Cooperativas

Suara Cooperativa[5]

1. Presentación

Suara es una cooperativa catalana, con sede central en Barcelona, que trabaja en una gran variedad de actividades relacionadas todas ellas con la provisión de servicios sociales a sus usuarios, personas necesitadas de atención social, y a los clientes de la entidad, que son, habitualmente, Administraciones Públicas descentralizadas y entidades del sector sin fines de lucro. La palabra "suara" significa en catalán antiguo "ahora mismo", "aquí mismo", y la adopción de este lema como nombre de la cooperativa simboliza su vocación de aportar a la sociedad un trabajo inmediato, eficaz y perdurable.

Las características de la entidad que resultan más significativas para los objetivos del presente informe son su amplia cartera de servicios sociales, su capacidad de integrar las experiencias precedentes de las cooperativas sobre las que se funda la empresa en un proyecto estratégico a largo plazo, y el elevado volumen de empleo que mantiene Suara, así como su estrecha vinculación al territorio en el que presta sus servicios.

2. Nacimiento y entorno

El nacimiento de Suara Cooperativa tuvo lugar en junio de 2008, como consecuencia de la fusión de tres cooperativas de servicios sociales preexistentes: CTF (Cooperativa de Trabajadores Familiares) Serveis Sociosanitaris, creada en Barcelona, en 1981, y centrada en los servicios de atención domiciliaria; EAS (Educadores de Acogida Social), creada, en

[5] CIRIEC España agradece al personal de Suara Cooperativa su ayuda para la elaboración de este capítulo.

1997, en Barcelona, y especializada entre otros campos en la atención a personas en riesgo de exclusión; y Escaler, creada en Olot en 1995, y con experiencia en la atención social a la infancia, la juventud, la familia, la tercera edad, y el empleo y la inserción.

La creación de Suara tuvo como motivación principal el responder a la demanda de las Administraciones Públicas contratistas de servicios sociales, que necesitan operadores fuertes en el sector, capaces de ofrecer una amplia cartera de servicios y de garantizar la cobertura de una demanda de los mismos cada vez más elevada y diversificada. Se trata, pues, de responder de una manera empresarialmente ágil y eficiente, además de socialmente comprometida, a una demanda en auge a partir de la aprobación de normas públicas como la Ley española de Autonomía Personal y Atención a la Dependencia, o la Ley catalana de Servicios Sociales.

El entorno en el que trabaja Suara (tabla 1) es de carácter regional, encontrándose presente en la actualidad en las comarcas catalanas del Noreste (Alta Empordà; Baix Empordà; La Garrotxa; Pla de L'Estany; Gironès; Osona; Selva; Bages; Vallès Occidental; Vallès Oriental; Maresme; Barcelonès; i Baix Llobregat), así como en alguna comarca occidental (Segrià) y meridional (Montsià).

TABLA 1

Población de las comarcas en que trabaja Suara Cooperativa

	2005	2009
Alt Empordà	118.950	138.501
Bages	169.114	184.642
Baix Empordà	120.302	132.973
Baix Llobregat	757.814	793.655
Barcelonès	2.215.581	2.251.600
Garrotxa	51.786	55.339
Gironès	160.838	179.742
Maresme	398.502	426.565
Montsià	64.181	72.189
Osona	142.337	152.411
Pla de l'Estany	27.905	30.153
Segrià	183.954	203.279
Selva	144.420	169.389
Vallès Occidental	815.628	878.893
Vallès Oriental	361.319	394.061
(Pro memoria) Cataluña	6.995.206	7.475.420

Fuente: Idescat.

3. Descripción del proyecto empresarial

La misión de Suara Cooperativa está definida por la misma como la atención a las personas, buscando respuestas para contribuir a mejorar su calidad de vida mediante un modelo cooperativo basado en una gestión democrática, cercano a las personas y socialmente responsable. Esta misión se complementa con una visión de la entidad como la empresa de atención a las personas de referencia en Cataluña y con presencia en otros territorios, utilizando un modelo empresarial que, desde los principios cooperativos, coloca a las personas como eje central de su crecimiento y actuación[6].

Los valores que para Suara constituyen el motor moral de su actividad son los de cercanía, responsabilidad social, participación democrática y fomento de la innovación; valores que guían una política de gestión concretada en cinco grandes líneas estratégicas generales: crecimiento, para ser una empresa líder en la atención a las personas; competitividad, para responder a la demanda social de manera eficiente; imagen de marca, para fortalecer la presencia social de la cooperativa; personas y organización orientadas al cliente interno y externo; y participación activa, orientada a la toma de decisiones.

