91% del total). Las formaciones suponen una

contribución mucho menor (7.5%) y otras actividades, como las facilitaciones grupales o la participación en algún proyecto menor, tan solo contribuyen un 1.6%.

5.2.3 Usuaris actuals

Los clientes y usuarios principales de los servicios que ofrece Red de Transición a través de sus miembros son los siguientes:

Transition Network (TN)

TN es una asociación sin ánimo de lucro con sede en el Reino Unido que trabaja en la misma línea de actuación que Red de Transición, a escala internacional. TN es la organización que ha contratado a dos miembros de Red de Transición para gestionar el proyecto Municipalities in Transition (MiT)

Red de municipios que participan en el proyecto Municipalities in Transition (MiT)

Las comunidades y ayuntamientos que participan en el proyecto MiT son los principales usuarios de los servicios de RedT. Entre los años 2017 y 2019 se trabajó con 6 municipios en 5 países. En 2019-2021 se espera aumentar este número en al menos 4 municipios nuevos.

ECOLISE

ECOLISE es una meta red europea con sede en Bruselas que gestiona la membresía de varias redes nacionales y locales enfocadas en temas de cambio climático. Como organización gestiona y participa en varios proyectos con financiación europea. Uno de ellos, COMETS, es el proyecto para el cual es ha contratado a un miembro de RedT durante los próximos 3 años.

Iniciativas de Transición

En el Estado español existen alrededor de 30 iniciativas "oficiales" de Transición. Estas iniciativas han sido durante los primeros años el usuario principal de las actividades organizadas por RedT. En particular, RedT ha ofrecido a las iniciativas sus canales de comunicación y la organización de eventos para dar mayor visibilidad a las acciones locales. En los últimos 2 años esta relación ha disminuido considerablemente.

Universidades y centros formativos

Desde 2013, miembros de RedT han sido invitados o contratados a impartir ponencias y formaciones en diferentes centros educativos. Entre ellos están la Universitat de Girona y la Univesitat Internacional de Catalunya. Estos centros a menudo buscan profesores para impartir módulos cortos dentro de sus titulaciones propias o ponentes para participar en las conferencias que organizan.

Personas interesadas en las formaciones y pertenecientes a las redes sociales de RedT

Desde 2013, los miembros de RedT han formado a más de 300 personas a través de los cursos presenciales y online. La demanda para estos cursos se ha mantenido más o menos igual a lo largo de los años, sin mucho esfuerzo por parte de RedT para aumentarla. Casi todas las usuarias provienen del territorio español, pero suele haber algunas de América Latina, sobre todo para la formación online.

Organizaciones afines

A lo largo de los años RedT ha conectado con varias organizaciones afines para la organización de eventos, participación en los mismos, y el diseño de proyectos. Algunas de ellas son:

- Solidaridad Internacional Andalucía
- NESI Forum
- Asamblea de Cooperación por la Paz
- Permacultura Íbera
- IIFACE
- Gaia Education
- Transition Research Institute

5.2.4 Costes actuales

Los costes actuales de la organización son prácticamente inexistentes, ya que no tiene actividad económica propia, excepto la gestión de algunas subvenciones puntuales inferiores a 3000 euros. Estas subvenciones se utilizan para el desarrollo de pequeños proyectos o actividades para dar mayor visibilidad a las iniciativas de transición, invertidas íntegramente en cubrir gastos de transporte y suministros. RedT tampoco cuenta con una sede física ni con gastos bancarios asociados.

Tabla 4: Estimación de costes agregados para un equipo de autónomos para el año 1

GASTOS	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4	Agregado autónomos
Alquileres	0	0	0	0	0
Cuota autónomos	3600	3600	2300	2300	11800
Reparaciones	400	400	0	0	800
Servicios profesionales	900	1500	900	900	4200
Transporte	2500	2700	1200	1200	7600
Suministros	1100	1100	300	300	2800
TOTAL	8500	9300	4700	4700	27200

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los costes de la actividad de las personas que trabajan como autónomos, en la tabla 4 los costes se estiman a continuación por persona, mensualmente y por año, y luego de forma agregada para cuatro personas dentro de un posible equipo profesional.

Este cálculo es aproximativo, ya que hay mucha variación mes a mes dependiendo de los viajes por trabajo y las contrataciones puntuales de profesionales externos. Sin embargo, se puede prever que muchos de los costes continuarán manteniéndose en este orden de magnitud si la estructura organizativa se mantiene como hasta ahora.

5.3 Análisis de necesidades del entorno

Análisis del entorno ecológico

La situación en 2019 está caracterizada por el empeoramiento y la urgencia ante la crisis climática a la que nos enfrentamos a escala global. En respuesta a esta situación, han surgido varias agrupaciones nuevas, como Extinction Rebellion o Fridays for Future, por nombrar a las más mediáticas, y ha aumentado el nivel de conciencia de la ciudadanía sobre la importancia de pasar a la acción. Podemos ver el nivel de impacto en eventos como la Marcha por el Clima, o la incidencia de eventos como la conferencia por el cambio climático, la COP25.

A nivel internacional, tanto la Unión Europea como las Naciones Unidas recogen esta acuciante necesidad en sus políticas de financiación y en el programa de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en la agenda 2030. Cada vez se hace más hincapié en la importancia de la acción local, liderada por la ciudadanía, como contraparte a los esfuerzos institucionales.

Análisis del entorno social

La preocupación creciente por la situación climática hace que muchas personas y colectivos comiencen a querer avanzar hacia la sostenibilidad a escala ecosocial. Cada vez más personas buscan organizaciones en las que participar, y algunas abandonan trabajos en grandes organizaciones para poner sus habilidades y experiencia al servicio de la transformación social.

Uno de los mayores retos en el plano social es el trabajo en grupo, las relaciones interpersonales, y la capacidad para gestionar la complejidad de los tiempos en los que vivimos. Por ello, cada vez más personas y agrupaciones buscan el apoyo de expertos en facilitación de grupos, gestión de conflictos y gestión de proyectos y sinergias. La creación de partenariados basados en la colaboración y otro sistema de valores es clave para acceder a proyectos y financiación, ya que la acción colectiva bien organizada tiene mayor capacidad de impacto.

Análisis del entorno económico

La situación de precariedad laboral generalizada es uno de los mayores retos a los que nos enfrentamos para garantizar el bienestar de las personas. La economía social y solidaria está en auge como respuesta a la necesidad de crear empleo seguro y digno, a la vez que pretende fortalecer una cultura del apoyo mutuo basado en la visibilización, apreciación y remuneración de las tareas de cuidados.

Sin embargo, muchas empresas, organizaciones e instituciones continúan sintiendo una gran dificultad para invertir recursos en temas relacionados con el bienestar ecosocial a través de prácticas empresariales más sostenibles. Los cambios recientes y futuros en la legislación de la financiación europea pueden abrir nuevos canales para financiar actividades que contribuyan a la regeneración ecosocial que no suelen encontrar un nicho en el mercado capitalista.

Análisis del entorno político

Desde la política local se está empezando a reaccionar tomando medidas como la declaración municipal de Emergencia Climática, liderada por varios ayuntamientos del Reino Unido y de otros países de Europa. En España, la creación del Ministerio de Transición Ecológica muestra la voluntad del gobierno de contribuir al proceso de cambio.

El marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como las medidas propuestas por el Pacto de Alcaldes, animan a muchas administraciones públicas a realizar cambios positivos a nivel ecológico que también revierten en ahorro significativo. Asimismo, la importancia de apoyar una participación ciudadana en los procesos políticos está en aumento, cada vez con más demanda para el diseño e implementación de este tipo de procesos.

Necesidades a las que responde actualmente Red de Transición

En respuesta al análisis del contexto, el equipo de Red de Transición sostiene que ya responden a muchas de estas necesidades a través de:

- La divulgación sobre las problemáticas locales y globales
- La formación en herramientas relevantes
- La visibilización de alternativas existentes

A través de las actividades de divulgación, RedT ofrece espacios de sensibilización y concienciación sobre el contexto actual en materia de sostenibilidad. RedT ofrece un análisis de cómo hemos llegado hasta esta situación, recorriendo las causas estructurales que nos han traído hasta el colapso del sistema socioeconómico global y el impacto de la actividad humana en los ecosistemas. También procura aumentar la conciencia sobre la crisis climática y la injusticia social.

Cada vez más personas quieren responder a la situación de crisis pero a menudo no saben por dónde empezar o cómo hacerlo. En respuesta, RedT ofrece una serie de formaciones diseñadas específicamente para ofrecer herramientas útiles y relevantes para personas, grupos y organizaciones que quieran cambiar su cultura de trabajo y tener más capacidad de respuesta.

RedT se esfuerza en dar mayor visibilidad a las alternativas exitosas e innovadoras que ya están creando una nueva realidad. Cuanto más visibles sean estas propuestas, antes dejarán de ser percibidas como algo marginal y se comenzarán a destinar más recursos para apoyar procesos de transformación similares.

5.4 Análisis de la competencia

Para el análisis de las organizaciones que realizan actividades que podrían entrar en competencia con los servicios de Red de Transición, se han elegido tres ejemplos particularmente relevantes a nivel de actividad y área geográfica:

- Altekio, SCCL, situada en Madrid.
- La Transicionera, asociación, situada en Sevilla.
- Vector5, SCCL, situada en Barcelona.

Tabla 5: Análisis de la competencia

ALTEKIO	
Área geográfica de actuación	Área de especialización
- Madrid (Área metropolitana) - Territorio español - Internacional	- Desarrollo organizacional - Facilitación de grupos - Gobernanza y participación ciudadana - Resiliencia territorial - Educación y comunicación - Economía social - Consumo responsable
Puntos fuertes	Puntos débiles
- Diversificación de servicios y proyectos - Alianzas con grandes entidades nacionales (estatales y privadas) - 8 años de existencia como cooperativa - Equipo cohesionado - Capacidad de innovación y comunicación - Pertenece al Mercado Social de Madrid y a la agrupación Tangente	- Área de trabajo principal en Madrid - Necesidad de gestionar muchos proyectos pequeños en paralelo resta efectividad

LA TRANSICIONERA	
Área geográfica de actuación	Área de especialización
<ul style="list-style-type: none"> - Sevilla (Área metropolitana) - Andalucía 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoría y asesoría en resiliencia - Campañas de sensibilización - Formación - Gestión de proyectos locales - Activismo sobre cambio climático
Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> - Arraigo territorial y legitimidad - Conexión con organizaciones locales y territoriales reconocidas - Aplicación del concepto de transición a proyectos locales - Experiencia en campañas de sensibilización - Buen diseño de formaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto joven - Estrategia poco definida - Proyectos pequeños con financiación limitada - No listan alianzas en su web

VECTOR 5	
Área geográfica de actuación	Área de especialización
<ul style="list-style-type: none"> - Barcelona (Área metropolitana) - Cataluña 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoría y acompañamiento de empresas y grupos - Comunicación - Diseño y gestión de proyectos - Divulgación
Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia trabajando con empresas del sector privado - Énfasis en RSE - Rol específico de comunicación - Conexión fuerte con la economía social de Cataluña y la Generalitat - Especialización en trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas - Realizan secretaría técnica de Aracoop 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de equidad de género en el equipo - Poca conexión con el mundo activista - Herramientas limitadas para la facilitación - Trabajo con la administración pública puede conllevar retrasos en los pagos

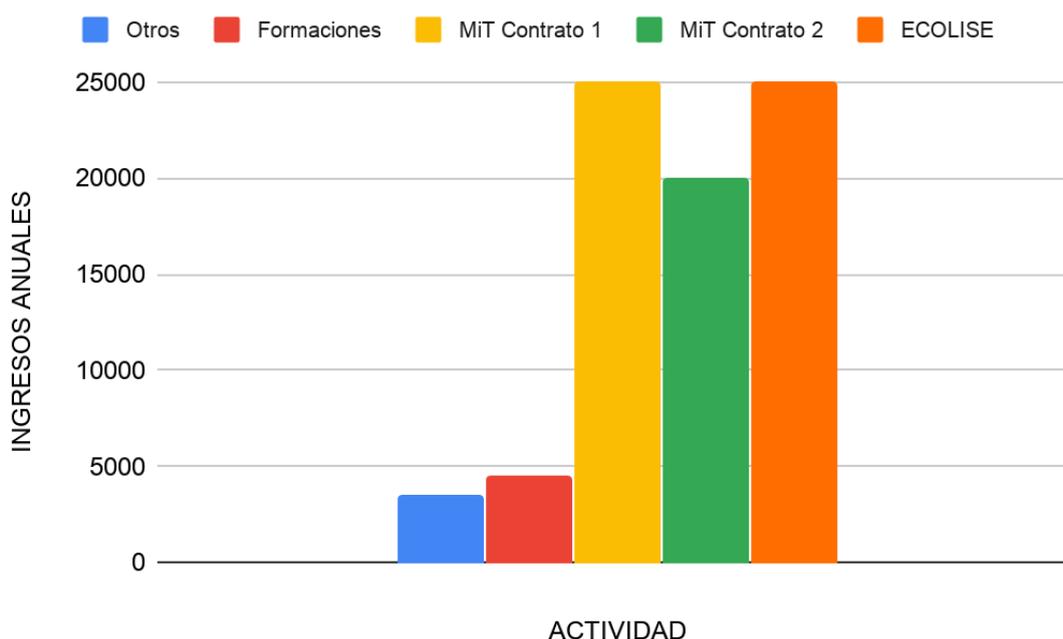
Fuente: elaboración propia

Red de Transición tiene mucho que aprender de estas 3 organizaciones. La que más se ajusta al sueño empresarial del equipo es Altekio SCCL de Madrid, por el tipo de servicios que ofrece y la confianza que ha conseguido de varias organizaciones reconocidas a lo largo de los años. El trabajo de Vector5 con el sector privado también podría ser una fuente de inspiración a la hora de buscar nuevos clientes.

5.5 Consolidación de actividades existentes

Una de las necesidades de Red de Transición es entender mejor las actividades que vienen realizando y cómo contribuyen a la sostenibilidad general del proyecto. En particular, se requiere un análisis más detallado sobre el impacto económico que tienen, de cara a la revisión estratégica de las líneas de actuación. En el siguiente gráfico se pueden apreciar con claridad las aportaciones económicas de cada actividad anualmente.

Gráfico 3: Ingresos anuales por actividad actualmente



Fuente: elaboración propia

Las actividades que en este momento supondrían un mayor volumen de ingresos son:

- Los contratos de 2 personas del equipo (actualmente como autónomas) en el proyecto Municipalities in Transition.
- El contrato de una de estas mismas personas en la organización ECOLISE.

El resto de ingresos son muy marginales, no llegando ninguna de las actividades a los 5.000 euros anuales. La razón principal para este resultado es que el equipo trabaja de manera voluntaria, sin poder dedicar tiempo y recursos a la apertura de nuevas vías para ampliar los servicios de aquellas actividades que tienen mayor potencial para ser fuente de ingresos.

Durante la dinámica grupal se seleccionaron las actividades que menos ingresos producen para evaluar el potencial de atracción de ingresos para cada una si se

dedicara más tiempo y recursos para su desarrollo y promoción. La categorización realizada por el grupo fue la siguiente:

- 1 - poco potencial, invertir recursos no traería remuneración directa
- 2 - potencial bajo, invertir recursos traería remuneración mínima
- 3 - potencial medio, tiene potencial estratégico aunque la remuneración directa no sea alta
- 4 - potencial medio-alto, conviene fortalecer esta actividad
- 5 - potencial alto, es estratégico invertir en esta actividad

Gráfico 4: Potencial estratégico de las actividades menos productivas



Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que la formación, los procesos de facilitación grupal y la gestión de proyectos son las 3 vías principales para la obtención de ventas. Esto coincide con el análisis de necesidades del entorno, sobre todo a nivel ecológico, social y económico. A continuación se detallan las vías de consolidación de las actividades que se han identificado como más estratégicas:

Formación

Desarrollar mejores formaciones, más adaptadas a la demanda actual, en vez de repetir la misma fórmula que se viene utilizando en los últimos años, puede ser una vía crítica para aumentar los ingresos. Esto requeriría aumentar el número de personas en el equipo capaces de impartir estas formaciones, y revisar las ya existentes para actualizarlas. Otra vía a explorar es desarrollar sinergias y alianzas en torno a la

formación, para desarrollar más cursos con otras entidades e incluso buscar financiación externa para su diseño y prototipado.

Facilitación de grupos

La facilitación y acompañamiento de grupos es una actividad que está en auge. Cada vez más organizaciones y empresas de la economía social son conscientes de la gran ventaja que supone tener a una persona externa que pueda acompañar e intervenir cuando sea necesario para hacer que la organización sea más ágil, eficiente y coherente con sus valores. Sin embargo, RedT no ha promocionado la facilitación de grupos como uno de los servicios que ofrece, hasta la fecha. En contrapartida, varios de los miembros del equipo se dedican profesionalmente a la facilitación como parte de su actividad, y podrían fácilmente darse más a conocer.

Proyecto Documental

El documental *Alter Nativas*¹, sobre experiencias de sostenibilidad a escala local, es un proyecto de Red de Transición, liderado por uno de sus miembros. El equipo promotor ha identificado el documental como una vía estratégica para aumentar la concienciación sobre la transición y crear demanda, visibilizando la existencia de RedT y sus servicios. El equipo se imagina emulando el efecto que tuvo la película francófona “*Demain*”², que partía de una premisa muy parecida, y ayudó a que muchas organizaciones, después de verla, buscaran contratar a los referentes en este ámbito.

Iniciativas de Transición

La conexión con las iniciativas de transición contiene potencial si se liga al desarrollo de una rama del proyecto *Municipalities in Transition* en España. Esto también responde al análisis del entorno, donde cada vez más ayuntamientos quieren apostar por la sostenibilidad y la participación ciudadana, pero a menudo no saben por dónde empezar. Dos miembros de RedT tienen varios años de experiencia trabajando en esta línea a escala internacional y podrían abrir camino en un nicho enfocado hacia la creación de espacios de colaboración y confianza entre los ayuntamientos y los grupos de la sociedad civil. Estos espacios son los que realmente fomentan una verdadera participación ciudadana e informan la dirección de la política local.

Trabajo en red

A través de la creación de sinergias y la participación en las mismas, RedT responde a la evidencia de que la respuesta por separado de los grupos y organizaciones no es suficiente: es necesario conectar actores territoriales para aumentar el impacto positivo hacia la resiliencia y la sostenibilidad. RedT ya ha colaborado en varios partenariados para diseñar proyectos colaborativos y buscar financiación para implementarlos. Con una persona dedicada a ello, podrían redactarse más proyectos por año.

¹ <https://alternativasdocumental.info/es/>

² <http://www.reddetransicion.org/estreno-demain/>

5.6 Definición de nuevos servicios y actividades

El equipo de Red de Transición realizó otra dinámica participativa llamada Café del Mundo (ver apartado de Metodología) para identificar las nuevas líneas de actividad que Red de Transición podría desarrollar en un nuevo proyecto empresarial. Esta dinámica utilizaba 3 preguntas consecutivas diseñadas para que cada una ayudase a pensar en diferentes niveles de actividad. La preguntas propuestas eran:

1. ¿Qué conocimientos y habilidades nuevas podemos aportar al proyecto empresarial?
 - Objetivo: identificar el talento existente en el equipo, las posibles carencias y necesidades de profesionalización
2. ¿Qué servicios y habilidades está pidiendo la sociedad actualmente?
 - Objetivo: Teniendo en cuenta el análisis del entorno, identificar el tipo de actividades que están en demanda actualmente o que se prevén en un futuro próximo
3. ¿Cuáles de estos nuevos servicios y habilidades podríamos incorporar a nuestro proyecto?
 - Objetivo: Aunar la pregunta 1 y la 2, identificando los servicios que RedT podría ofrecer o incrementar, y las oportunidades de innovación

Figura 3: Frecuencia de mención de los conceptos principales durante el Café del Mundo (el tamaño es proporcional al número de menciones)



Fuente: elaboración propia

1. ¿Qué conocimientos y habilidades nuevas podemos aportar al proyecto empresarial?