El proyecto empresarial de Suara es de carácter plenamente creativo, desarrollado por un grupo amplio de personas que reúnen conocimientos y capacidades complementarias, y que, dada su juventud, es dirigido por el mismo equipo que lideró su creación. La empresa considera que su competencia diferenciadora clave es la estabilidad de su plantilla, en la que resulta de gran importancia la fidelización de sus trabajadores y la posibilidad real de su acceso a la condición de socio. Así mismo, se otorga un gran valor a la apertura del modelo de actividad a otros agentes, y al elevado grado de colaboración de la entidad con los mismos.

En el proyecto estratégico de la empresa, los *stakeholders,* o grupos de interés prioritarios para la misma son, por este orden, el personal socio, los usuarios de los servicios, las Administraciones Públicas clientes, y el personal no socio.

4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

La actividad de Suara tiene como principales clientes a las distintas Administraciones Públicas de Cataluña, de España (Ministerio de Trabajo), y en menor medida a otras entidades sin fines de lucro. Entre las primeras, destacan los departamentos autonómicos catalanes con competencias en servicios sociales y en empleo, tres de los consejos comarcales que desconcentran parte de la actividad administrativa pública en Cataluña (en concreto, los del Alt Empordà, el Baix Empordà y el Gironès), y una amplio listado de treinta y cuatro ayuntamientos. Entre estos últimos figuran algunos de especial importancia poblacional, como son los de Barcelona, Badalona, Girona, Hospitalet del Llobregat, Tarrasa, Manresa, etc. Algunas de las entidades sin fines de lucro para las que trabaja Suara son Cáritas Dio-

[6] Suara Cooperativa (2009): *Manual de Acollida*.

cesana de Barcelona, Fundación La Caixa, Centre Català de Solidaritat, y otras fundaciones y entidades de servicios sociales.

Suara dispone de una amplia cartera de servicios de atención a las personas (tabla 2), que se despliega en el territorio por medio de una red de ochenta y cinco establecimientos en quince comarcas catalanas. Este carácter integral de su oferta le permite competir, desde la defensa de los valores de la economía social, en general, y del cooperativismo, en particular, con los grandes grupos empresariales privados del sector.

TABLA 2

Cartera de servicios de Suara Cooperativa

Acción social	Centros residenciales de acción educativa, para protección de menores tutelados. Centros abiertos, para compensar deficiencias educativas. Pisos y espacios para jóvenes, incluidos tutelados y extutelados. Servicios de atención a la infancia y las familias (apoyo materno infantil, casas de acogida, etc.). Centro de atención especializada en personas con discapacidades intelectuales. Equipamientos residenciales, abiertos todos los días del año. Casas de acogida para mujeres embarazadas, solas o con hijos en situación de desprotección social. Centros de día para niños y sus familias. Servicio para personas sin hogar. Servicio de apoyo a personas afectadas por el virus VIH/Sida. Servicio residencial para personas con drogodependencias. Servicio de atención domiciliaria.
Educación	Escuelas infantiles. Espacios educativos para madres y padres. Unidades de escolarización compartida (seguimiento de jóvenes menores de 16 años con dificultades educativas). Escuelas de adultos.
Trabajo	Servicio de promoción del empleo. Gestión de proyectos europeos. Cooperativa "Garbet" (empresa de inserción de personas en riesgo de exclusión): servicios de limpieza, lavandería, y de mantenimiento y jardinería.
Salud	Servicios sociosanitarios para personas mayores, enfermos crónicos y con dependencia, y personas en situación terminal. Asistencia sanitaria, social y terapéutica (rehabilitación, fisioterapia, terapia ocupacional, animación sociocultural y actividades de ocio). Programas de apoyo a personas a cargo de enfermos (asesoramiento, gestión de ayudas, atención psicológica, atención y apoyo a la familia). Servicios para personas con enfermedades mentales (residencias, pisos tutelados, centros de día). Servicios para personas con conductas adictivas.

Fuente: Suara Cooperativa y elaboración propia.