Se identificó que en este momento el equipo no puede aportar muchos conocimientos nuevos aparte de los que ya están al servicio de la actividad de RedT. En particular se subrayó la importancia de poner en mayor valor la

capacidad formativa de los miembros del grupo y también los conocimientos en creación de contenidos audiovisuales.

Esta pregunta sirvió para identificar las necesidades y carencias a nivel de equipo para realizar el trabajo actual:

- Más personas que puedan repartirse las tareas actuales y responder a las peticiones de participación en eventos o la realización de formaciones
- Más personas capaces de impartir las formaciones que ya están en la cartera de servicios y de desarrollar algunas nuevas
- Conocimientos de búsqueda de financiación y creación de alianzas para proyectos conjuntos
- Conocimientos de gestión administrativa y de proyectos
- Apoyo en la gestión de las redes sociales

2. ¿Qué servicios y habilidades está pidiendo la sociedad actualmente?

Siguiendo el análisis del contexto, se identificó que la sociedad y sus diferentes actores están demandando apoyo, innovación y mayor oferta en los siguientes conceptos y servicios:

- Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas)
- Municipalismo
- Facilitación de procesos grupales
- Nuevos modelos de gobernanza y toma de decisiones
- Facilitación online y en reuniones mixtas (con participantes de forma presencial y online a la vez)
- Transición ecológica y adaptación al cambio climático
- Participación ciudadana
- Gestión de proyectos europeos
- Conexión a nivel internacional con otras organizaciones y movimientos
- Contenido audiovisual y formativo
- Trabajo con ayuntamientos
- Búsqueda de financiación

3. ¿Cuáles de estos nuevos servicios y habilidades podríamos incorporar a nuestro proyecto?

El equipo de Red de Transición evaluó que podría responder a casi todas las demandas sociales actuales identificadas en la pregunta 2 si tuvieran mayor capacidad para dedicarse a RedT como personas liberadas. Para algunas de ellas una formación específica sería necesaria, por ejemplo para la búsqueda de financiación, nuevos modelos de gobernanza o gestión de proyectos europeos.

Se identificaron los servicios más prometedores que el equipo podría aumentar o incorporar al proyecto:

- Formación online
- Formación en gobernanza (sociocracia)
- Contenidos audiovisuales
- Trabajo con ayuntamientos
- Facilitación de procesos grupales
- Facilitación online y en reuniones mixtas
- Gestión de proyectos
- Acompañamiento equipos

Tras la sesión, el equipo elabora una primera propuesta de nuevos servicios divididos en 3 grandes áreas de acción:

- Educación y formación para la sostenibilidad
- Consultoría y acompañamiento para la innovación ecosocial
- Regeneración socioecológica y construcción de resiliencia

Tabla 6: propuesta inicial de nuevos servicios para Red de Transición

Producto	Precio	Operaciones anuales*
Educación y formación para la sostenibilidad		
Cómo Iniciar la Transición	1500	3
Cómo Iniciar la Transición Online	1000	1
Transición Interior y Deep Adaptation	1500	2
Profundizar en la Transición	1500	1
Gobernanza participativa	1500	2
Formación facilitación de grupos	1000	9
Formación a medida	1500	3
Consultoría y acompañamiento para la innovación ecosocial		
Facilitación de procesos organizacionales y acompañamiento de equipos	800	4
Facilitación de procesos grupales	800	4
Facilitación de procesos online y encuentros mixtos	1000	4
Asesoramiento en liderazgo y gestión de equipos	800	6
Regeneración socioecológica y construcción de resiliencia		
Asesoría, diseño, implementación y acompañamiento de proyectos	1000	6
Municipios en Transición para la regeneración socioecológica en el territorio español	2000	12

*Operaciones anuales estimadas

Fuente: elaboración propia

Esta propuesta inicial de nuevos servicios no tiene en cuenta las actividades generadoras de ingresos, como son los proyectos internacionales Municipios en Transición o ECOLISE. La propuesta identifica las actividades cuya frecuencia podría aumentarse (las formaciones), o líneas de acción no realizadas hasta el momento. En particular se pretende sacar mayor partido a:

- La oferta formativa, organizando más cursos y diseñando u ofreciendo algunos nuevos
- Visibilizar la capacidad para la facilitación de grupos y equipos en empresas
- Aumentar el número de proyectos relacionados con la transición en los que participar o colaborar
- Aprovechar el éxito del proyecto Municipalities in Transition para ofrecer la metodología y gestión del proyecto a ayuntamientos en España

El equipo evalúa que para comenzar probablemente sea necesario escoger algunos de estos servicios y unirlos a aquellas actividades que ya generan un nivel de ingresos significativos (ECOLISE y MiT). Por ello, la propuesta de servicios que se utilizará para el plan económico financiero será la siguiente:

Tabla 7: Agrupación de las actividades identificadas en servicios para la propuesta empresarial

SERVICIO	Precio Venta
Formación Como Iniciar Transición	1.500,00
Formación Online Como Iniciar Transición	1.000,00
Formacion Transicion Interior	1.500,00
Gestion MiT Persona 1	3.000,00
Charlas y ponencias	200,00
Formación Facilitación Grupos	1.000,00
Gestion MiT Persona 2	1.800,00
Facilitación Procesos	800,00
Asesoría y Gestión de Proyectos	1.000,00
Gestion ECOLISE Persona 2	2.500,00

Fuente: elaboración propia

5.7 Gobernanza y sistema organizacional

Red de Transición está constituida como asociación desde el año 2014, con una Junta Directiva que se renueva cada 2 años. La Asamblea General, constituida por todas las socias, se reúne una vez al año.

Los cargos existentes son:

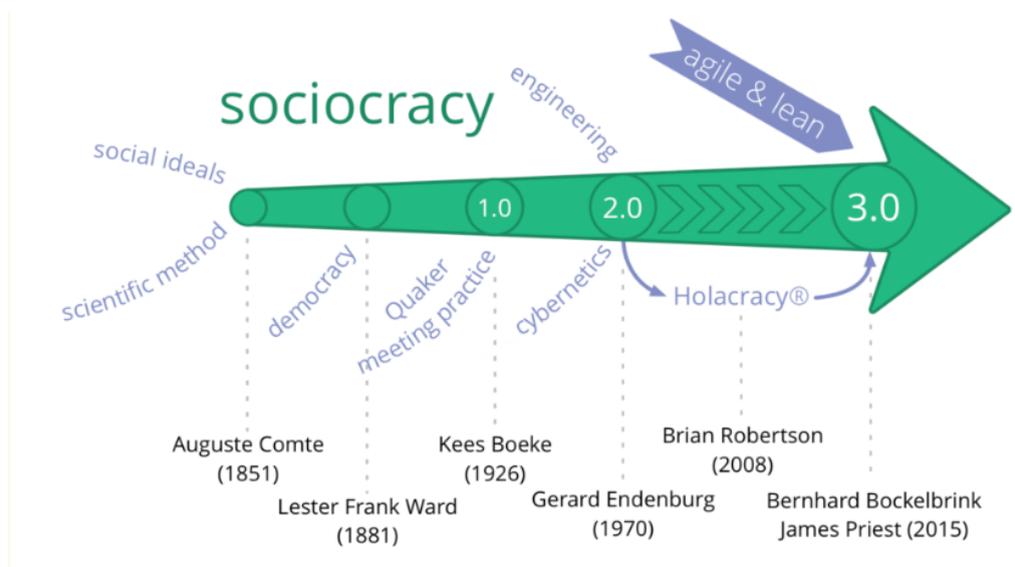
- Presidente
- Vice-presidente
- Secretario
- Tesorero
- Vocal

Los estatutos no definen la forma de toma de decisiones más allá de la necesidad de tener a $\frac{1}{3}$ de las socias con derecho a voto presentes para tener quórum. Se sobreentiende que la necesidad de quórum va acompañada de un sistema de votación por mayoría para poder tomar decisiones.

Sociocracia

A nivel de régimen interno, el reparto del trabajo, la gestión de las dinámica de poder y la toma de decisiones se realizan utilizando un modelo de gobernanza conocido como Sociocracia. La Sociocracia es un sistema complejo que ha evolucionado hasta tener 2 propuestas predominantes: la Sociocracia clásica y la Sociocracia 3.0. La versión 3.0 ofrece una serie de “patrones” (herramientas) que los grupos pueden utilizar para organizarse mejor y tomar decisiones de forma más ágil, inclusiva y justa (Charest, 2018).

Figura 4: La evolución del modelo sociocrático



Fuente: Falaño, C. (2018), sociocracia.cl

Red de Transición, siguiendo el ejemplo de la red internacional de hubs de transición, ha ido implementando a lo largo de los años la sociocracia como su sistema de gobernanza. Utilizando el patrón de la organización en círculos (o grupos de trabajo), la estructura de trabajo es la siguiente:

Figura 5: círculos de Red de Transición



Fuente: elaboración propia

- Formación: todo lo relacionado con organizar e impartir cursos de transición o de herramientas relacionadas
- Conexión: establecimiento de sinergias y alianzas, gestión de proyectos conjuntos
- Investigación: investigación-acción académica en temas de transición
- Gestión: administración y temas relacionados
- Guardianas del alma: cuidados del grupo y formación interna

Una persona representante de cada círculo está presente en el círculo central de coordinación, el cual sería a efectos prácticos la junta directiva de la asociación.

En cuanto a la toma de decisiones, RedT utiliza otro de los patrones de la Sociocracia 3.0 llamado “decisiones por consentimiento”. Este proceso tiene 2 partes:

- Determinación del impulso (o “driver”)
- Toma de decisiones por consentimiento

El impulso o “driver” es una respuesta a una tensión que se identifica en el grupo, una situación a la que se quiere dar respuesta. Para determinar este impulso se analizará el contexto y lo que puede afectar a la consecución de ese impulso, y después se determinarán las necesidades organizacionales para llevarlo a cabo.

Una vez definido el driver, el equipo que lo haya identificado, en este caso uno de los círculos arriba mencionados, realizará una propuesta para implementarlo. La propuesta se presenta al círculo central de coordinación, y a no ser que haya una razón por la cual la propuesta pondría en peligro el proyecto en su conjunto (una objeción), se procede a “consentir” la propuesta, y así queda aprobada. La decisión que se busca sobre cada propuesta debe ser:

- Suficientemente buena por ahora (entendiendo que se pueden realizar las iteraciones necesarias para mejorarla)
- Suficientemente segura para probarla (nadie tiene una objeción)

Gestión de la asociación

La estructura jurídica de asociación no influye apenas en la gestión de las actividades de los miembros del equipo. Se concibe como un vehículo para acceder a proyectos y espacios en los que es necesario tener representación jurídica organizacional, pero a nivel de gestión del trabajo y económica no supone ninguna diferencia.

De hecho, de cara a una posible profesionalización y colectivización de la actividad productiva, la estructura actual podría suponer un obstáculo, dado que algunas de las actividades propuestas no entran dentro de su objetivo social.

5.8 Nueva estructura organizativa

5.8.1 Propuesta de estructura jurídica

Dadas las necesidades identificadas durante el proceso de reflexión, el equipo de Red de Transición decidió explorar las posibilidades de estructura jurídica que puedan abrir más oportunidades para profesionalizar la actividad. La forma jurídica más relevante para la ideología de RedT es la cooperativa de trabajo asociado, que permitiría a la organización:

- Crear trabajo estable en un campo pionero, respondiendo a las necesidades sociales y medioambientales de personas, organizaciones, instituciones y de la sociedad en su conjunto
- Fortalecer la cultura de cuidado y apoyo mutuo que promueve la transición
- Mantener un sistema de gobernanza equitativo y justo basado en la sociocracia

El equipo de RedT también sopesó la cuestión de si sería más conveniente la transformación de la asociación en cooperativa, o la creación de una entidad nueva. La propuesta inicial a la que se llegó es decantarse por la **creación de una cooperativa nueva como brazo más comercial y profesional**, dejando la asociación como canal de información y colaboración personas voluntarias. La cooperativa podría de esta manera ofrecer servicios a la asociación y abrir nuevas vías de actuación. Dado que hay varias personas del equipo promotor que no estarían interesadas en el proyecto empresarial, ellas podrían encargarse de la gestión de la asociación. Esta opción requeriría la identificación de un nombre diferente a “Red de Transición” para la cooperativa, a modo de diferenciación de la asociación.

Sin embargo, dada la naturaleza del trabajo que el proyecto cooperativo pretende realizar, se identifica la importancia de poder acceder a fuentes de financiación que a menudo están vedadas para organizaciones mercantiles. Por ello se exploró la posibilidad de crear **una cooperativa sin ánimo de lucro**.

Según la Disposición Adicional Primera de la Ley 27/1999 de cooperativas, para que una cooperativa pueda ser calificada como sin ánimo de lucro, ésta debe cumplir con los siguientes puntos:

- Los resultados positivos que la cooperativa obtenga por el desarrollo de su actividad no podrán ser distribuidos entre sus socios, se deberán reinvertir en la cooperativa.
- Las aportaciones que realizan sus socios no van a devengar intereses superiores al interés legal del dinero. Ni las voluntarias ni las obligatorias. Sin perjuicio de las actualizaciones de estas aportaciones.
- El Consejo Rector deberá desempeñar su cargo con carácter gratuito, aunque dentro de este carácter gratuito no entran las posibles compensaciones

económicas que pueda recibir por los posibles gastos en los que puedan incurrir los consejeros en el desempeño de sus funciones.

- Las retribuciones de los socios trabajadores o de los trabajadores por cuenta ajena no podrán superar el 150% de las retribuciones que establezca el convenio colectivo aplicable al personal asalariado del sector en función de la actividad y categoría profesional.

La introducción expresa de estos requisitos en los estatutos sociales determina la obtención de la condición de cooperativa como entidad sin ánimo de lucro, de acuerdo con el artículo 144 de la Ley 12/20156, de 9 de julio, de cooperativas.

La creación de una cooperativa sin ánimo de lucro significa para el equipo de RedT romper la lógica al uso donde el principal objetivo es la obtención del máximo beneficio económico (lucro) en el menor tiempo posible. El objetivo principal de Red de Transición es el obtener el máximo beneficio ecológico y social, tanto para la sociedad en su conjunto como para las trabajadoras de la cooperativa. Por lo tanto, la adquisición de la condición de cooperativa sin ánimo de lucro es plenamente compatible con la sostenibilidad económica, social, ecológica y cultural del proyecto.

5.8.2 Proceso de constitución de la cooperativa

Red de Transición sopesa crear una cooperativa sin ánimo de lucro, y por tanto debe cumplir con requisitos que marca la Ley Catalana de Cooperativas en el artículo 144, o alternativamente la ley relevante a la comunidad autónoma donde pretenda darse de alta.

Los pasos que marca la ley son los siguientes:

1. Solicitud del nombre de la cooperativa
2. Redacción de los estatutos sociales
3. Celebración de la asamblea constituyente
4. Aportaciones iniciales en el capital social. Apertura de una cuenta bancaria
5. Escritura pública de la constitución
6. Solicitud del CIF provisional
7. Autoliquidación de la Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos documentados (ITP y AJD)
8. Inscripción de la sociedad al Registro de Cooperativas
9. Solicitud del CIF definitivo
10. Documentación social
 - a. Libro de registro de personas socias y sus aportaciones sociales.
 - b. Libro de actas de la asamblea general, libro de actas del consejo rector.
 - c. Libro de inventarios y balances.
 - d. Libro diario.

En cuanto a los trámites de inicio de actividad son los siguientes:

1. Declaración censal /inicio de la actividad
2. Alta a la Seguridad Social
3. Permiso municipal de apertura de establecimiento
4. Comunicación de apertura del centro de trabajo

Los pasos 3 y 4 no serán necesarios inicialmente ya que RedT no se plantea tener un espacio físico de trabajo en los primeros años de actividad. Más adelante, si el volumen de negocio lo requiere o se convierte en una necesidad para el equipo, podrá revisarse.

Se estima que el coste aproximado de los trámites para la puesta en marcha la cooperativa es de 870€ aproximadamente, repartidos en:

- 50€ certificado negativo del nombre de la sociedad
- 500€ trámites notariales
- 200€ registro de cooperativas
- 60€ alta de la seguridad social
- 60€ hacienda

5.8.3 Fiscalidad

El tipo de actividad que desarrollará RedT recae sobre el código CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas):

- 6910.- Actividades jurídicas
- 7022.- Otras actividades de consultoría de gestión empresarial
- 7220.- Investigación y desarrollo experimental en ciencias sociales y humanidades
- 7490.- Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.o.p.
- 8559.- Otra educación n.c.o.p.

Las principales obligaciones fiscales que tenemos que cumplir son las siguientes:

- Periodicidad trimestral (IRPF entre 1 y 20 de abril, julio, octubre y enero, el IVA entre el 1 y 30 de enero)
 - IVA
 - IRPF (sueldos, retribuciones a colaboradores, conferenciantes y profesionales autónomos)

En principio RedT no prevé hacerse cargo del IRPF por el alquiler de inmuebles ni sobre los intereses de préstamos.

- Resúmenes anuales de las declaraciones trimestrales presentadas
- Declaraciones con periodicidad anual que no son resúmenes
- Otros declaraciones periódicas

Las sociedades cooperativas tributan por el impuesto sobre sociedades, que será del 20% sobre los resultados cooperativos después de imputar el 20% al Fondo de Reserva Obligatorio y el 10% al Fondo de educación y promoción.

- La Declaración de IVA trimestral y el resumen anual lo tendremos que presentar, pero según el que marca la Agencia Tributaria, están exentos de IVA aquellas actividades de enseñanza en centros públicos o privados autorizados. Por ello, un porcentaje de las actividades formativas estarán exentas de IVA.
- Retenciones y pagos por anticipado del IRPF trimestrales y resumen anual. Esto es esencial ya que el mayor gasto de RedT será el pago de los sueldos al equipo promotor y a profesionales externos.

Es responsabilidad de la cooperativa la creación de los libros de registros:

- Libro de actas de la asamblea general, libro de actas del consejo rector.
- Libro de registro de socios y sus aportaciones sociales, donde hay de constar el histórico de aportaciones sociales.

5.8.4 Obligaciones contables

La cooperativa debe presentar ante el Registro de cooperativas los libros de inventarios y cuentas anuales, incluyendo el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, el informe de gestión y el informe de auditoría. También se tendrá que presentar el libro diario donde se registran todas las operaciones diarias de la actividad de la empresa.

Teniendo en cuenta que el equipo promotor no cuenta con una persona experta en contabilidad, la cooperativa contratará a una gestoría externa para poder llevar al día la contabilidad.

Las pérdidas o ganancias una vez cerrada el ejercicio anual quedarán concretadas en los estatutos de la siguiente manera:

- Resultado anual positivo: una vez deducidas las pérdidas de ejercicios anteriores, y antes del impuesto sobre sociedades, se destinará el 20% al fondo de reserva obligatorio y el 10% al fondo de educación y promoción.
- Resultado negativo: las pérdidas se pueden imputar al fondo de reserva obligatorio parcial o total.

5.8.5 El equipo

Se propone como parte de la evolución empresarial la constitución de un equipo profesional más especializado en los servicios que RedT pretende ofrecer. Al comienzo de la creación de la cooperativa se prevé crear un equipo promotor de 4 socias. Se identifican las siguientes áreas de trabajo que el equipo debería cubrir:

- Administración y gestión empresarial
- Comunicación
- Gestión de proyectos
- Facilitación
- Formación

Se espera que las 4 personas del equipo se responsabilicen de las áreas de trabajo identificadas, siendo capaces entre todas de realizar las tareas asociadas a cada uno. Habrá una persona coordinando cada área pero el trabajo se repartirá en base a las competencias y a las necesidades del proyecto.

Al cabo de tres años se espera poder contratar a una persona profesional para la gestión administrativa y otra para la gestión de redes sociales, liberando así a las socias iniciales para realizar más tareas productivas.

Tabla 8: Propuesta salarial para el equipo promotor

PROMOTOR	PAGAS	RÉGIM.	TIPO	SALARIO BRUTO	SALARIO NETO	%	IRPF	BASE SS	COSTE
Persona 1	12	General	Fixe	1.176	1000	15%	176	884	1.385
Persona 2	12	General	Fixe	1.176	1000	15%	176	884	1.385
Persona 3	12	General	Fixe	1.176	1000	15%	176	884	1.385
Persona 4	12	General	Fixe	1.176	1000	15%	176	884	1.385

Fuente: elaboración propia

Dado el carácter de subsistencia de esta propuesta salarial, se propone que en caso de beneficio al final del ejercicio, se evalúe la posibilidad de subir el salario de las socias para el año siguiente. Esto no entraría en conflicto con lo estipulado sobre cooperativas sin ánimo de lucro en la Ley 27/1999 de cooperativas.

5.8.6 Sistema de gobernanza

El sistema de gobernanza de la cooperativa tendría por objeto la gestión del poder, la toma de decisiones y la regulación de las relaciones con el entorno y dentro de la propia organización. La gobernanza debe fomentar la creación de espacios de participación para todas las personas que se pueden ver afectadas por las decisiones que se han de tomar. En una cooperativa de trabajo asociado, todas las socias trabajadoras deben participar en los procesos de gobernanza. De no hacerlo, podrían perder su condición de socias y ser consideradas trabajadoras simplemente.

Los elementos básicos de la gobernanza de una cooperativa son:

- **Los estatutos** (registrados y presentados ante notario)
- **El reglamento de régimen interno**, donde se regulan las relaciones entre socias y debe ser aprobado por $\frac{2}{3}$ de la asamblea
- **La asamblea**, el órgano máximo de la cooperativa, donde se reúnen todas las socias para aprobar las cuentas, el régimen interno, las modificaciones a los documentos legales y la nominación del Consejo Rector.
- **El consejo rector**, órgano representante de la cooperativa, compuesto por un mínimo de 3 personas y encargado de velar por la ejecución de las decisiones de la asamblea.
- **El plan estratégico**, que guiará los procesos de toma de decisiones de la asamblea

En la cooperativa que se pretende crear, con un número inicial de 4 socias, no tiene sentido replicar el sistema sociocrático de la asociación Red de Transición. Las 4 socias formarán el conjunto de la asamblea y ocupan los diferentes cargos del Consejo Rector según marca la ley, con una rotación bianual en los cargos, o según marquen los estatutos. Sí que se mantendrían los patrones sociocrático de toma de decisiones por consentimiento, detallados en la sección 5.7.

Junto con estos patrones sociocráticos, se promoverá una adecuada gestión emocional y facilitación de los procesos grupales asociados a la comunicación interpersonal y a la toma de decisiones y a la gobernanza. Precisamente, la experiencia del equipo promotor en el ámbito de la facilitación de grupos aconseja reforzar estos aspectos como fundamento para unas relaciones personales y profesionales sanas y equitativas.

6. Plan Económico-Financiero

6.1 Comparativa de 3 escenarios

A continuación se realizará un análisis y comparativa de 3 posibles escenarios para el plan económico-financiero del proyecto empresarial cooperativo. Las premisas básicas para los 3 escenarios serán las siguientes:

- 4 socias trabajadoras, con un salario neto de 1000 euros/mes, en 12 pagas
- Los gastos tanto de personal como de insumos y otros se mantendrán constantes
- Número de servicios ofrecidos que mantendrán el precio en los 3 escenarios (ver tabla 9)

Tabla 9: Servicios nuevos de Red de Transición y precio de venta

SERVICIO	PV	IPC	MARGEN	IVA Ventas	COBROS
Formación Como Iniciar Transición	1.500,00	2%	100,00%	0,00%	30 días
Formacion Online	1.000,00	2%	100,00%	0,00%	30 días
Formacion Transicion Interior	1.500,00	2%	100,00%	0,00%	30 días
Gestion MiT Persona 1	3.000,00	2%	100,00%	21,00%	30 días
Charlas y ponencias	200,00	2%	100,00%	21,00%	60 días
Formación Facilitación Grupos	1.000,00	2%	100,00%	0,00%	30 días
Gestion MiT Persona 2	1.800,00	2%	100,00%	0,00%	30 días
Facilitación Procesos	800,00	2%	100,00%	21,00%	60 días
Asesoría y Gestion de Proyectos	1.000,00	2%	100,00%	21,00%	60 días
Gestion ECOLISE Persona 2	2.500,00	2%	100,00%	0,00%	30 días

Fuente: elaboración propia

Cuenta de resultados para los 3 escenarios

A continuación se presenta la cuenta de resultados a tres años y en tres posibles escenarios: esperado, optimista y pesimista. Para definir los diferentes escenarios se ha partido del estudio del contexto y la previsión de operaciones explorada más abajo. El escenario obtenido con las previsiones más realistas es el denominado “esperado”. Para poder valorar los otros 2 escenarios se han creado el escenario pesimista y optimista aplicando una disminución y aumento del 25% de las ventas respectivamente. Estos escenarios tienen en cuenta que los gastos no variarán demasiado en función de las ventas, dado que gran parte del trabajo tiene lugar a distancia.

Existen diferencias significativas entre los tres escenarios, a lo largo de 3 años de actividad, pero en los 3 escenarios la viabilidad económica continúa dependiendo íntimamente de la continuación de los proyectos Municipalities in Transition (MiT) y ECOLISE. En el escenario esperado, el más realista, se espera que solo 1 de las personas trabajando para MiT continúe tras 1 año y medio, y que aumenten las facilitaciones, formaciones y gestión de proyectos respecto al nivel actual. Esto supone una disminución progresiva en el resultado final a lo largo de los años, pero manteniendo un resultado positivo. En el escenario pesimista ambas personas trabajando para MiT dejarían el proyecto tras 1 año y medio, por lo que habría que enlazar con otros proyectos o aumentar las facilitaciones, lo cual puede ser difícil con poco margen de maniobra. El escenario optimista cuenta con MiT continuando a lo largo de los 3 años y la capacidad del equipo de aumentar el número de proyectos, formaciones y facilitaciones.

Tabla 10: Resumen de las pérdidas y ganancias para los 3 primeros años en 3 escenarios diferentes

Pérdidas y ganancias	PESIMISTA			ESPERADO			OPTIMISTA		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	105.200	89.148	68.250	105.200	97.308	89.058	112.400	114.036	105.08
Gastos de personal	-66.485	-66.485	-66.485	-66.485	-66.485	-66.485	-66.485	-66.485	-66.485
Otros gastos de explotación	-26.500	-20.428	-20.661	-26.5	-20.428	-20.661	-23.000	-20.428	-20.661
Imputación subvenc.	0	0	0	5.500			5.500	0	0
RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	12.215	2.235	-18.895	17.715	10.395	1.913	28.415	27.123	17.935
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO FINANCIERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	12.215	2.235	-18.895	17.715	10.395	1.913	28.415	27.123	17.935
Impuesto sobre los beneficios	-2.077	-380	3.212	-3.012	-1.767	-325	-4.831	-4.611	-3.049
RESULTADO EJERCICIO	10.139	1.855	-15.683	14.704	8.628	1.588	23.585	22.512	14.886

Fuente: elaboración propia

6.2 Plan de tesorería a 12 meses

A continuación se presenta un plan de tesorería estándar para 12 meses para la cooperativa. Teniendo en cuenta que la mayoría de los pagos se realizan a 30 días, se toma el plan de tesorería para el escenario esperado como la base. El pago de gastos, incluyendo salarios, se realizaría a mes vencido.

En el escenario pesimista tendría que ajustarse la tesorería en el tercer año, dado el nivel de déficit, pero esto podría hacerse fácilmente a través de la búsqueda de financiación o un pequeño crédito. En los escenarios esperado y optimista el saldo al

final de cada ejercicio podría permitir a las socias realizar pequeñas reinversiones en la cooperativa o sopesar la contratación de más trabajadoras para cubrir mejor la demanda de los servicios.

Tabla 11: Previsión de tesorería estándar a 12 meses para el escenario 1 esperado

PREVISIÓN DE TESORERÍA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Capital Social	12000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiación	0	3000	0	0	0	2500	0	0	0	0	0	0
Ventas	0	8300	9100	8300	8300	9100	9800	7500	7300	7300	12600	9500
IVA Ventas	0	630	798	630	630	798	630	672	630	630	1.008	252
ENTRADAS DE CAPITAL	12000	11930	9898	8930	8930	12398	10430	8172	7930	7930	13608	9752
Gastos de constitución	3000											
Servicios exteriores	4397	1755	1755	1755	1755	2360	2360	2360	2360	2360	2360	2360
Gastos de personal	3834	5540	6246	6952	4834	4834	6952	4834	4834	6952	4834	4834
Salario NETO	3834	3834	3834	3834	3834	3834	3834	3834	3834	3834	3834	3834
IRPF	0	706	1412	2118	0	0	2118	0	0	2118	0	0
SST	0	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
SSE	0	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834
IVA a pagar	0	0	0	1103	0	0	1082	0	0	1040	0	0
Pago a cuenta IS Coop		0	0	882	0	0	0	0	0	1323	0	441
SALIDA DE CAPITAL	11230	7295	8001	10691	6589	7194	10393	7194	7194	11674	7194	7635
SALDO FINAL	770	5405	7302	5541	7882	13086	13123	14101	14837	11092	17506	19623

Fuente: elaboración propia

6.3 Balance de la situación en 3 escenarios

El balance de la situación permite ver cómo está repartido el patrimonio de la cooperativa en cada cierre de ejercicio. Red de Transición no dispone de activo no corriente. Sin embargo la mayor parte del activo se encuentra en el activo corriente, donde tenemos los pagos de clientes por los servicios.

En cuanto al pasivo, Red de Transición no pedirá a priori ningún préstamo, por lo que no tendrá obligaciones ni a corto ni a largo plazo más que los impuestos derivados de la actividad económica. Se establece que cuando el activo corriente es más elevado que el pasivo esto indica que no existen problemas de liquidez a corto plazo. El único escenario que podría suponer un problema sería el pesimista, pero existe la opción de aportar más capital social para reconducir la situación.

Escenario 1: esperado

Tabla 12: Balance de la situación a 3 años para el escenario 1 esperado

ACTIVO	31/12/20	31/12/21	31/12/22
A) ACTIVO NO CORRIENTE	0	879	3.201
Impuesto de sociedades	0	879	3.201
B) ACTIVO CORRIENTE	29.539	36.696	35.812
Existencias	0	0	0
Deudores y cuentas a cobrar	9.917	6.717	6.845
Clientes	8.688	5.792	5.907
IVA a cobrar	1.229	925	938
Efectivo y otros líquidos equivalentes	19.623	29.979	28.967
TOTAL ACTIVO (A+B)	29.539	37.575	39.013
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	31/12/20	31/12/21	31/12/22
A) PATRIMONIO NETO	26.704	35.332	36.92
A-1) Fondos propios	26.704	35.332	36.92
Capital Social	12	12	12
Reservas	0	14.704	23.332
Otras aportaciones de socias	0	0	0
Resultados de ejercicios anteriores	0	0	0
Resultado del ejercicio	14.704	8.628	1.588
A-2) Subvenciones y legados recibidos	0	0	0
B) PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0
C) PASIVO CORRIENTE	2.836	2.243	2.093
Acreedores comerciales y otros pagos	2.836	2.243	2.093
IVA a pagar	1.47	1.242	1.092
IRPF	0	0	0
Seguridad social	1.001	1.001	1.001
Impuesto de sociedades	365	0	0
TOTAL DE PATRIMONIO NETO Y PASIVO	29.539	37.575	39.013

Fuente: elaboración propia

Tabla 13: Operaciones previstas en los primeros 3 años para el escenario 1 esperado

OPERACIONES ANUALES	PV	2020	2021	2022
Formación Como Iniciar Transición	1.500,00	3	3	3
Formacion Online	1.000,00	1	1	1
Formacion Transicion Interior	1.500,00	1	1	1
Gestion MiT persona 1	3.000,00	10	10	10
Charlas y ponencias	200,00	2	2	2
Formación Facilitación Grupos	1.000,00	9	9	9
Gestion MiT persona 2	1.800,00	12	6	0
Facilitación Procesos	800,00	4	4	4
Asesoría y Gestion de Proyectos	1.000,00	4	6	6
Gestion ECOLISE Persona 2	2.500,00	12	12	12

Fuente: elaboración propia

Tabla 14: Cuenta de resultados para los primeros 3 años en el escenario 1 esperado

Pérdidas y ganancias	31/12/20	31/12/21	31/12/22
Ventas	105.200	97.308	89.058
Gastos de personal	-66.485	-66.485	-66.485
Otros gastos de explotación	-26.500	-20.428	-20.661
Amortización del inmovilizado	0	0	0
Imputación por subvenciones	5.500		
A) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	17.715	10.395	1.913
Gastos financieros	0	0	0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	17.715	10.395	1.913
Impuesto sobre los beneficios	-3.012	-1.767	-325
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	14.704	8.628	1.588

Fuente: elaboración propia

En el escenario esperado las previsiones de ventas van a la baja porque se ha intentado ser lo más realista posible a partir de la información actual con la que se ha contado para estudio. Esta previsión concuerda con la situación actual de ventas y los parámetros de evolución si las condiciones se mantuvieran igual.

Escenario 2: optimista

Tabla 15: Balance de la situación a 3 años para el escenario optimista

ACTIVO	31/12/20	31/12/21	31/12/22
A) ACTIVO NO CORRIENTE	0	0	1.196
Impuesto de sociedades	0	0	1.196
B) ACTIVO CORRIENTE	36.573	59.148	72.546
Existencias	0	0	0
Deudores y cuentas a cobrar	11.821	8.980	9.154
Clientes	10.907	8.055	8.216
IVA a cobrar	914	925	938
Efectivo y otros líquidos equivalentes	24.752	50.168	63.392
TOTAL ACTIVO (A+B)	36.573	59.148	73.742
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	31/12/20	31/12/21	31/12/22
A) PATRIMONIO NETO	31.585	54.097	68.984
A-1) Fondos propios	31.585	54.097	68.984
Capital Social	8.000	8.000	8.000
Reservas	0	23.585	46.097
Otras aportaciones de socias	0	0	0
Resultados de ejercicios anteriores	0	0	0
Resultado del ejercicio	23.585	22.512	14.886
A-2) Subvenciones y legados recibidos	0	0	0
B) PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0
C) PASIVO CORRIENTE	4.988	5.051	4.759
Acreeedores comerciales y otros pagos	4.988	5.051	4.759
IVA a pagar	3.402	3.684	3.758
IRPF	0	0	0
Seguridad social	1.001	1.001	1.001
Impuesto de sociedades	585	366	0
TOTAL DE PATRIMONIO NETO Y PASIVO	36.573	59.148	73.742

Fuente: elaboración propia

Tabla 16: Operaciones previstas en los primeros 3 años para el escenario 2 optimista

OPERACIONES ANUALES	PV	2020	2021	2022
Formacion Como Iniciar Transicion	1.500,00	3	3	3
Formacion Online Como Iniciar Transicion	1.000,00	1	1	1
Formacion Transicion Interior	1.500,00	1	1	1
Gestion MiT Ana	3.000,00	10	10	10
Charlas y ponencias	200,00	3	3	3
Formacion Facilitacion Grupos	1.000,00	9	9	9
Gestion MiT Juan	1.800,00	12	12	12
Facilitacion Procesos	800,00	4	8	8
Asesoría y Gestion de Proyectos	1.000,00	6	12	12
Gestion ECOLISE Juan	2.500,00	12	12	12

Fuente: elaboración propia

Tabla 17: Cuenta de resultados para los primeros 3 años para el escenario 2 optimista

Pérdidas y ganancias	31/12/20	31/12/21	31/12/22
Ventas	112.4	114.036	105.08
Gastos de personal	-66.485	-66.485	-66.485
Otros gastos de explotación	-23.000	-20.428	-20.661
Amortización del inmovilizado	0	0	0
Imputación por subvenciones	5.500	0	0
A) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	28.415	27.123	17.935
Gastos financieros	0	0	0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	28.415	27.123	17.935
Impuesto sobre los beneficios	-4.831	-4.611	-3.049
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	23.585	22.512	14.886

Fuente: elaboración propia

Escenario 3: pesimista

Tabla 18: Balance de la situación a 3 años para el escenario pesimista

ACTIVO	31/12/20	31/12/21	31/12/22
A) ACTIVO NO CORRIENTE	0	1.445	4.657
Impuesto de sociedades	0	1.445	4.657
B) ACTIVO CORRIENTE	24.861	24.364	4.36
Existencias	0	0	0
Deudores y cuentas a cobrar	9.917	7.951	10.622
Clientes	8.688	7.026	9.684
IVA a cobrar	1.229	925	938
Efectivo y otros líquidos equivalentes	14.945	16.413	-6.262
TOTAL ACTIVO (A+B)	24.861	25.809	9.017
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	31/12/20	31/12/21	31/12/22
A) PATRIMONIO NETO	22.139	23.994	8.312
A-1) Fondos propios	22.139	23.994	8.312
Capital Social	12	12	12
Reservas	0	10.139	11.994
Otras aportaciones de socias	0	0	0
Resultados de ejercicios anteriores	0	0	0
Resultado del ejercicio	10.139	1.855	-15.683
A-2) Subvenciones y legados recibidos	0	0	0
B) PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0
C) PASIVO CORRIENTE	2.722	1.815	2.53
Acreeedores comerciales y otros pagos	2.722	1.815	2.53
IVA a pagar	1.47	814	1.529
IRPF	0	0	0
Seguridad social	1.001	1.001	1.001
Impuesto de sociedades	252	0	0
TOTAL DE PATRIMONIO NETO Y PASIVO	24.861	25.809	10.842

Fuente: elaboración propia

Tabla 19: Operaciones previstas en los primeros 3 años para el escenario 3 pesimista

OPERACIONES ANUALES	PV	2020	2021	2022
Formación Como Iniciar Transición	1.500,00	3	3	3
Formación Online Como Iniciar Transición	1.000,00	1	1	1
Formacion Transición Interior	1.500,00	1	1	1
Gestion MiT Ana	3.000,00	10	6	0
Charlas y ponencias	200,00	3	3	3
Formacion Facilitación Grupos	1.000,00	9	9	9
Gestion MiT Juan	1.800,00	12	6	0
Facilitación Procesos	800,00	4	8	8
Asesoría y Gestion de Proyectos	1.000,00	6	12	12
Gestion ECOLISE Juan	2.500,00	12	12	12

Fuente: elaboración propia

Tabla 20: Cuenta de resultados para los primeros 3 años para el escenario 3 pesimista

Pérdidas y ganancias	31/12/20	31/12/21	31/12/22
Ventas	105.200	89.148	68.250
Gastos de personal	-66.485	-66.485	-66.485
Otros gastos de explotación	-26.500	-20.428	-20.661
Amortización del inmovilizado	0	0	0
Imputación por subvenciones	0	0	0
A) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	12.215	2.235	-18.895
Gastos financieros	0	0	0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	12.215	2.235	-18.895
Impuesto sobre los beneficios	-2.077	-380	3.212
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	10.139	1.855	-15.683

Fuente: elaboración propia

Las pérdidas del tercer año se deben a la reducción en las ventas previstas ya en los escenarios esperado y optimista. En el escenario pesimista se asume que los proyectos actuales llegan a su fin según el contrato actual, en vez de continuar tal y como se espera en los otros dos escenarios.