Para llevar a cabo sus actividades, que, en 2008, tuvieron en conjunto más de 17.000 usuarios[7], la empresa dispone de una plantilla que en media anual ha pasado de 1.086 personas, en 2008, a 1.375, en 2009, con un crecimiento del 26,6%. En esta plantilla, el porcentaje de mujeres ha pasado del 84,7% al 90,2% en estos dos años, reflejando la intensa y creciente feminización de las actividades principales de la entidad. La plantilla se compone mayoritariamente de personal no titulado (82,8% y 73,3% en 2008 y 2009, respectivamente), aunque hay que señalar que su personal titulado suma en 2009 un total de 367 personas.

[7] Suara (2009): *Memòria de sostenibilitat, 2008*.

Las personas socias de Suara Cooperativa, a finales de 2009, eran 417, lo que suponía un 30% de la plantilla anual media. La entidad sigue la política de estimular la conversión de trabajadores de la cooperativa en socios a prueba de la misma, para, llegado el caso, incorporarlos como socios de pleno derecho.

5. El papel de la innovación

La empresa Suara subraya en su actividad tres tipos de innovación. En lo relativo a la innovación empresarial, destaca la referida al propio proceso de fusión de las cooperativas preexistentes, y los cambios subsiguientes en materia de reestructuración de la organización, estandardización de procesos, definición de funciones, etc.

Desde el punto de vista de la innovación de producto, la empresa ha elaborado e implantado un Proyecto de Centro de Primera Acogida para personas sin techo, con capacidad de 120 plazas; ha desarrollado un Modelo de Construcción y Gestión de un equipamiento municipal; y ha diseñado un Servicio de Mediación.

Por último, en lo referido a la innovación tecnológica, Suara ha implementado nuevas herramientas tecnológicas de gestión, como son la intranet de gestión, la intranet de comunicación, y un Sistema de Gestión Integral.

6. La cultura corporativa

Los tres aspectos referidos a la cultura corporativa que son más destacados por Suara se refieren al fomento de la actitud participativa en la empresa, la puesta en práctica efectiva de las sugerencias del personal socio y no socio, y la aceptación por la entidad del derecho al error. El resto de los ítems relacionados con la cultura corporativa reciben, en todos los casos, una valoración intermedia, sin observarse en ninguno de ellos (fomento de la asunción de riesgos; impulso de la delegación de responsabilidades; estímulo de la adaptación al cambio) una valoración baja o muy baja.

Un componente destacado de la cultura corporativa de Suara es su nivel muy alto en cuanto a la disposición de sistemas formales de planificación estratégica y de seguimiento y control de la estrategia: la empresa dispone de una Plan Estratégico 2009-2010, está acabando de elaborar un Cuadro de Mando Integral, y ha creado la figura de Controller para asegurar la aplicación efectiva de su estrategia. En cuanto a la cultura de calidad, la empresa fue certificada, en 2004, por AENOR como entidad que satisface los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

7. Configuración organizativa

Además de los órganos propios de toda cooperativa (Asamblea; Consejo Rector, compuesto por tres miembros de cada cooperativa fusionada; Presidencia), Suara Cooperativa está dirigida operativamente por una Dirección General (asistida por una persona responsable de la función de Controller, y de una persona responsable de Comunicación, Marketing e Innovación). De la Dirección General dependen, directamente, los responsables de las dos grandes áreas funcionales de la entidad: el área de Operaciones, que engloba las distintas unidades de actividad externa de la cooperativa, y el Área Social, que se encarga de la gestión de las personas, de la Administración y recursos laborales, y de la calidad y la Responsabilidad Social de la empresa.

El área de operaciones de Suara se encuentra organizada en una unidad de servicios corporativos y seis unidades de servicios a los clientes: Unidad de Servicio de Atención Domiciliaria; Unidad de Personas Mayores; Unidad de Infancia, Juventud y Familia; Unidad de Inclusión y Discapacidad; Unidad de Empleo y Formación; y Unidad Garbet, que es una cooperativa de limpieza y mantenimiento (impulsada por Suara) que trabaja en el campo de la inserción social de personas con dificultades especiales.

La cooperativa Suara pertenece al Grupo CLADE, el grupo cooperativo catalán más importante, que, en 2008, presentaba una facturación de 310,4 millones de euros, un empleo total de 3.602 personas y un conjunto de más de 650.000 socios consumidores. Además de esta pertenencia, Suara es una entidad activa en el mundo cooperativo y en el sector de la iniciativa social, perteneciendo a una decena de redes sociales, como, por ejemplo, el Consejo Rector de las Cooperativas de Trabajo de Cataluña, y la Junta Directiva de ECAS, Entidades Catalanas de Acción Social.