7. Viabilidad del proyecto

Una de las dudas más importantes que el equipo de Red de Transición se plantea a la hora de comenzar el proyecto empresarial aquí propuesto es si a nivel económico y de carga de trabajo supondría verdaderamente una mejora en las condiciones laborales de sus miembros. Por ello, esta sección se propone visibilizar y comparar:

- La rentabilidad del proyecto cooperativo para cada uno de los 3 escenarios arriba descritos
- La situación económica actual de los posibles 4 miembros del equipo promotor como autónomos a nivel de gastos, ingresos y otras responsabilidades a las que ahora hacen frente de manera individual

7.1 Rentabilidad del proyecto cooperativo

La rentabilidad del proyecto cooperativo de Red de Transición puede determinarse, utilizando el análisis de tesorería y de la cuenta de resultados, utilizando las fórmulas VAN y TIR.

El VAN (Valor Actual Neto) permite calcular el valor del flujo de caja (capacidad de la empresa para pagar sus deudas) que genera la inversión inicial. El VAN se calcula utilizando el Beneficio Neto Actualizado (flujo de caja actualizado), al cual se le restaría la inversión. Cuando el VAN es igual o superior a cero, se entiende que el proyecto empresarial es viable.

El proyecto empresarial de Red de Transición es en principio viable, ya que el VAN es superior a 0 y por lo tanto el proyecto genera beneficios. A pesar de que en los datos de la cuenta de resultados para el escenario pesimista (escenario 3) da valores negativos en el tercer año, el valor del VAN es mayor a 0 igualmente. Este resultado puede tener que ver con los parámetros utilizados por la herramienta de análisis económico, la cual ofrece un impuesto de sociedades más bajo para los primeros dos años de actividad empresarial. El beneficio por lo tanto se utilizaría para compensar la pérdida de rentabilidad del tercer año.

Tabla 21: Cálculo del VAN para los 3 escenarios

Escenario 1 Esperado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Flujo de caja	19.623	10.356	-1.012
Tasa de actualización	2,00%	2,00%	2,00%
Valor actualizado	19.238	9.954	-953
VAN	106.964	87.726	77.772

Escenario 2 Optimista	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Flujo de caja	24.752	25.415	13.225
Taxa actualització	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualitzat	24.267	24.428	12.462
VAN	131.376	107.109	82.681

Escenario 3 Pesimista	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Flujo de caja	14.945	1.468	-22.675
Taxa actualització	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualitzat	14.652	1.411	-21.367
VAN	97.869	83.217	81.806

Fuente: elaboración propia

El TIR o la tasa interna de retorno, es la tasa de descuento que se tiene en un proyecto y que permite que el flujo de caja sea como mínimo igual a la inversión, es decir, que el VAN fuese igual a 0.

Tabla 22: Cálculo del TIR para los 3 escenarios

Escenario 1 Esperado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	3000	0	0
Flujo de caja	19.623	10.356	-1.012
-3000	19.623	10.356	-1.012
TIR	607%		

Escenario 2 Optimista	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	3000	0	0
Flujo de caja	24.752	25.415	13.225
-3000	24.752	25.415	13.225
TIR	824%		

Escenario 3 pesimista	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	3000	0	0
Flujo de caja	14.945	1.468	-22.675
-3000	14.945	1.468	-22.675
TIR	396%		

Fuente: elaboración propia

Al igual que con el VAN, una TIR positiva (expresada en porcentaje) puede indicar que el proyecto es viable, pero es importante destacar que una TIR positiva no es sinónimo de viabilidad y siempre deberá ser superior al coste del capital. El VAN y el TIR evalúan el retorno sobre la inversión inicial. Sin embargo, en este proyecto empresarial la inversión inicial es mínima, por lo tanto los resultados son un tanto desproporcionados. En este caso, el retorno de la inversión es muy rápido.

En el caso del proyecto empresarial de Red de Transición, el TIR indica claramente que, al menos durante el primer año, el proyecto sería viable en cualquiera de los 3 escenarios, aunque visiblemente menor en el escenario pesimista. Se puede inferir con los datos de previsiones de balance y cuenta de resultados que el TIR acabaría siendo negativo hacia el tercer año de este escenario.

Dado que los 3 escenarios resultan, a priori, rentables, se puede determinar que el objetivo del equipo promotor de este proyecto habría de ser hacer todo lo posible por materializar el escenario 1, esperado, como mínimo. Esto requeriría asegurar la continuidad del contrato de al menos una de las personas en el proyecto Municipalities in Transition y aumentar significativamente las operaciones relacionadas con la formación y la facilitación de grupos.

7.2 Comparativa entre la situación actual del equipo y la creación de la cooperativa

Se prevé que el proyecto empresarial cuente en un primer momento con 4 socias trabajadoras. Para realizar la comparativa entre la situación individual y agregada de estas personas, con la situación del proyecto colectivo, se parte de las siguientes premisas:

- Los perfiles de la persona 1 y la persona 2 se ajustan de manera fiel a la realidad
- Los perfiles de la persona 3 y la persona 4 están basados en la situación laboral de una misma persona, asumiendo que dos personas podrían realizar tareas similares si participaran en el proyecto colectivo
- Los 4 perfiles realizan su actividad íntegramente como autónomos
- La previsión en el número de operaciones se ha realizado en base a la información disponible en 2019, y asumiendo que los proyectos más estables continuarán en el tiempo sin cambios significativos.
- Para poder comparar la situación individual con la cooperativa, todas las personas han sido asignadas:
 - Un salario neto de 1000 euros
 - Una contribución mínima a la Seguridad Social

Comenzaremos un análisis pormenorizado de las previsiones individuales de estas personas como trabajadoras autónomas.

Persona 1

Tabla 23: Servicios y operaciones anuales Persona 1 (autónoma)

SERVICIO	PV	Operaciones Año 1	Operaciones Año 2	Operaciones Año 3
Formación Como Iniciar Transición	600,00	2	3	3
Formación Online	200,00	1	1	1
Formación Transición Interior	600,00	1	1	1
Gestión MiT	3.000,00	10	10	10
Charlas y ponencias	200,00	1	1	1
Formación Facilitación Grupos	300,00	0	1	1
Facilitación Procesos	300,00	4	8	8
Asesoría y Gestión de Proyectos	500,00	1	5	5

Fuente: elaboración propia

Como hemos visto en secciones anteriores, los honorarios por la gestión de un proyecto concreto suponen la mayor parte de los ingresos por ventas.

Se prevé que en los próximos años el número de operaciones para algunos de los servicios se mantenga estable, y para otros aumente ligeramente.

Tabla 24: Cuenta de resultados para persona 1 (autónoma)

Pérdidas y ganancias	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
Ventas	34.500	38.760	40.159	113.419
Gastos de personal	-14.118	-14.118	-14.118	-42.354
Otros gastos de explotación	-8.500	-8.208	-8.318	-25.026
Amortización del inmovilizado	0	0	0	0
A) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	11.882	16.434	17.724	46.040
Gastos financieros	0	0	0	0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	11.882	16.434	17.724	46.040
Impuesto sobre los beneficios	-2.376	-3.287	-3.545	-9.208
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	9.506	13.147	14.179	36.832

Persona 2

Tabla 25: Servicios y operaciones anuales Persona 2 (autónoma)

SERVICIO	PV	2020	2021	2022
Formación Como Iniciar Transición	600,00	2	3	3
Formacion Online	200,00	1	1	1
Formacion Transicion Interior	600,00	1	1	1
Gestion MiT	1.800,00	12	12	12
Gestión ECOLISE	2.500,00	12	12	12
Charlas y ponencias	200,00	1	1	1
Facilitación Procesos	300,00	0	0	0
Asesoría y Gestion de Proyectos	500,00	0	0	0

Fuente: elaboración propia

De manera similar, para este perfil la mayor aportación a los ingresos proviene de los proyectos internacionales. Se prevé que este perfil mantenga este nivel de ingresos durante los tres 3 primeros años sin grandes cambios en el volumen de operaciones.

Tabla 26: Cuenta de resultados para persona 2 (autónoma)

Pérdidas y ganancias	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
Ventas	53.000	54.060	55.141	162.201
Gastos de personal	-14.118	-14.118	-14.118	-42.354
Otros gastos de explotación	-9.300	-9.432	-9.566	-28.298
Amortización del inmovilizado	0	0	0	0
A) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	29.582	30.510	31.457	91.549
Gastos financieros	0	0	0	0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	29.582	30.51	31.457	91.549
Impuesto sobre los beneficios	-5.916	-6.102	-6.291	-18.309
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	23.666	24.408	25.166	73.240

Fuente: elaboración propia

Persona 3

Tabla 27: Servicios y operaciones anuales Persona 3 (autónoma)

SERVICIO	PV	2020	2021	2022
Acompañamiento proyectos	1.500,00	12	6	6
Formación facilitación	1.000,00	9	9	9
Proyectos en empresas	450,00	2	2	2
Proyectos instituto	630,00	2	2	2
Formación universitaria	600,00	1	1	1
Otros proyectos	1.200,00	4	4	4
Otras formaciones	900,00	2	2	2

Fuente: elaboración propia

Tabla 28: Cuenta de resultados para persona 3 (autónoma)

Pérdidas y ganancias	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
Ventas	36.360	27.907	28.465	92.732
Gastos de personal	-14.118	-14.118	-14.118	-42.354
Otros gastos de explotación	-4.700	-4.718	-4.736	-14.154
Amortización del inmovilizado	0	0	0	0
A) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	17.542	9.072	9.611	36.225
Gastos financieros	0	0	0	0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	17.542	9.072	9.611	36.225
Impuesto sobre los beneficios	-3.508	-1.814	-1.922	-7.244
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	14.034	7.257	7.689	28.980

Fuente: elaboración propia

Persona 4

Tabla 29: Servicios y operaciones anuales Persona 4 (autónoma)

SERVICIO	PV	2020	2021	2022
Acompañamiento proyecto	1.500,00	6	6	6
Formación transición	1.000,00	3	3	3
Proyectos en empresas	450,00	2	2	2
Formación universitaria	630,00	2	2	2
Gestión de proyectos	600,00	4	4	4

Fuente: elaboración propia

Tabla 30: Cuenta de resultados para persona 4 (autónoma)

Pérdidas y ganancias	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
Ventas	26.160	26.683	27.217	80.060
Gastos de personal	-14.118	-14.118	-14.118	-42.354
Otros gastos de explotación	-4.700	-4.718	-4.736	-14.154
Amortización del inmovilizado				0
A) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	7.342	7.848	8.363	23.553
Gastos financieros				0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	7.342	7.848	8.363	23.553
Impuesto sobre los beneficios	-1.468	-1.57	-1.673	-4.711
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	5.874	6.278	6.690	18.842

Fuente: elaboración propia

El perfil de la persona 4 presenta la situación económica más inestable y frágil, pero aún así logra un balance de resultados positivo cada año que puede utilizar para reinvertir en su actividad o aumentar su salario base de 1000 euros mensuales.

Comparación de la situación de autónomos con la cooperativa

Para realizar una comparativa de los ingresos y gastos de las 4 personas autónomas con el balance de los 3 escenarios de la cooperativa, se ha realizado una agregación de los ingresos y gastos de las 4 personas.

Simplemente con la comparación del balance al final del ejercicio podemos ver que, a priori, la situación de beneficio económico para los miembros del equipo sería mejor si se mantuviera la situación de autónomos.

El factor principal para explicar este fenómeno es la diferencia impositiva y de pagos a la Seguridad Social que se realiza en cada uno de los regímenes. Por ejemplo, podemos ver que, con un salario neto de 1000 euros mensuales en todas las situaciones, los gastos de personal aumentan en 10.000 euros en la situación de la cooperativa. Los gastos, por contra, se mantienen prácticamente igual.

Estos cálculos se han realizado de manera conservadora en cuanto a las ventas, tomando como referencia la situación actual del equipo de Red de Transición y el balance económico de profesionales afines que podrían entrar a formar parte del equipo. Por lo tanto, podría argumentarse que el bajo nivel de ingresos aparente podría en realidad ser mucho más alto con unas previsiones mejor adaptadas a la capacidad del equipo de generar ingresos.

Como se podrá apreciar, existe una diferencia significativa entre las ventas del agregado de autónomos y cada uno de los escenarios. Estas cantidades se han hecho en base a la previsión del aumento en la carga de trabajo de actividades estructurales colectivas, que se anticipa serán mucho mayores en una empresa que como persona autónoma. Esto supone un coste de oportunidad, ya que requiere reducir encargos para poder crear una estructura capaz de sostener la actividad económica.

Tabla 31: Datos anuales agregados de las 4 personas en comparación con los 3 escenarios

Pérdidas y ganancias	AÑO 1			
	Agregado autónomos	Esperado	Optimista	Pesimista
Ventas	150.02	105.200	112.400	105.200
Gastos de personal	-56.472	-66.485	-66.485	-66.485
Otros gastos de explotación	-27.200	-26.500	-23.000	-26.500
Amortización del inmovilizado	0	0	0	0
A) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	66.348	17.715	28.415	12.215
Gastos financieros	0	0	0	0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	58.417	17.715	28.415	12.215
Impuesto sobre los beneficios	-11.682	-3.012	-4.831	-2.077
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	46.735	14.704	23.585	10.139

Pérdidas y ganancias	AÑO 2			
	Agregado autónomos	Esperado	Optimista	Pesimista
Ventas	147.41	97.308	114.036	89.148
Gastos de personal	-56.472	-66.485	-66.485	-66.485
Otros gastos de explotación	-27.076	-20.428	-20.428	-20.428
Amortización del inmovilizado	0	0	0	0
A) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	63.864	10.395	27.123	2.235
Gastos financieros	0	0	0	0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	63.864	10.395	27.123	2.235
Impuesto sobre los beneficios	-12.773	-1.767	-4.611	-380
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	51.09	8.628	22.512	1.855

Pérdidas y ganancias	AÑO 3			
	Agregado autónomos	Esperado	Optimista	Pesimista
Ventas	150.982	89.058	105.08	68.250
Gastos de personal	-56.472	-66.485	-66.485	-66.485
Otros gastos de explotación	-27.356	-20.661	-20.661	-20.661
Amortización del inmovilizado	0	0	0	0
A) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	67.155	1.913	17.935	-18.895
Gastos financieros	0	0	0	0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	67.155	1.913	17.935	-18.895
Impuesto sobre los beneficios	-13.431	-325	-3.049	3.212
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	53.724	1.588	14.886	-15.683

Conclusiones y recomendaciones

Esta memoria de fin de posgrado tenía 4 objetivos: realizar un proceso de reflexión interna para consolidar el trabajo de la Asociación Red de Transición, analizar las diferentes vías para la diversificación de su oferta de servicios, explorar una nueva estructura organizativa que permitiera la colectivización del trabajo, y evaluar la viabilidad de esta nueva estructura.

Los resultados muestran que Red de Transición tiene un amplio potencial para aumentar su cartera de servicios, enfocándose en la formación, la facilitación de procesos y la gestión de proyectos relacionados con la sostenibilidad. Además, el análisis de la competencia muestra que la organización puede encontrar un nicho de mercado en el trabajo a nivel estatal e internacional, diferenciándose por el tipo de formaciones ofrecidas, la experiencia del equipo promotor y su sistema de gobernanza.

En plan económico financiero muestra que el proyecto empresarial sería viable en el escenario esperado y el optimista; sin embargo, el volumen de operaciones y los gastos asociados a la actividad significarían una reducción en los ingresos por socia trabajadora en comparación con lo que ganarían en situación de autónomas (con un sueldo base de 1000 euros mensuales). El equipo, al asumir tareas reproductivas de la organización, verá una reducción en su disponibilidad para realizar operaciones de ventas, lo que resultaría en una facturación inferior. Para que el proyecto no solo sea rentable en comparación la inversión inicial, que en este proyecto es mínima, sino también a nivel de estabilidad económica, el equipo tendría que invertir recursos en la apertura de líneas de acción con usuarias con mayor poder adquisitivo (por ejemplo en el sector privado) y aumentar significativamente el volumen de operaciones (número de cursos y proyectos). Sin embargo, esto solo podrá realizarse una vez la estructura esté consolidada y las actividades estructurales, que se prevé limitarán la capacidad de producción, estén bien repartidas o incluso externalizadas.

Leídos de esta manera, los resultados ponen en evidencia que en el caso de los miembros de Red de Transición, operar como autónomos sale más a cuenta económicamente que crear una cooperativa de trabajo asociado. Ya que los ingresos y los gastos se mantienen relativamente estables en ambos casos, las razones principales parecen ser: por un lado la diferencia del régimen impositivo entre un autónomo y un trabajador en régimen general; por otro lado, la diferencia en ingresos derivado de la exigencia en la disponibilidad del equipo para realizar las tareas estructurales de la cooperativa, más exigentes que en la gestión diaria de una persona

autónoma. Sin embargo, los cálculos realizados para el análisis de viabilidad no realizan una comparativa pormenorizada de la cuota de autónomos que pagaría cada socia con la base de contribución a la Seguridad Social. Este dato podría afectar significativamente los resultados numéricos, y debería realizarse un análisis más detallado equiparando estos dos conceptos y revisando los aspectos fiscales.

Asimismo, sería importante analizar con más detalle, más allá de los resultados del estudio de viabilidad, las posibles ventajas intangibles de formar parte de una cooperativa como socia trabajadora. Aparte de los beneficios sociales de estar dado de alta en régimen general y las contribuciones a la Seguridad Social, el trabajo asociado podría permitir al equipo promotor aumentar su capacidad de respuesta ante la creciente demanda de servicios como los que ofrece Red de Transición. A largo plazo, además, cabría esperar una reducción de los costes asociados a la actividad una vez se revisen los procesos empresariales y se realice un mejor reparto de la carga de trabajo. También existe la posibilidad, a explorar en otro medio, de crear una estructura jurídica empresarial que se ajuste más a las necesidades del equipo, no teniendo que ser ésta una cooperativa.

En definitiva, estos datos servirán al equipo de Red de Transición en su evaluación interna y estrategia de evolución organizacional. La opción de crear un proyecto empresarial no debe descartarse tan solo en base al análisis económico, ya que existe un alto potencial para el desarrollo de la organización para este fin.

Bibliografía

- Barcelona Activa SAU (2011) 63: *Cómo hacer el Plan Económico-Financiero*, acceso https://emprenedoria.barcelonactiva.cat/emprenedoria/images/es/63_ip_pla_economic-financer_es_tcm79-25169.pdf el 11.11.2019
- Charest, G. (2018). *La democracia se muere. ¡Qué viva la sociocracia!*. Murcia: Cauac
- de Seta, L. (2009) *La Pecera*, acceso <https://dosideas.com/noticias/metodologias/398-la-pecera> el 11.11.2019
- del Río, J. (2019) *Guía del Movimiento de Transición*, Catarata, Madrid
- Falaño, C. (2018) *La Historia de la Sociocracia*, acceso www.sociocracia.cl el 20.11.2019
- Gobierno de España (1990) Ley 20/1990, de 19 de diciembre, sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas. BOE núm 304
- Holmgren, D. (2003) *Permaculture: principles and pathways beyond sustainability*, Holmgren Design Services, Victoria, p. 320
- Hopkins, R. (2008) *The Transition Handbook. From oil dependency to local resilience*, Green Books, Totnes. Disponible y traducido en castellano en <https://sites.google.com/site/sinpetroleo/biblioteca/handbook>
- Hopkins, R. (2011) *The Transition Companion. Making your community more resilient in uncertain time*, Green Books, Totnes.
- Hopkins, R. (2013) *The power of just doing stuff. How local action can change the world*, Green Books, Totnes.
- Lakoff, G. (2004) *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*, Editorial Complutense, Madrid.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (2019) *Synthesis Report for the Sixth Assessment Report*, acceso <https://www.ipcc.ch/2019/> el 11.11.2019
- Montojo, M. (2018) *¿Cuánto nos cuesta el cambio climático en Europa?* EFEverde acceso <https://www.efeverde.com/noticias/coste-del-cambio-climatico-europa/> el 11.11.2019
- Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, Å. Persson, et.al. (2009) Planetary boundaries:exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society* 14(2): 32
- Transition Network (2015) 21 Stories of Transition, acceso <http://transitionnetwork.org/resources/21-stories-of-transition-pdf-to-download/> el 30.06.2019