8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

El activo total de Suara en 2008, año en que comienza su andadura como empresa única, fue de 10.952,3 miles de euros, que aumenta en el ejercicio siguiente hasta llegar a 14.867,7 miles, con una tasa de incremento del 35,7%.

El activo no corriente de la entidad alcanzó, en 2008, un 26,4% del activo total, mientras que, en 2009, supone ya un 40,8%, indicando un importante esfuerzo inversor de la entidad en ese ejercicio. Correlativamente, el patrimonio neto de Suara, 5.968,1 miles de euros, en 2009, alcanza ya un 40,1% del balance, partiendo del 34,9% del año precedente.

Los ingresos reportados por la entidad (importe neto de la cifra de negocios) suman 25.060,1 miles de euros, en 2008, y 30.456,1 miles de euros, en 2009, con una tasa de variación del 21,5%; lo que supone un comportamiento muy positivo de los ingresos en un año ciertamente complicado. Los gastos de personal suponen un 86,7% de los ingresos por ventas, en 2008, y un 85,4%, en 2009, lo que muestra claramente el carácter muy intensivo en empleo de las actividades de la empresa.

Los gastos totales de la empresa suman 30.779 miles de euros, en 2009, distribuyéndose en un 84,5% de gastos de personal, un 14,7% de compra de mercaderías y suministros, y un 0,8% de amortizaciones. Esta estructura de gastos refleja un descenso de cuatro puntos en los gastos de personal entre 2008 y 2009, puntos que son absorbidos de manera prácticamente íntegra por la compra de mercaderías y suministros, que suponía, en 2008, un 10,9% de los gastos totales.

Respecto de los resultados anuales de la cooperativa, disponemos de los relativos al ejercicio 2008, que se cerró con un excedente positivo por 695,4 miles de euros, lo que supuso una rentabilidad económica del 6,3% respecto del total de activos, y una rentabilidad financiera del 20,7% respecto de los fondos propios a cierre de ejercicio.

En definitiva, la empresa considera que los principales factores de su éxito son las personas socias y su compromiso con el proyecto, el modelo de gestión democrática, pero eficiente, de la entidad, su amplia cartera de servicios, y la motivación del personal hacia la innovación; en tanto que la principal limitación que observa, desde el punto de vista de una organización de la economía social, es la dificultad que este tipo de organizaciones tienen para captar fondos.

La crisis económica en curso no parece haber afectado específicamente a la entidad, pues, como se afirma desde la misma, la propia fusión entre las tres cooperativas matrices de Suara ha sido la manera que la empresa ha tenido de adaptarse a las nuevas realidades (redefiniendo servicios, reasignando personas, aprovechando sinergias, etc.). En definitiva, las tareas marcadas por el Plan Estratégico 2009-2010, para el crecimiento tanto interno como externo de la empresa.

9. Conclusiones

Suara es una cooperativa de servicios a las personas necesitadas de atención social, que compite en el mercado con otras empresas privadas y públicas que satisfacen estas necesidades, y lo hace desde la calidad de sus servicios y la gestión de una oferta integral a las administraciones públicas y a otras entidades.

La originalidad de la empresa radica en su nacimiento, en 2008, tras el proceso de fusión de tres cooperativas preexistentes, especializadas en distintos campos de la atención social en gran medida complementarios, lo que está dando lugar a un crecimiento interno y externo de la entidad mayor del esperado, tanto en términos de ingresos y de balance como de empleo y del número de personas asociadas.

La entidad gestiona una amplia red de instalaciones muy dispersa en el territorio, ya que la vinculación de la cooperativa al territorio es una de sus señas de identidad más destacadas. Al mismo tiempo, Suara se muestra muy activa en el tejido de redes sociales del movimiento cooperativo, en general, y del sector de la atención social a las personas, en particular, ejerciendo en las mismas un papel dirigente.

Clave del éxito: participación democrática eficaz

La participación democrática eficaz es un lema que resume en buena medida la actividad de Suara a lo largo de los dos años escasos que han transcurrido desde su creación. Destaca, en primer lugar, la participación interna de sus socios, que ha conseguido fundir en una sola entidad las culturas y prácticas organizativas de las tres cooperativas preexistentes sobre las que surgió Suara, y que lo ha hecho con unos porcentajes de aprobación social de la fusión superiores al 98% de la masa social.

En segundo lugar, hay que resaltar la participación intensa de la entidad en una densa red de relaciones con las administraciones públicas, con las entidades representativas de las necesidades sociales a cubrir, y con el resto del movimiento cooperativo de Cataluña; poniendo a disposición de otras entidades su modelo organizativo propio, y generando con ellas una mayor capacidad de incidencia social.

A la vez, el calificativo de eficaz es una característica sustancial y no meramente complementaria del modelo de Suara. Una participación que es eficaz por cuanto es capaz de establecer sus retos estratégicos a medio y largo plazo, y de asegurar la calidad de su cartera de servicios, para poder competir de manera socialmente responsable y sostenible.

Como consecuencia de esta participación eficaz, la cooperativa ha sido capaz de aumentar su empleo y sus socios, de hacer crecer sus ingresos, de fortalecer su patrimonio y de generar un excedente cooperativo capaz de apoyar el crecimiento de la entidad y la mejora de sus servicios a sus socios, trabajadores y usuarios. Un caso de éxito que probablemente se extenderá en su momento más allá del territorio y el sector en que surgió, para convertirse en un referente del cooperativismo de servicios para las administraciones públicas.

TABLA 3

Presentación del modelo de actividad

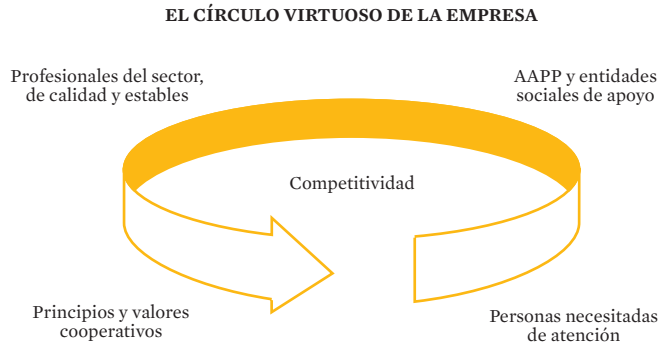
Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Ser la entidad catalana de referencia en los servicios de atención a las personas.
Cliente objetivo	Administraciones públicas que intervienen en la atención a las personas. En menor medida, entidades sin fines de lucro del sector.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Atención social; educación; salud; trabajo.
Capital relacional de la empresa	Relación estrecha con instituciones públicas, y con el tejido asociativo tanto del cooperativismo en general como de la atención a las personas en particular.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Gran diversificación de la cartera de servicios de la entidad. Proceso productivo altamente intensivo en trabajo.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Estabilidad de la plantilla. Elevado grado de apertura y colaboración con los agentes sociales del sector.
Estructura de costes	En 2008, 84,5% de gastos de personal, 14,7% de compra de mercaderías y suministros, y 0,8% de amortizaciones.
Ingresos	Los ingresos por cifra de negocios suman 25.060,1 miles de euros en 2008, y 30.456,1 miles en 2009, (una tasa de variación del 21,5%).
Sostenibilidad del modelo de actividad	La cooperativa muestra, en 2009, un excedente positivo por 695,4 miles de euros, con una rentabilidad sobre fondos propios del 20,7%.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

TABLA 4

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Obtener de la fusión los efectos de crecimiento interno y externo previstos en el Plan Estratégico.
Cliente objetivo	No se prevén cambios.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Mantener la apertura de la cartera de servicios, y generar servicios de largo y muy largo plazo al cliente.
Capital relacional de la empresa	Mantener e intensificar los vínculos con las administraciones públicas, el sector de la atención a las personas y el cooperativismo en general.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Apertura a la innovación tecnológica en el sector de atención a las personas.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se prevén cambios.
Estructura de costes	A medio plazo, los costes de aprovisionamiento y a las amortizaciones aumentarán previsiblemente su ponderación en los costes totales.
Estructura de ingresos	Los Otros ingresos de explotación (en 2008, un 8,6% del importe neto de la cifra de negocios) tienen recorrido potencial al alza.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Razonablemente asegurada, a la vista del envejecimiento poblacional y las políticas sociales en marcha. Al depender tanto los ingresos de las AAPP, es preciso en esta etapa vigilar la evolución de la liquidez de la entidad.

FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad