



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

REPÚBLICA DE ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

**Maestría en Economía Social y Solidaria.
Mención Emprendimiento y Políticas Públicas.**

Plan de Titulación: Modalidad Proyecto de Investigación Aplicada

Título:

Supermercados de economía popular y solidaria asociativos, vecinales y de comercio justo con productores, como alternativa a supermercados privados en Ecuador. Estudio de caso La Osa.

Autor: Juan Fabián Escandón Loor, Mtr.

Tutora: Maritza Tatiana Pérez Valencia, Phd.

Quito, mayo de 2024.



IAEN
Universidad
de posgrado
del Estado

No. 412-2024

ACTA DE GRADO

En el Distrito Metropolitano de Quito, hoy 13 de septiembre de 2024, JUAN FABIÁN ESCANDÓN LOOR, portador del número de cédula: 0916165566, EGRESADO DE LA MAESTRÍA EN ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA CON MENCIÓN EN EMPRENDIMIENTO Y POLÍTICAS PÚBLICAS 2022 - 2023 octubre, se presentó a la exposición y defensa oral de su PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, con el tema: "SUPERMERCADOS DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA CONSTITUIDOS ASOCIATIVAMENTE POR VECINOS DE BARRIOS", dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA CON MENCIÓN EN EMPRENDIMIENTO Y POLÍTICAS PÚBLICAS.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	9.27
Trabajo Escrito:	8.00
Defensa Oral:	8.40
Nota Final Promedio:	8.72

En consecuencia, JUAN FABIÁN ESCANDÓN LOOR, se ha hecho acreedor al título mencionado.

Para constancia firman:

Amilcar Marcelo Varela Enriquez
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Leonardo Alberto Santos Santos
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Po Chun Lee Yeh
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Abg. José Luis Jaramillo Bustos
DIRECTOR DE SECRETARÍA GENERAL

Declaración y autoría de derechos patrimoniales

Yo, **Juan Fabián Escandón Loor**, portador de la cédula de ciudadanía **No. 0916165566**, autor del trabajo de titulación titulado **“Supermercados de economía popular y solidaria asociativos, vecinales y de comercio justo con productores, como alternativa a supermercados privados en Ecuador. Estudio de caso La Osa”**, correspondiente al programa de “Maestría en Economía Social y Solidaria.

Mención Emprendimiento y Políticas Públicas”, declaro que el presente trabajo es original, de mi exclusiva autoría y de mi absoluta responsabilidad, asumiendo plenamente las ideas, análisis, interpretaciones, resultados, conclusiones, fuentes y procedimientos metodológicos desarrollados en él.

Declaro que, las fuentes de información constantes en el presente trabajo de titulación como libros, artículos, páginas web y demás datos, se encuentran debidamente identificados con su respectivo crédito e incluidos en las, referencias, citas y bibliografía de acuerdo a las normas académicas y éticas aplicables.

Declaro, además, que el trabajo no incurre en plagio, autoplagio ni en ninguna falta a la honestidad académica, ni infracción de derechos de propiedad intelectual de ninguna persona o entidad, y que me sujeto a la normativa interna del IAEN y a la legislación ecuatoriana vigente en materia de propiedad intelectual. Por tanto, asumo la responsabilidad de cualquier reclamación o posible litigio respecto a los derechos de propiedad intelectual derivados del contenido y presentación del trabajo de titulación, exonerando al Instituto de Altos Estudios Nacionales.

En virtud de lo anterior, cedo de manera libre, expresa, irrevocable y a título gratuito al Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) la totalidad de los derechos patrimoniales de autor sobre el presente trabajo de titulación, para que pueda utilizarlo, reproducirlo, transformarlo, adaptarlo, desarrollarlo, integrarlo, comercializarlo, licenciarlo, transferirlo y explotarlo económica y estratégicamente, total o parcialmente, en cualquier formato, soporte o modalidad, incluidos libros, plataformas, modelos, programas, sistemas, productos editoriales, tecnologías, cursos, contenidos digitales u otros desarrollos de carácter académico, científico, tecnológico o comercial, conservando yo únicamente mis derechos morales como autor, conforme a lo establecido en el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

Para constancia, firmo esta declaración con fecha 06 de mayo del 2026

Firma:



Dedicatoria

A quienes me inspiran el ánimo para superarme cada día: mis padres: Flor María Loor Zambrano y Juan Gerardo Escandón Muñoz, y mis hermanos.

Agradecimientos

A mis profesores, que me dieron tan valiosos consejos y apoyo académico: Maritza Tatiana Pérez Valencia, mi tutora en este trabajo; Víctor Jácome Calvache, profesor y director de la maestría; Po Chun Lee, profesor para la metodología, Grace Victoria Armijos Bravo y Ana Lucia Ponce Andrade, profesoras de los seminarios de titulación; Leonardo Santos y Marcelo Varela, profesores.

A Pauline Bonnier y Xavier Sanz Cañada, socios del supermercado cooperativo La Osa que me dieron todo su apoyo para trabajar en esta investigación de campo en varias sesiones, tanto en el supermercado cuanto por videoconferencias, para poder conocer historia, administración, gestión y las cuentas y finanzas de su cooperativa. Sin ellos, este trabajo no podría haber sido posible ni menos arduo.

A los funcionarios Myriam Quinteros, Jonathan Díaz, de la CONAFIPS; María del Carmen Aldás, Daniel Peñaranda, Verónica Díaz, Javier Flor Rosero, del IEPS; Carmen Iriarte, de la SEPS; que abrieron las puertas de esas instituciones gubernamentales permitiendo aportar a este trabajo una opinión técnica bajo la experiencia en el sector de la economía popular y solidaria en Ecuador.

Palabras claves: Economía popular y solidaria, supermercado asociativo, cooperativas, comercio justo, precio justo, asociatividad, cooperativismo, grupo solidario, factor C, banca ética, políticas públicas, tercer sector, organización vecinal barrial, supermercado cooperativo La Osa.

Resumen

Uno de los comercios más importantes para una comunidad es el supermercado de alimentos y objetos para el hogar. En tal sentido, Ecuador cuenta con gigantes cadenas que acaparan masivamente el sector, a la vez que los municipios tienen mercados bajo su supervisión, como opción alternativa a la oferta privada, con la que buscan o al menos tienen como objetivo ser más convenientes para suplir la canasta del hogar, por lo que tienen categoría de mercados populares.

Sin embargo, el sector de la economía popular y solidaria no cuenta con supermercados que sean capaces de ofrecer otra opción, con ventajas sobre la privada o la municipal, esta última que, en la práctica, es de carácter privado puesto que los comerciantes son independientes del Estado y comercian con su propio capital y gestión. Aquellas ventajas convergerían en la calidad de productos y servicio, el precio y el comercio con proveedores.

Un ejemplo de esa opción alternativa es La Osa, un supermercado referencial en la economía popular y solidaria, ubicado en la ciudad de Madrid, España cuyo modelo es cooperativo en asociatividad con vecinos de barrios colindantes, que se constituyen en las tres figuras: socios o dueños, trabajadores y clientes.

Por tal motivo, a diferencia de los supermercados de inversión privada, incluyendo a los municipales (por tener configuración de alquiler del local y vigilancia), un supermercado de economía popular y solidaria supone una alternativa con las ventajas de los principios de este tipo de economía y, por ende, implica sumar al desarrollo integral de los socios, así como de los ciudadanos indirectamente implicados.

Con este trabajo se realizará un estudio de caso con La Osa como unidad de análisis, desde el punto de vista de la gestión, lo jurídico y lo social con miras a la aplicabilidad de este modelo en Ecuador por parte de los municipios como una política pública dentro del contexto y orden legal de la economía popular y solidaria, por lo tanto, también de comercio justo.

Tabla de contenido

Capítulo Uno	1
Determinación del Problema de Investigación	1
Planteamiento del Problema	1
Formulación del Problema	10
Justificación	10
Objetivos.....	12
Objetivos Específicos.	12
Objetivo General.	12
Marco Teórico	12
Metodología.....	18
Preguntas Base Para el Área Administrativa de la Unidad de Análisis (La Osa).	19
Preguntas Base para el Área Social Orgánica de la Unidad de Análisis (La Osa).	19
Preguntas al Área Informática de la Unidad de Análisis (La Osa).	20
Tópicos Básicos Para los Funcionarios de SEPS, CONAFIPS e IEPS	20
Capítulo Dos.....	21
Proyectos, Instituciones y Políticas Fuente de la Cooperativa La Osa.....	21
Proyectos “Hermanos” Referentes	21
Instituciones, Programas y Normas Funcionales al Proyecto.....	23
Unión de Cooperativas de Consumidores y Usuarios de Madrid.....	23
Hispaceop.	23
Red de Supermercados Cooperativos.	23
Red de Redes de la Economía Alternativa y Solidaria	24
Triodos Bank.	24
Fiare Banca Ética.....	24
Coop57.	25
Proyectos estratégicos y fondos económicos (PERTE, PRTR).....	25
Proyecto MARES	26
Capítulo Tres	28
Procedimiento y Datos de Implementación del Supermercado La Osa	28
Qué es un Supermercado Cooperativo de Economía Popular y Solidaria.....	29
Principios de un Supermercado Cooperativo de Economía Popular y Solidaria.....	29
Datos Generales de La Osa.....	29
Reseña Histórica	30
Estructura Orgánica	30
Comisiones	31
Modelo de Gestión	32
Liderazgo, Confianza, Consenso Entre los Socios y Asociatividad	34
Transparencia, Participación y Dirección.....	35
Primeros Pasos De Implementación	36
El Círculo Vicioso Para la Implementación	36
Contacto de Socialización y Concienciación con los Vecinos	38
Recursos informáticos	39
Gestión de los Costos	42
Evolución Asociativa y Proveedores	43
Precios de Productos y Margen de Ganancia	45

Facturación	46
Financiación por Captación de Socios Nuevos	48
Financiación del Proyecto Mediante la Emisión de Títulos Participativos	48
Normativa que Rige a la Cooperativa La Osa	52
Viabilidad Según la Perspectiva Institucional Ecuatoriana del Sector EPS.....	53
Política Pública.....	55
Conclusión.....	57
Anexos.....	61
Balance de situación de La Osa, 2023.....	61
Cuentas de Explotación de La Osa	63
Sistema informático Odoo: punto de venta	64
Sistema informático Odoo: facturación.....	65
Referencias	71

Listado de Tablas

Tabla 1. Mayores empresas del sector alimentario en Madrid	8
Tabla 2. Escalafón de empresas en Ecuador por ingresos.....	9
Tabla 3. Algunos de los proyectos MARES.....	28
Tabla 4. Gestión cooperativa de los socios y de trabajadores a tiempo completo.....	34
Tabla 5. Principales gastos corrientes 2021 - 2023	42
Tabla 6. Socios por año	43
Tabla 7. Socios de La Osa por rangos de edad.....	44
Tabla 8 Proveedores y participación en la EPS.....	44
Tabla 9. Principales cifras comerciales de La Osa del 2021 al 2023	46
Tabla 10. Crecimiento de factura	47
Tabla 11. Resultados de los Títulos Participativos.....	50

Listado de Figuras

Figura 1 Posible Organigrama de La Osa.....	31
Figura 2 Acuse de la solicitud de un título participativo	51
Figura 3 Título participativo de La Osa.....	52

Acrónimos

CAP	Comunidad de Aprendizaje Orientadas a la Práctica, metodología MARES
CONAFIPS	Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias
CRE	Constitución de la República de Ecuador
CRM	Customer Relationship Management (ver GRC)
Euribor	Interés fijado por el Banco Central Europeo para créditos financieros con la banca
EPS	Economía Popular y Solidaria
ERP	Enterprise Resource Planning (ver PRE)
FEDER	Fondo Europeo de Desarrollo Regional
FEI	Fondo Europeo de Inversiones
GRC	Gestión relacional con clientes (ver CRM)
HISPACOOOP	Confederación Española de Cooperativas y Consumidores y Usuarios
IEPS	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria
LOEPS	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
MARES	Movilidad, Alimentación, Reciclaje, Energía, Cuidados; proyecto de la Comunidad de Madrid y la Unión Europea
MBPC	Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de Supermercados
PERTE	Proyectos estratégicos para la recuperación y transformación económica (de la Unión Europea)
PRE	Planificación de Recursos Empresariales (ver ERP)
PRTR	Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (en España)
REAS	Red de Redes de la Economía Alternativa y Solidaria
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
SPCM	Superintendencia de Control del Poder de Mercado
TPV	Terminal de punto de venta
UNCUMA	Unión de Cooperativas de Consumidores y Usuarios de Madrid

Capítulo Uno

Determinación del Problema de Investigación

Planteamiento del Problema

Si bien Ecuador cuenta con organizaciones con fines solidarios de bienes alimenticios, como es el caso de Camari, un sistema solidario de comercialización, también ocurre que Guayaquil no cuenta con supermercados de formación asociativa y de comercio justo con enfoque de economía popular y solidaria (EPS), constituidas por vecinos de los barrios circundantes donde funcione el mercado, a diferencia de aquellas organizaciones que son entidades respaldadas por fundaciones o empresas privadas.

En esta ciudad no hay experiencias con la configuración que se analiza en este trabajo de investigación o al menos no en su forma total, es decir, vecinos asociados para constituir un supermercado, pues lo que se ha tenido regularmente son ferias esporádicas que buscan promocionar productos a bajos precios, regularmente dentro o cerca de los mercados o eventos municipales o instituciones públicas, pero no son un supermercado establecido ni de naturaleza asociativa vecinal o barrial ni que sirvan como oferta diaria y permanente funcionando como alternativo o competencia con cualquier supermercado de capital privado como Supermaxi, Mi Comisariato, TIA, Aki, etc.

Teniendo en cuenta el inconveniente referido, se llega a otra parte esencial en la cadena de la EPS que son los productores cuya opción de oferta y promoción aún no es bien conocida ni promocionada en los supermercados de capital privado, lo que significa un impedimento comercial y promocional para los productores de ese sector de la EPS, lo cual tiene también un efecto en los consumidores quienes estarían privados de una opción más para elegir, visible y notoria.

Con la referida configuración de supermercados de asociación vecinal, los vecinos entrarían a constituirse como comerciantes asociados y, por lo tanto, a competir en una empresa (su organización, su supermercado), pero con enfoque de economía social y solidaria bajo el principio de comercio justo, pero además proveyendo un medio promocional para esos productores de la EPS teniendo como objetivo superar las expectativas e incumplimientos al Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y/o similares y sus Proveedores (MBPC) que busca colocar en las perchas de capital privado una cuota de la producción de economía populares y solidarias.

El artículo 10 del MBPC ordena que las cadenas de supermercados no podrán imponer a sus proveedores que asuman el costo de las campañas promocionales propias de la cadena, ni

viceversa; sin embargo, en un estudio académico se encontró que "un 25,6% de los encuestados indicaron que muy frecuentemente los operadores económicos los obligan a asumir los costos" mientras solo "un 41,9% alegaron que las cadenas de supermercados donde ellos venden sus productos no les exigen asumir estos costos" y respecto del cumplimiento del plazo para el pago a los proveedores, que son 15 días para las EPS, el 44.2% indican que solo ocasionalmente les cumplen y el 9.3% que nunca los cumplen (Realpe Avellán & Zambrano Garcés, 2020, p.38).

En cuanto a la obligatoriedad que tienen los supermercados de exhibir en sus góndolas, sin costo adicional los productos de sus proveedores, en el mismo estudio sus autores encontraron que un alto 34.9% manifestaron que solo raramente se cumple, debido a que algunas cadenas de supermercados "sí les cobran un porcentaje por exhibir sus productos en las góndolas y que estos sean ubicados en un lugar visible al público" (Realpe Avellán & Zambrano Garcés, 2020, p.39).

En un proceso denominado "Jornadas de diálogo por la construcción de la política de EPS", realizadas en Ecuador el 2018, donde participaron organizaciones de la EPS, así como las entidades gubernamentales del sector, la academia y los gobiernos locales se pudo identificar varias problemáticas que limitan al sector de la EPS. Una de esas fue la "falta de control de la SPCM dentro de los supermercados y centros comerciales sobre presencia de la EPS, no se cumple el manual de buenas prácticas de supermercados donde se posicione al menos el porcentaje establecido en el manual para presencia de la EPS" (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2019, p.44), por lo tanto, se recomendó vigilar el incumplimiento de la norma.

La carencia de los supermercados de EPS asociativos vecinales supone un vacío como alternativas en dos aspectos: uno desde el punto de vista del consumo, pues los consumidores no cuentan con otra opción que la de los capitales privados tradicionales, algunos ya referidos; y, por otra parte, desde el aspecto comercial y de oportunidad de emprendimiento para una mejor economía y alimentación sana que los vecinos dejan de tener.

En Argentina, se ha indicado que "en los últimos meses fue más barato comprar en almacenes populares que en supermercados" (Agencia de Noticias Solidarias), basado en un informe elaborado por el Centro de Estudios Económicos y Sociales Scalabrini Ortiz, donde se analizó la evolución de precios de la canasta básica de alimentos entre agosto y diciembre 2022, determinando que "resultó más conveniente comprar en almacenes populares que en supermercados, porque permitió ahorrar \$13.485 entre agosto y diciembre del 2022" (CESO, 2023).

Un dato concreto indica que la canasta de frutas y verduras en diciembre costó \$4.983 (pesos argentinos) en los almacenes populares, mientras que en las grandes cadenas fue \$7.765.

Con la leche pasó igual: una familia tipo gastó en promedio \$2.287 en la economía social, mientras que en los supermercados salió \$3.534. Tales datos dan una idea de que los mercados de economía popular y solidaria tienen efectos positivos en los ingresos de las familias.

No obstante, “ya son 42 de los 62 productos de la canasta que se pueden encontrar en estos espacios” (CESO, 2023), lo cual se puede ver como un avance en cuanto al crecimiento de la oferta de productos de economía popular y solidaria frente a los de capital privado, indica, sin embargo, de que aún no se complete todos los productos y poder tener mayor oferta competitiva.

Respecto de ello, en las conclusiones del informe de CESO se encuentra el dato interesante de que al ampliar la muestra observaron que se mantiene la tendencia de crecimiento de la oferta de productos y precios competitivos y que observaron que aun algunos productos orgánicos tienen precios altos en comparación al supermercado debe a productos que tienen un camino de producción distintos.

A partir de ellos concluyen que la variación de precios de un producto agroecológico a otro que no lo es no tiene que ver con la productividad y eficiencia del productor sino con el proceso respetuoso con el ambiente y cuidado de la salud, lo cual trae otro elemento, que es pensar hasta qué punto un producto soporta en el mercado que su precio suba antes que bajar, a cambio de ofrecer mejor calidad de alimento y, por ende, salud, no obstante.

En España, los supermercados de EPS tienen una interesante acogida y desarrollo, tal es así que hay supermercados cooperativos que, para lograr otro modelo de consumo ecológico, sano, local y justo, se unen en la Red de Supermercados Cooperativos, cuyo objeto principal es sumar socios, y lo es así a nivel de cooperativas, como en el caso de La Osa, donde cualquier persona puede comprar siempre que se convierta en socio cooperativista.

Este supermercado cuenta en su página web son más de 1300 cooperativistas que han decidido tomar el control de su alimentación, así como de la distribución de sus alimentos (La Osa) y su modelo ha sido inspirado en dos: supermercado La Louve de París, y el Park Slope Food Coop de Nueva York.

Eso en Madrid, pero la experiencia en el resto de España sigue, por ejemplo, en Zaragoza, donde se crea la Red de Supermercados Cooperativos buscando la asociación de los mercados de EPS en el país, asociación que cuenta con diez entidades que representan más de nueve mil socios repartidas en once municipios diferentes, y esperan alcanzar la veintena en menos de dos años (Economía solidaria, 2022).

Un enfoque de estudio de caso específico se encuentra en España, con el supermercado cooperativo y participativo La Osa, en Madrid, que opera desde el año 2020 -aunque su historia evolutiva empieza en el 2014- como alternativa de consumo responsable cuyos vecinos de un

sector de la ciudad de Madrid, desencantados con el modelo de consumo convencional han optado por crear un espacio con aspectos fundamentales de: consumo ético y responsable, sin ánimo de lucro que ofrezca productos calidad y elaboración sostenible a precios asequibles (La Osa, 2023) donde todos sus socios están por voluntad implicados en el sostenimiento del supermercado no solo con el consumo sino también con el aporte laboral.

En la actividad de la economía popular y solidaria es bastante común encontrar emprendimientos que promueven ferias alimentarias, por lo que vale notar que distan de la configuración de supermercado principalmente por el hecho de la funcionalidad. Mientras las ferias son esporádicas y poco sostenidas, los supermercados se constituyen para funcionar todos los días del año, es decir, no esporádicamente.

Otro elemento diferenciante de las ferias con un supermercado asociativo vecinal es que estos no son orientados al intercambio de bienes y servicios ni están supeditados al accionar de alguna entidad pública a la que recurrir tanto para organizar cuanto para respaldar y hasta autorizar las actividades.

En Ecuador hay dos casos que podrían parecer similares al objeto de estudio, por lo que amerita que sea atendido. Uno es Camari, empresa privada de finalidad social de la Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, fundación auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana cuyo actividad y objeto los determinan como apoyo "al desarrollo de los sectores populares del país mediante la capacitación, el crédito y la asistencia técnica... para enfrentar los problemas de la comercialización agropecuaria y artesanal que aquejan a los pequeños productores del campo y de barrios urbano marginales del Ecuador" (Camari, 2023, párr. 1).

Se encuentran entonces dos diferencias sustanciales, la primera es que no es asociativa por personas naturales y más específicamente vecinos; y lo segundo, que está enfocada al crédito y comercio justo en la comercialización con los productores, mas no a constituirse como un supermercado.

En América del Sur se puede encontrar ejemplos, como en Bolivia, en las ferias del municipio de Taracu, donde se implementó una política pública participativa que busque un mercado seguro, los vecinos mejoren su economía y puedan comercializar sus productos a precios justos y sin especulación, incluso de la moneda, cuando se trata de comerciar con peruanos sin aprovecharse del tipo de cambio (Fundación Tierra, 2016), y buscando intercambiar productos complementariamente. Tal actividad se realizada con el municipio y el concurso de organismos como Fundación Tierra o Fundación Care.

Estos eventos comerciales, donde participan ya no solo personas independientes sino también fundaciones o el Estado, que también se practican en Ecuador, distan todavía de un

supermercado, pues siguen teniendo el concepto de ferias, no de una organización sostenida y competitiva que funcione todos los días, sin embargo, sí tiene otra característica fundamental: los participantes son las comunidades y los mismos productores directamente.

Un ejemplo más parecido, por tener un enfoque de supermercado es la que configura Coop, en Inglaterra, cuyo fin lo declaran como ayudar a las comunidades a acceder a los alimentos, asociados en despensas locales, permitiendo ampliar la dimensión urbana donde provean su servicio, creando comunidades de consumidores y proveedores de alimentos y, como dice su postulado “fomentar las amistades y contribuir a una vida más sana y feliz” (Coop, 2023, párr. 1).

Esta cooperativa se ha asociado con alrededor 75 tiendas y esperan ser unas 225 despensas en todo el Reino Unido en los próximos tres años. El modelo conceptual que manifiesta tener esta cooperativa está en total concordancia con el objetivo o modelo de los supermercados de economía popular y solidaria que se estudia en este trabajo: “estas asociaciones barriales ayudan a las comunidades a tener un mejor acceso a los alimentos y pueden contribuir a aliviar el impacto del coste de la vida (Coop, 2023, párr. 2).

En Chile se viene ya desarrollando la idea de supermercados con enfoque de economía social y solidaria. El alcalde de Concepción y presidente de la Asociación de Municipios del Biobío, Álvaro Ortiz, ha manifestado que “Es algo que no hemos conversado al interior de la asociación de municipios aún, tenemos que socializarlo todavía con los municipios, ver si tenemos la capacidad operativa de instalar o proveernos de lo necesario para poder tener este supermercado popular y luego de eso poder contar con una respuesta” (Diario Concepción, 2022), es decir que desde el sector público se tiene la limitante o preocupación de la capacidad operativa, y en tal sentido se puede pensar en que los municipios no necesariamente tienen que ser los gestores y menos los propietarios de los supermercados EPS sino solo regularlos y apoyarlos puesto que serían los socios los propios gestores conforme los principios de la EPS, sin perjuicio de que participe un ente estatal.

En el mismo artículo, Mariano Alveal, gerente de locales de supermercados, plantea que un supermercado de ESS debería contar entre sus características “buenos precios, casi al costo, sólo con productos básicos, el 80/20 que le llamamos, que corresponde a lo que los clientes siempre llevan para su casa” (Diario Concepción, 2022); y una de Ramón López, vicepresidente del Sindicato de Suplementeros de Concepción y Consejero de la Sociedad Civil, manifestando que un supermercado popular es interesante si los proveedores son directamente los productores, evitando los intermediarios que no le pagan al productor el valor que corresponde y llega al consumidor final el producto con un valor inflado (Diario Concepción, 2022).

Tales opiniones de personas que están en el medio del comercio de alimentos concuerda con el objetivo de los supermercados EPS cuya viabilidad describe y contrata este trabajo y que son dos características indispensables para su funcionamiento, esto es: asociatividad solidaria de consumidores y productores, y comercio justo.

El supermercado La Osa no ha requerido ayuda económica estatal, aunque sí tuvieron un apoyo logístico promocional en un proyecto de la Unión Europea y el Ayuntamiento de Madrid llamado MARES –programa público de impulso a la economía social-

Su estructura orgánica de gobierno tiene enfoque de abajo hacia arriba donde las decisiones se toman de forma asamblearia por todos los socios, teniendo un Consejo Rector, cuyos miembros son elegidos por votación para cuatro años y actualmente está formado por ocho socios; y varias comisiones que se forman según las necesidades y coyuntura, siendo las actuales: Comisión de Asuntos Económicos, Comisión de Comunicación, Comisión de Tecnología e Información, todas las cuales se conforman voluntariamente.

Toda la supervisión es realizada por los socios propiamente y en el contexto de las comisiones el Consejo Rector y la Asamblea de socios, que está conformada por todos. Los consumidores son los mismos socios, es decir, no hay clientela por fuera de la asociación, por lo que siempre buscan crecer en cuanto a asociados, por lo cual su próxima estrategia radicará en harán una campaña de comunicación para captar más socios en los barrios de un radio de un kilómetro.

En cuanto sus productos la base es ecológica, aunque también incluyen no ecológicos, procurando que sean los más local posibles, pues un elemento diferenciador para el supermercado La Osa es el origen de los productos, es decir, son demandantes principalmente de productos de origen -de Madrid, abasteciéndose además del resto de España-, y demandantes de productos ecológicos. El catálogo alcanza más de 300 productos, aunque solo pueden proveer un segmento de estos en su espacio lineal de 400 m², procurando una calidad alta, por lo que a sus proveedores les solicitan el certificado ecológico o relaciones de confianza, es decir, conocer bien al productor y sus productos.

Esta base de productos se origina en las peticiones de los mismos socios, pues a través de sugerencias directas se analiza la viabilidad de incluir nuevos productos, buscando, en caso de no poder por asuntos logísticos, reemplazarlo por otro similar que sí pueda ser ofertado. Así pueden alcanzar una venta per cápita de unos €130 a €140 por socio mensuales

En La Osa practican una filosofía de construcción de comunidad, es decir, los socios tratan de socializar con familiaridad, hablando de asuntos de la vida diaria, así como de recetas, actividades en común, llevando la relación asociativa un poco más allá de la relación comercial

o de consumo y proveeduría, en otras palabras, procuran mantener un grupo solidario cohesionado.

La administración del supermercado La Osa se rige por la transparencia, todas sus cuentas y gestión es conocida por los socios, por ejemplo, la contabilidad está abierta a disposición de todos los socios.

Un problema administrativo es el monto de los cotos fijos financieros elevados porque tuvieron una inversión inicial calculada por un número mayor de socios.

Un elemento a tener en cuenta es que esta organización tiene una conformación permanente de capital, pues como se ha indicado, todo socio debe contribuir con un aporte al capital social, que es de €100, y aportando con unas 3 horas de trabajo cada 4 semanas, convirtiéndose así en socio copropietario.

En el medio ecuatoriano, donde la economía nacional es menor a la española –para 2022 casi anual €5.000 en Ecuador vs. €28.000 en España (DatosMacro Expansión, 2023), y más aún cuando se trate de sectores poblacionales marginales donde las familias tienen menor capacidad adquisitiva, requerir una cantidad así sería insostenible, sin embargo, una alternativa sería pagar el aporte a plazo o aportar con más trabajo. La experiencia de La Osa es que todos los socios deben aportar con ese rubro de trabajo aparte del capital asociativo. En la realidad de la economía ecuatoriana, se puede valorar que hasta cierto porcentaje del capital social o aporte individual que no se pueda pagar sea compensado en horas de trabajo.

Tanto el grado de voluntad de los potenciales socios (vecinos y productores) cuanto la capacidad de aporte para constituirse como tal daría una realidad clara de compromiso para formar un grupo solidario y por ende dar viabilidad al proyecto, pero también el grado interés de los productores de tener su propio centro de promoción y oferta al cliente final.

Según los datos de la Red de Supermercados Cooperativos, en España, 12 empresas controlan el 75% de la alimentación del país, indicados en la Tabla 1. Ese mercado o universo de clientes que compra a esos comercios puede ser distribuido de manera que la riqueza por la alimentación llegue más a los propios consumidores, en otras palabras, para que la alimentación sea más económica y sana, lo cual se puede conseguir con un supermercado con capital vecinal asociativo que comparta los beneficios.

En el caso de Ecuador, la cantidad de supermercados es menor que esos doce del listado en Madrid, por lo tanto, la riqueza producto del negocio de la alimentación se reducen aún más a pocas familiar inversionistas.

Tabla 1

Mayores empresas del sector alimentario en Madrid

Empresa	Propietarios
Mercadona	Juan Roig y Hortensia Herrero (cónyuges) (80%), Fernando Roig (9%), familia Gómez (7%) y autocartera (4%).
Grupo IFA	Agrupa supermercados regionales como Ahorramás, Alimerka, Condis, Dinosol, Uvesco, Sorli, Gadisa, Unide, HiperUsera o MasyMas. Es el segundo operador por facturación en España.
Carrefour	Familia Moulin (10%), familia Diniz (8,43%) y otros fondos de inversión como Blackrock o de pensiones noruego.
Día	LetterOne (75%), inversiones rusas con sede en Luxemburgo. La empresa cotiza en bolsa.
Eroski	Grupo Mondragón (inversiones cooperativas vascas). Grupo de sociedades de diferente composición accionaria, desde una cooperativa en Euskadi, hasta empresas como Caprabo e inversores como Daniel Kretínsky, inversionista checo, dueño de grandes inversiones en Cataluña y Baleares.
Lidl	Dieter Schwarz. Es la cuarta persona más rica de Europa con una fortuna de 43.090 millones de euros.
Consum	Sociedad cooperativa propiedad de los trabajadores.
Aldi	Karl, Berthold (fundadores) y Theo Albrech. Tienen una fortuna conjunta de 42.500 millones de euros.
Alcampo	Grupo Mulliez. Familia francesa cuya fortuna de más de 30.000 millones de euros, dueña de Decathlon, Leroy Merlin o Bricomart.
El Corte Inglés	Familias Álvarez, Areces y García Peña, también son accionistas un jeque de Catar y Mutua Madrileña.
Euromadi	Grupo internacional cadenas de supermercados regionales como Spar, Froiz o Plaza. Factura 195.000 millones de euros.
Transgourmet	Grupo cooperativo Coop (Suiza). Central de compras que agrupa a los supermercados Spar, Suma y Proxim, varias por mayor y cientos de supermercados independientes.

Fuente: Red de Supermercados Cooperativos (2024).

Es así que se reduce a tres cadenas: Corporación Favorita, propietaria de: Supermaxi, Megamaxi, Aki, Gran Aki, Súper Aki; Corporación El Rosado, propietaria de: Mi Comisariato, Hipermercado, Mini; y, Tia SA, propietaria de los almacenes Tia. Otras cadenas menos grandes son: Santa María, Corporación Fernández, La Española.

Es necesario recalcar que estas cadenas basan su comercio en el sector de alimentos, pero tienen una amplia oferta de productos que van desde ese sector hasta el de la construcción o el entretenimiento, sin embargo, sus empresas de alimentación y productos para el hogar son sus marcas y negocios principales.

En el escalafón que muestra la Tabla 2, del año 2022 de la Superintendencia de Compañías se encuentra que esas cadenas están entre las de más ingresos de todas las empresas de Ecuador y operan en todo el país con tiendas de diferentes tamaños tanto en el enfoque de

grandes plataformas cuanto en el de pequeñas tiendas de barrio, como el caso de Mini, propiedad de Corporación El Rosado, las cuales hacen competencia a las pequeñas tiendas de capitales caseros.

Con el referido enfoque de tiendas pequeñas, las grandes corporaciones atraen como clientes a los vecinos que eran clientes de las tiendas de barrio, haciendo sostenida la concentración en el sector alimentario en pocas empresas en Ecuador, que tradicionalmente ha sido alto desde décadas atrás.

Tabla 2
Escalafón de empresas en Ecuador por ingresos

No.	Nombre	Ingresos Totales	%	Ingresos ventas	%	Utilidad neta	%
	CORPORACION						
1	FAVORITA C.A.	2.355.580.171,13	0,48	2.355.580.171,13	0,48	152.679.114,47	0,68
	CORPORACION EL						
7	ROSADO S.A.	1.445.723.392,59	0,30	1.431.995.151,99	0,29	34.172.869,60	0,15
	TIENDAS INDUSTRIALES						
14	ASOCIADAS TIA S.A.	776.159.786,92	0,16	776.159.786,92	0,16	30.230.705,00	0,13
	MEGA SANTAMARIA						
103	S.A.	293.503.606,50	0,06	293.503.606,50	0,06	6.856.480,64	0,03
		4.870.966.957,14		4.857.238.716,54		223.939.169,71	

Fuente: Adaptado del informe “*Ranking Compañías*” de la Superintendencia de Compañías. Valores y Seguros; elaborado por Farid Días Ruilova y Fabricio Echeverría B.

Conforme lo demuestra un estudio, en el 2010, la Corporación Favorita C. A. tiene la mayor cuota, un 34,75%, mientras Corporación El Rosado S. A. tiene el 20,28% y Tiendas Industriales Asociadas Tía S. A. un 8,79% (Obando, pág. 63), manteniéndose así casi invariable en el año 2011 y 2012, es decir, más del 50% del mercado alimentario concentrado por dos corporaciones.

Tal grado de concentración podría suponer un riesgo de abuso de poder sobre el mercado, sobre todo en cuanto al precio y la calidad, sin contar con la posibilidad de especulación y mala atención, pero sobre todo la incapacidad de competencia por pequeñas tiendas de barrio, pues

las cadenas de supermercados con la finalidad de obtener mayores beneficios económicos y extraer mayoritariamente el excedente del consumidor realizan discriminaciones de precios para lo cual los supermercados crean diferentes marcas de tiendas que vayan enfocadas hacia diferentes niveles socioeconómicos de la población ecuatoriana (Obando, 2015, p.64).

Sin embargo, los capitales no son proporcionales al tamaño físico de la tienda pequeña, como los Mini, que suelen ser instalados en una o dos casas contiguas de barrios de Los Sauces

o La Alborada, en Guayaquil; los capitales son los de una gigantesca corporación, dejando sin opciones de competir a una pequeña tienda ni en oferta ni en precio.

De manera que las medianas o pequeñas tiendas son un medio para que las grandes corporaciones alcancen a atraer incluso a los vecinos que prefieren comprar cerca de su casa antes que salir a un supermercado grande que quizás les quede un poco más lejos, es así que, por ejemplo

Corporación Favorita opera con Megamaxi y Supermaxi en los niveles socioeconómicos altos y medios, mientras que con sus marcas Aki y Gran Aki consiguen a la de población que se encuentra principalmente en el nivel socioeconómico bajos, vendiendo en todos los niveles socioeconómicos (Obando, p. 65).

Uno de los problemas para el sector de la EPS es que "el consumidor sólo tiene la oportunidad de acceder a los productos ofertados por las grandes cadenas de supermercados" (Ministerio de Inclusión Económica y Social, p.33), lo que causa no solo un desequilibrio en el mercado que perjudica a los productores de EPS, sino que también limita a los consumidores a contar con otras opciones de producto, precio y calidad.

La enorme concentración de mercado y de utilidades bien pueden ser compartidas y desconcentradas bajo competencia al menos en una ínfima parte con la implementación de supermercados asociativos de economía popular y solidarias con capitales de vecinos donde los que los precios sean acordes a la necesidad de sus socios y el origen del producto sea el adecuado, colaborando no solo al ahorro de los socios sino también a ampliando las opciones de ofertas para los vecindarios y asegurando un entorno de comercio justo para los productores de la EPS.

Formulación del Problema

Este contexto, y de cara a la implementación de supermercados de EPS, conlleva a plantearse ¿es posible implementar en Ecuador supermercados asociativos de economía popular y solidaria, con comercio justo, cuyos socios sean vecinos de una comunidad o barrios, incluyendo a los productores de EPS, como alternativa a los supermercados de capital privado?

Justificación

Este trabajo está alineado con la línea de investigación política económica y fiscal, sectores e instituciones económicas, modelos de desarrollo; por cuanto busca abordar un aspecto económico del mercado de EPS con el propósito de contribuir al diseño, implementación y evaluación de la política pública tanto nacional como local, buscando afectar positivamente a la producción, el bienestar social y ecológicos.

La unidad de análisis será la cooperativa participativa La Osa, un supermercado de EPS situado en la ciudad de Madrid, España que opera bajo un enfoque de trabajo asociativo con el fin de conseguir alimentos sanos y ecológicamente convenientes.

El caso de La Osa es uno referencial como supermercado de economía popular y solidaria que tiene un tiempo de existencia relativamente corto y a pesar de ella tiene un funcionamiento exitoso no obstante de los ajustados costes financieros. Es un caso representativo, además, porque está inspirado en otros casos de supermercados internacionales.

Con el aporte de esta investigación se conocerá la experiencia práctica y actual del caso analizado y, a partir de este, contrastado con el contexto ecuatoriano se dispondrá de una herramienta para poder proponer la implementación de una experiencia similar en la economía propia, incluyendo la complementación de la normativa a nivel de gobiernos autónomos descentralizados para el efecto.

Para ello, y a partir del resultado obtenido se contará con los datos y procedimientos aplicados para la implementación del referido supermercado, con lo cual servirá como modelo para la propuesta de implementación en los barrios de Ecuador, también de manera asociativa y vecinal incluyendo productores de la economía social y solidaria.

La implementación de supermercados de este tipo daría a los vecinos asociados una alternativa a los supermercados de capital privado, pues constituirían uno con precios más acordes a la realidad y bajo las condiciones de calidad que mejor consideren, conforme se acuerde con los productores de la EPS y, además, se habrán incorporado como asociación a ese sector de la economía.

Por otra parte, los productores de la EPS tendrían en estas implementaciones una fuente de promoción y comercialización de sus productos bajo la lógica del comercio justo, evitando así inconvenientes como el difícil acceso de las perchas de los mercados de capital privado, así como el lento o bajo retorno sobre el costo e inversión de sus productos.

Estos efectos –la implementación del supermercado EPS, la asociatividad vecinal y la inclusión de productores EPS- contribuirán al desarrollo de esa economía en Ecuador promoviendo una plataforma comercial y social bajo sus principios, beneficiando a las familias asociadas y a los barrios propiamente por el aporte a su entorno comercial.

Objetivos

Objetivos Específicos.

Describir el contexto social, asociativo, legal y económico de implementación del supermercado cooperativo asociativo La Osa, en Madrid, y el contexto de Guayaquil como alternativa a los supermercados capital privado.

Contrastar cómo se organiza, asocia y sostiene en funcionamiento el supermercado de economía social y solidaria La Osa en Madrid desde el aspecto legal: constitutivo, administrativo y tributario.

Analizar el caso de La Osa como una alternativa a los supermercados de capital privado, que estos supermercados con naturaleza de comercio justo y solidario sirvan, por una parte, como supermercado fuente de alimentos y otros productos con calidad y precios útiles, administrado y pertenecido por vecinos; y por otra, como medio promocional y comercial para los productores de la economía popular y solidaria.

Objetivo General.

Presentar la implementación del supermercado de economía popular y solidaria constituidos por vecinos de barrios, en base al caso del supermercado español La Osa, como modelo alternativo a supermercados de capital privado, y medio de abastecimiento para los socios propietarios que administren y decidan calidad, precios y fuentes de los productos.

Marco Teórico

Permanentemente, el ser humano ha buscado formas de desarrollar su entorno y mejorar su calidad de vida tanto en lo individual como en lo colectivo, siendo la economía y su forma de intercambio y relación entre participantes una de las más importantes para cumplir el objetivo, pues a partir de ahí, las fórmulas de la economía, sustenta sus necesidades básicas.

Una de esas fórmulas está dada por la alternativa a la economía del capital, que es la economía popular y solidaria, que tiene “principios éticos y económicos vinculados a la reciprocidad, autarquía, solidaridad, ayuda mutua, y de respeto con la naturaleza” (Jácome, 2021, p.35) en la cual convergen, entre otras categorías, la del comercio justo, que, conforme el artículo 4 de la LOEPS, es uno de sus principios, el cual consiste en el intercambio entre productores, consumidores y distribuidores buscando un “desarrollo solidario y sustentable. Ese desarrollo persigue que se beneficien, sobre todo, los productores excluidos o empobrecidos, posibilitando mejores condiciones... como el precio justo para los productores, educación para los consumidores y desarrollo humano” (Cotera y Ortiz, 2013, p.76).

En el Municipio de Portoviejo, Manabí, han determinado que comercio justo es “un modelo comercial que se centra en los seres humanos y la sostenibilidad social, económica y ambiental de la sociedad, dignificando el trabajo, respetando el ambiente y fomentando una gestión responsable y sostenible de los recursos naturales” (Ordenanza de Portoviejo, Considerandos, 2022), que busca el comercio en condiciones equitativas y justas, lo cual se lograría con canales de comercialización donde productores y consumidores comercien lo más directo posible. El mismo considerando de la referida ordenanza manifiesta que el comercio justo empieza a finales del año 1940 como un movimiento social global, sin embargo en Ecuador empezaría en la década de lo setenta.

En igual sentido, el Consejo municipal del cantón 24 de Mayo, provincia de Manabí, promulgó su respectiva ordenanza, definiendo que comercio justo “es una asociación comercial que se basa en el diálogo, la transparencia y el respeto... Contribuye al desarrollo sostenible porque ofrece mejores condiciones comerciales a los pequeños productores y protege sus derechos (Ordenanza de 24 de Mayo, Art. 1, 2022), y así con igual definición se encuentra en la ordenanza de varios cantones cantones, lo cual es recogido de la Organización Mundial del Comercio Junto.

Otro aspecto, encontrado en el entorno académico español, dice que el comercio justo “es una expresión que representa una particular forma de comercio con productores marginados en países no desarrollados. Como hemos indicado anteriormente, la mayoría de estos países se encuentran en el hemisferio sur” (Socías Salvá & Doblas, 2005, p.11), por una parte, bajo el aspectos de novedad y concienciación.

Y por otra, se encuentra uno relativo a la relación vida-ambiente, convivencia y reciprocidad, como indica Allende (2021) “el Comercio Justo pretende enfatizar en el medio natural y las personas con el fin de crear una relación armónica en plano de igualdad, permitiendo un nivel de vida digno para todos los eslabones de la cadena, así como el libre desarrollo del ambiente y la preservación de la biodiversidad” (p.74).

La plataforma Coordinadora Estatal de Comercio Justo, de España, indica que la definición de ese concepto consensuada internacionalmente, mediante la Organización Mundial del Comercio Justo, dice:

comercio justo es un sistema comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional prestando especial atención a criterios sociales y medioambientales. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores/as y trabajadores/as desfavorecidos, especialmente en el Sur (Coordinadora Estatal de Comercio Justo, 2024).

Indica además que los diez principios del comercio justo se pueden agrupar con tres bloques: respeto a los derechos humanos, prácticas justas, protección del medioambiente lo cual resume bien su objetivo. Esos diez principios los determina como: Creación de oportunidades para productores con desventajas económicas, transparencia y responsabilidad en las relaciones comerciales, prácticas comerciales justas que busquen bienestar social y ambiental, pago de un precio justo, ausencia del trabajo infantil y trabajo forzoso, no discriminación y libertad de asociación sindical, buenas condiciones de trabajo, facilitar el desarrollo de capacidades, promoción del comercio justo, respeto al medio ambiente.

Entre eso diez principios se incluye el precio justo, que es "aquel que ha sido establecido de mutuo acuerdo por todos a través del diálogo y la participación, que proporciona un pago justo a los productores y también puede ser sostenido por el mercado" (Organización Mundial de Comercio Justo, 2024), lo cual debe ser un elemento fundamental en una configuración asociativa de supermercado EPS, a fin de que los productores o proveedores tengan el beneficio que les corresponde, permitiendo a su vez, un círculo virtuoso donde el supermercado recibe un buen producto, el productor recibe un buen pago y el cliente (socio) recibe un buen producto a un buen precio.

La economía popular y solidaria, y su principio de comercio justo, entonces, se enfoca también en los consumidores, quienes tienen la oportunidad de asociación para determinar la calidad y origen de sus productos, así como los costos, por lo que una alternativa para conseguirlo es constituirse como socios propietarios de supermercados donde rijan todos los principios de la economía popular y solidaria en relación con los productores, el medio ambiente, la economía y la sociedad.

Tal oportunidad supone una gran ventaja para los productores ante la opción de esperar la voluntad de los administradores de los supermercados privados, donde tendrían que esperar a colocar sus productos en las perchas según cumplan la ley, mientras que al contar con un supermercado asociativo la oferta sería el procedimiento normal, y aunque sean colocados en las perchas, persiste un problema, pues "los grandes supermercados tienen en sus góndolas productos de comercio justo con todas las consecuencias de la subordinación de la justicia al criterio de rentabilidad del capital" (Coraggio, 2013, p.63) provocando que no siempre cobrarán ni el precio ni en el tiempo justos.

En un análisis donde se expone las desventajas sociales y económicas que suponen los supermercados de capital privado o de modelo capitalista, la autora concluye que es necesaria la acción colectiva en alianzas de sectores sociales afectados por ese modelo rentista de distribución comercial, y que cambiar el paradigma de producción, distribución y el consumo de alimentos

con enfoque de mercados capitalistas “solo será posible en un marco más amplio de transformación política, económica y social y para conseguirlo es fundamental el impulso de espacios de resistencia, transformación y movilización social” (Vivas, 2009, párr.7), lo cual si bien no sería sencillo en Ecuador, al menos hay un marco legal que faculta ese cambio.

Así, la Constitución establece que “las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas” (Constitución, 2008, art. 55) lo que da un primer paso para que la sociedad pueda conocer que tiene la posibilidad de conocer sobre su derecho a una economía asociativa, como lo es un supermercado de EPS.

Así mismo, esta norma establece en su artículo 283 que Ecuador tiene como política económica el propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes e impulsar el consumo social y ambientalmente responsable; y como política comercial, el país tiene como objetivo constitucional el “impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo” (Constitución, 2008) con lo que tienen una garantía para optar a ese tipo de comercio.

Más aún, en la máxima norma ecuatoriana se tiene el marco legal más importante para poder implementar emprendimientos y organizaciones asociativas y de EPS, pues establece que el “sistema económico es social y solidario... El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria” (Constitución, 2008, Art. 283).

A este contexto constitucional se suma como norma específica la LOEPS, que ofrece un marco legal e institucional para la organización, constitución, regulación y respaldo a las iniciativas de naturaleza económica popular y solidaria, todo lo cual establece un orden legal propicio para que los vecinos de barrios circundantes tengan en la asociatividad y el cooperativismo una herramienta institucional para implementar supermercados estableciéndose como asociados o socios, respectivamente.

Así, la asociatividad, que es uno de los principios fundamentales en los que se basan las instituciones de EPS, como lo es La Osa, unidad de análisis de este trabajo, está determinado en el artículo 18 de la LOEPS, que consiste en “producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada” (LOEPS, 2011), en tanto que el cooperativismo, que encuentra en el artículo 21 de la misma ley, está basado en “sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante

una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social” (LOEPS, 2011).

La competencia es uno de los factores que más preocupa en cualquier actividad que busca clientes, más aún cuando se esta es desmedida como en el caso de algún emprendimiento de pequeños capitales frente a las grandes plataformas, sin embargo, en un proyecto asociativo de economía popular y solidaria, ese riesgo disminuye por cuanto los clientes son los socios.

El grupo solidario y su factor C son el principal elemento funcional para un proyecto cooperativo de supermercado, puesto que, como ha indicado Razeto (2018 p. 13-23), el factor C es la fuerza de la cooperación de la solidaridad, la unión de conciencias impulsadas por voluntades y emociones en torno a la iniciativa de un proyecto compartido, buscando que su objetivo se cumpla. Es un factor económico, así como el capital o el trabajo; que se lo puede resumir como la solidaridad convertida en fuerza productiva. Lleva la letra C por asociación con palabras como: cooperación, comunidad, cooperativa, compañerismo, comunicación, confianza, etc. El prefijo “co” implica hacer una actividad en común.

Añade Razeto que se encuentra la existencia de este factor cuando al analizar cómo es que pequeñas iniciativas han generado frutos exitosos con tan pocos recursos económicos, tecnológicos o incluso profesionales. Sin este factor, no hay empresa solidaria que pueda funcionar. Y es ese un aspecto cohesionador que permite que en el concentrado mercado alimentario una cooperativa vecinal pueda tener éxito.

Ahora, respecto al grupo solidario, el mismo autor indica que, así como una empresa capitalista empieza por el capital, en las empresas de EPS el elemento más importante es el grupo solidario que forma la empresa, el cual puede constituirlo una familia, un grupo de amigos, una organización social, una comunidad o un conjunto de trabajadores (Razeto, 2018, p. 13-23), que son lo más importante, antes que el dinero, para crear una empresa de economía popular y solidaria: el grupo solidario que tenga como objetivo emprender el proyecto en unidad y capacidad conjunta.

Los supermercados cooperativos suponen un cambio de paradigma frente a la configuración privada de ese sector, sin embargo, “la consolidación y complejización de la EPS no es un factor colateral, sino parte fundamental de la transición, no hacia una sociedad utópica, sino hacia la mejor sociedad que podamos imaginar” (Coraggio J. L., 2018), y los proyectos de este modelo de supermercado tienen resultados positivos.

En el entorno de la economía popular y solidaria converge el concepto de tercer sector, que refiera a la sociedad y su organización en términos de sus intereses de desarrollo económico o integración social. Tienen tres características: son de formación e iniciativa social, no tienen

finés de lucro, sus intereses son socialmente útiles. En España, la Ley 43/2015 o Ley del Tercer Sector de Acción Social define al tercer sector como

aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, así como de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social. (Ley 43/2015, BOE).

Esta ley manifiesta en su preámbulo que su objeto es fortalecer a las organizaciones populares (del Tercer Sector) como interlocutoras ante la Administración General del Estado en “el diseño, aplicación y seguimiento de las políticas públicas en el ámbito social” con tres enfoques: 1. el desarrollo consensuado de políticas sociales, 2- identificación de las necesidades de los grupos afectados y 3. el aprovechamiento óptimo de los recursos, en otras palabras, busca garantizar un vínculo y mesa de diálogo, así como un marco rector entre los gobiernos y la sociedad para la creación de las políticas públicas de interés social.

Por otra parte, el desarrollo de las sociedades casi inexorablemente ve en la búsqueda de capital y crédito uno de los principales aletargadores. y los de la EPS no son la excepción. En tal sentido, las cooperativas con enfoque social, son una fuente de financiamiento para esas iniciativas, y junto a éstas, las instituciones de banca ética aparecen como alternativa.

La banca ética tiene un enfoque de gestión y concesión crediticia basada en la utilidad social del proyecto o entidad prestataria, buscando el desarrollo y la transformación positiva de las sociedades y, por lo tanto, determina su riesgo en el objetivo social más que en la garantía, historial crediticio o patrimonio de los grupos solicitantes de créditos.

Una definición y característica nos la dan Castro & Romero, al decir que banca ética consiste en

un tipo de entidad financiera que permite obtener beneficios sociales y medioambientales, además de obtener los beneficios económicos de las entidades financieras convencionales. Este tipo de institución concede préstamos o créditos a aquellas personas que tengan un proyecto empresarial viable y con contenido social, aunque no tengan garantías patrimoniales o avales, y permite que los ahorradores inviertan su dinero en actividades acordes con sus convicciones éticas. (p.269).

Aunque no necesariamente se enfoca en ofrecer ventajas respecto del interés crediticio sobre el capital, sí lo puede ser en cuanto al acceso al crédito por tratarse de iniciativas de carácter o interés social, pues. como indican De la Cruz, Sasia, & Garibi (2006), “una banca ética no se limita a una oferta segmentada de productos financieros, sino que expresa compromisos de

responsabilidad social y rendición de cuentas a la sociedad sobre sus criterios económicos y éticos sociales y medioambientales” (p.178).

El concepto de banca ética, entonces, no admitiría la injusta actividad bancaria que busque maximizar una renta o ampliar su utilidad explotando la necesidad o el trabajo de los prestatarios bajo prácticas deshonestas o abusivas ni admitiría la financiación de proyectos que no aporten positivamente a la sociedad, como por ejemplo la fabricación de armas, "es decir, la perspectiva debe ser absolutamente integral: la de una entidad que realiza operaciones transparentes, de acuerdo a unos valores compartidos con las personas y entidades que participan en ella con el fin de transformar la sociedad" (De la Cruz, Sasía, & Garibi, p.191).

Metodología

El método de análisis es el estudio de caso simple con enfoque cualitativo, con el que se analizará la experiencia, procedimientos y gestión del supermercado cooperativo y participativo La Osa a partir del cual se considere una alternativa aplicable en Ecuador.

Se recurre a la observación en sitio del funcionamiento y gestión, entrevistas a los socios con gestión en la administración y la asociatividad, así como a los proveedores, buscando conocer el funcionamiento y forma de gobierno de la organización.

Se revisa los documentos orgánicos, estatutarios, reglamentarios y administrativos, así como los mecanismos de participación y gobierno, así como la revisión de los costos de implementación recurriendo a los libros de cuentas y documentación de préstamos, créditos, ingresos, activos, a fin de poder determinar tanto los procesos que llevaron a cabo para su implementación y entrada en funcionamiento cuanto los mecanismos que llevan para su sostenimiento.

Se recurre a entrevistar a funcionarios de las instituciones públicas gubernamentales Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el Instituto de Economía Popular y Solidaria, y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, por el aspecto administrativo, jurídico y de control de esas instituciones públicas, en cuanto a la viabilidad de implementación de este tipo de proyectos, a fin de tener una opinión basada en lo técnico, lo jurídico y lo experiencial en el sector de la EPS en Ecuador. En tal sentido se consultó a los funcionarios Carmen Iriarte, de la SEPS; Jonathan Díaz, de CONAFIPS; Javier Flor, de IEPS.

Las entrevistas se las realizó en un formato de conversación, sin embargo, se planteó puntos básicos sobre los cuales se conversaría, dando espacio principalmente a la exposición libre del entrevistado a fin de obtener datos que pudieran no ser contestados a partir de una pregunta. Los puntos básicos son los siguientes:

Preguntas Base para el Área Administrativa de la Unidad de Análisis (La Osa).

- ¿Cuáles fueron los pasos generales para crear el supermercado?
- ¿Hubo alguna normativa que les impidiera o que les facilite entrar a funcionar?
- ¿Cuántos proveedores tienen y de qué o cuántos productos?
- ¿Estos proveedores son empresas privadas o de economía social y solidaria?
- ¿Los proveedores les asignan crédito o pagan al contado?
- ¿Tienen que cumplir con impuestos igual que otras empresas privadas (no de EPS)?
- ¿Cuál fue el capital inicial para empezar a funcionar?
- ¿Cómo se formó ese capital: socios, Estado, instituciones?
- ¿De ese capital, qué porcentaje fue de cada segmento?
- ¿Cuál es la situación financiera de la cooperativa?
- ¿Cómo se recapitaliza La Osa?
- ¿Cuánto es la venta mensual promedio?
- ¿Cuánto es el gasto mensual promedio?
- ¿Cómo gestionan el flujo de caja?
- ¿Tiene utilidad la cooperativa?

Estados contables

- ¿Si hubiere utilidad, cómo son distribuidas o reinvertidas?
- ¿En cuánto tiempo recuperaron o recuperarán la inversión?
- ¿Cómo reingresa capital a la cooperativa?
- ¿Cuáles son los márgenes de ganancia?
- ¿Qué parámetros utilizan para establecer los márgenes sobre el precio?
- ¿Qué criterios siguen para seleccionar a los proveedores?

Objetivos económicos de La Osa.

Preguntas Base para el Área Social Orgánica de la Unidad de Análisis (La Osa).

Reseña histórica de La Osa

- ¿Cuántos socios activos e inactivos tienen?

Responsabilidades y derechos de los socios.

Procedimientos asamblearios.

Organigrama de La Osa y modelo de gobierno y administración.

- ¿Cuál es el procedimiento para ser socio?
- ¿Cómo se gerencia el supermercado?
- ¿Cómo participan los socios en la gobernanza?
- ¿Hay algún grado de cohesión o amistad entre los socios?

¿Cómo consigue La Osa atraer socios?

¿Cómo se compone geográficamente la suscripción de los socios?

Características demográficas de los socios.

Relación con los proveedores.

Entre los proveedores, qué porcentaje son de la EPS y cuánto de lo privado.

Cantidad de productos que pueden consumir los socios.

¿Es un supermercado abierto a todo el público?

Capacidad de los socios para decidir sobre los productos y precios.

Transparencia para los socios.

Sobre el grado de satisfacción de los socios.

Sobre el sentido de pertenencia a La Osa.

Proyección social de La Osa.

Sobre la transparencia y la socialización.

Preguntas al Área Informática de la Unidad de Análisis (La Osa).

¿Desde cuándo implementaron el sistema informático?

¿Fue implementado por el personal de La Osa (socios) o se contrató una empresa?

¿Qué costo tuvo la implementación del sistema informático?

¿Tiene costo de mantenimiento?

¿Qué sistema informático usan?

¿El sistema informático es propio o de suscripción o licencia?

¿Es un sistema informático de código abierto, está en la nube?

¿Qué módulos tiene? (inventario, caja/punto de venta, facturación, contabilidad, etc.)

¿Qué tipo de licencia tiene?

¿Es una plataforma abierta o cerrada?

Costo de uso

¿Tienen capacidad de modificación del sistema?

¿Tienen que usar otras herramientas para complementar el trabajo?

Pantallas de los módulos principales que utilicen.

Tópicos Básicos para los Funcionarios de SEPS, CONAFIPS e IEPS.

¿Se ha presentado en la institución una iniciativa de supermercados asociativo vecinal?

Si no la ha habido, cuál es la posibilidad de que la otorguen el acompañamiento.

Instituciones que podrían participar en un eventual apoyo financiero

En cuánto tiempo suelen otorgar el apoyo financiero.

Respaldo o condiciones exigibles para este tipo de proyectos.

Proceso de acompañamiento a las iniciativas de EPS.

¿Tienen los emprendimientos EPS ventajas tributarias o legales?

Viabilidad jurídica para implementar este tipo de iniciativa.

Viabilidad en la cultura social ecuatoriana para implementarlo.

Aporte de este tipo de proyecto a la EPS en Ecuador.

Posibilidad de impedimentos legales para constituir la iniciativa.

Estas informaciones son consideradas según el contexto legal de la EPS, con el fin de determinar la relación entre los procedimientos planificadores y de ejecución dentro del orden legal que conlleva no solo a la creación de la organización sino también al apoyo público, privado y estatal según las normas nacionales, en este caso, de España (y Unión Europea) o de Ecuador, respectivamente.

Mediante este enfoque cualitativo se determina los aspectos relevantes de las fases de planificación, implementación y sostenimiento del supermercado y, así, por lo tanto, lo concerniente al marco legal y comercial que atañe a este tipo de organización para que hoy pueda funcionar. Con ello, se consigue elementos fundamentales para contrastar esos contextos con los que se encuentren en Ecuador a fin de replicar su experiencia, según tales aspectos pudieran serlo.

Capítulo Dos

Proyectos, Instituciones y Políticas Fuente de la Cooperativa La Osa

Es este capítulo se presentará brevemente las características de las instituciones y sus políticas, así como los proyectos de economía popular y solidaria de supermercados cooperativos que sirvieron tanto como modelo cuanto para el impulso financiero y experimental.

Proyectos “Hermanos” Referentes

Landare.

Es una organización colaborativa sin ánimo de lucro de consumidores de productos ecológicos que funciona en la Comarca de Pamplona y que promueve unas formas de consumo y producción sostenibles, justas, distributivas y colaborativas, es decir, bajo los principios de la economía popular y solidaria. Solo pueden ser clientes sus socios.

Sus principios son:

1. Ofrecer productos agroecológicos
2. Procurar relaciones justas entre productores y consumidores
3. Gestionar colaborativa y participativamente

4. Sin fines de lucro y con autonomía
5. Basarse en la economía social y solidaria
6. Buscar la transformación social y local

Park Slope Food Coop.

Es un proyecto de supermercado cooperativo que funciona en Nueva York, desde el año 1973, que al 2023 tiene cerca de 17.000 socios y está orientado a proveerse entre sus socios productos de mejor calidad y precios, teniendo en el 2023 más de 500 artículos como frutas y verduras orgánicas y alimentos saludables, vitaminas, artículos para el hogar, productos para mascotas, suministros de oficina, entre otros.

Sus políticas básicas de funcionamiento son:

1. Solo los miembros pueden comprar en la cooperativa.
2. La membresía está abierta a cualquier persona sin importar si viven o no en el barrio (Park Slope, Nueva York) o incluso de otras ciudades.
3. Para ser miembro se debe pagar \$25 (dólares estadounidenses) no reembolsables y contribuir con \$100 como inversión, que será reembolsada al momento de renunciar a la membresía, a petición.
4. Ese costo baja a \$5 y \$10, respectivamente, si la persona tiene una asistencia social monetaria por el gobierno.
5. Cada miembro debe trabajar en la cooperativa por 2 horas y 45 minutos en cada ciclo de trabajo, que actualmente es de 6 semanas.
6. Las decisiones se toman asambleariamente, cada miembro tiene derecho a voto.

Respecto del ahorro de dinero al comprar en la cooperativa, en su página web indican que, dependiendo de lo que se compre, es posible ahorrar mucho, y que según su reciente encuesta de comparación de precios, los socios ahorran entre el 20 y el 40 por ciento de su factura semanal alimentaria (Food Coop).

La Louve.

El proyecto de supermercado cooperativa La Louve que se implementa en la ciudad de París desde el 2016 teniendo los mismos objetivos que Park Loupe en cuanto a los productos: calidad-precio más convenientes que en los supermercados privados y que tenga naturaleza asociativa. Según lo indica su página web, es el primer supermercado cooperativo y participativo de esa ciudad, gestionado por sus miembros sin ánimo de lucro.

Sus políticas básicas de funcionamiento son:

1. Solo los socios puede comprar en La Louve.
2. Par ser miembro se requiere adquirir 100 € del capital social de la cooperativa.

3. Cada miembro debe comprometerse trabajar en el supermercado 3 horas consecutivas cada 4 semanas en cada sección o departamento: caja, almacén, administración, limpieza, etc.

4. Los 100€ son reembolsables al momento de abandonar la cooperativa y equivalen a 10 participaciones o acciones de la cooperativa, así que las personas que tienen asistencia social, los estudiantes becados o quienes presten servicios cívicos pueden comprar solo 1, es decir, pagar solo 10€.

5. La gobernanza del supermercado es asamblearia y cada socio tiene voto.

6. La selección de los productos que venden se basa en seis aspectos: impacto medioambiental, proximidad de su origen, comercio justo, sabor, precio, necesidades del vecindario.

Instituciones, Programas y Normas Funcionales al Proyecto

Unión de Cooperativas de Consumidores y Usuarios de Madrid.

La Unión de Cooperativas de Consumidores y Usuarios de Madrid (UNCUMA) agrupa, representa y vela por los derechos de las cooperativas de consumidores y usuarios de la Comunidad de Madrid y asesora sobre el proceso de constitución de una cooperativa, desde la redacción de estatutos hasta su implementación. A la fecha de la elaboración de este estudio de caso es, precisamente, la cooperativa Supermercado La Osa

Hispacoop.

La Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios (HISPACOOOP) es una entidad constituida en 1990 que se constituye como la unión de cooperativas de carácter confederal sin ánimo de lucro que agremia y coordina a 141 cooperativas de consumidores de España, conformadas por más de 7 millones de socios consumidores, más de 59 trabajadores y un volumen de facturación a 2022 mayor a 9'000,000 de euros, según su portal digital.

La gestión de coordinación de Hispacoop se da en diferentes sectores de la economía como son: comercio de productos de consumo, suministro de energía eléctrica, servicios sanitarios, productos culturales, y representa sus intereses ante las entidades y foros nacionales e internacionales, pero además defiende, informa y forma a los consumidores, además ser ente mediador ante conflictos de las cooperativas agremiadas.

Red de Supermercados Cooperativos.

La Red de Supermercados Cooperativos se define en su página digital como una asociación que agrupa a los supermercados cooperativos de toda España con el objetivo de unir

fuerzas para impulsar el modelo de distribución y consumo alimentario justo, sostenible y democrático (supermercadoscooperativos.com).

Algunos supermercados cooperativos miembros son: Avecinal (Zaragoza), BioLibere (Getafe, Madrid), Biotremol (Alicante, Castilla, Yecla), Foodcoop BCN (Barcelona), La Ortiga (Sevilla), La Osa (Madrid), Landare (Pamplona), Som Alimentació (Valencia), Árbore (Vigo), Almocafre (Córdoba).

Esta organización da apoyo a sus miembros con: profesionalización y asesoría para la gestión, implementación y gestión de sistemas (Odoo ERP/CRM) y otras aplicaciones para la gestión de supermercados cooperativos, asesoran sobre la cooperación entre miembros de las áreas de los supermercados: gobernanza, gestión, compras, etc., impulsan y acompañan a la creación de nuevos supermercados cooperativos.

Red de Redes de la Economía Alternativa y Solidaria.

El conjunto de organización llamada Red de Redes de la Economía Alternativa y Solidaria (REAS) fue creada en 1995 para agremiar organizaciones afines y desarrollar el mercado de la economía solidaria en España, con líneas de trabajo sobre el respeto y cuidado del entorno y el beneficio de las personas como tal, por encima del beneficio de la renta y bajo un enfoque orgánico horizontal, asambleario y cooperativos. Conforme lo indica en su sitio web, no solo agremia y fomenta, sino que también facilita los procesos para la creación de redes territoriales de la EPS.

Triodos Bank.

Es un banco europeo independiente con principios de banca ética que financia empresas y proyectos que desarrollan su actividad en estos los sectores de medioambiente, cultura y sociedad. Tiene más de 721.000 clientes, opera en España, Países Bajos, Bélgica, Reino Unido y Alemania bajo supervisión del Banco Central Holandés y la Autoridad de Mercados Financieros holandesa. Gestiona más de 20.200 millones de euros en activos, movilizados en 65 países.

Fiare Banca Ética.

Es un banco cooperativo europeo con principios de banca ética cuyo objetivo es financiar proyectos del tercer sector, la economía social y solidaria. Es el producto de la unión de dos proyectos basados en las finanzas éticas: Banca Popolare Etica, un banco cooperativo que opera Italia desde 1999, y Fiare, que opera en España desde 2005. Tiene más 46.000 personas socias entre los dos países. financian proyectos vinculados a la inserción social y laboral de personas, la agroecología, la eficiencia energética, la educación y la cultura y el comercio justo, entre otros.

Coop57.

Es una cooperativa de servicios financieros éticos que financia proyectos de economía social y solidaria a través de la intermediación financiera, es decir, recoge y capta ahorros de la sociedad civil y lo canaliza hacia la financiación de proyectos de EPS que fomenten la ocupación, el cooperativismo, el asociacionismo y la solidaridad presentadas por sus miembros. Su composición es asociativa, por lo tanto, propiedad de sus socios, y su estructura orgánica democrática y de base asamblearia.

Proyectos estratégicos y fondos económicos (PERTE, PRTR).

Luego de la pandemia COVID-19, el gobierno de España creó un Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), pactado con la Comisión Europea y aprobado en julio del 2021, que constituye la estrategia española para la canalización de los fondos europeos para reparar los daños provocados por esa crisis sanitaria, mediante reformas al orden legal y ayudas de inversión.

Para la consecución del PRTR, se promulgaron la Ley Crea y Crece y la Ley de *Start-ups*, la Ley de Mecenazgo con el objeto de simplificar los procedimientos de creación de empresas y promover fuentes de financiación dando un marco favorable para la constitución de empresas emergentes innovadoras; y se reformó la legislación procesal para promover el uso de la tecnología para ejercer las acciones judiciales de manera telemática y agilizar los procedimientos en los órdenes contencioso administrativo y social.

En el contexto del PRTR y como medio para acceder a sus fondos, se crea el mecanismo Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE) con el objetivo de acelerar la recuperación económica y el crecimiento a mediano y largo plazo, en una sinergia entre lo público y lo privado transversal a la administración gubernamental, es decir, sería una política de Estado a seguir por cada nuevo gobierno.

Los PERTE son aprobados por el Consejo de Ministros y otorgados mediante convocatorias que señalan los requisitos para postular, enfocándose en el impulso y coordinación de iniciativas prioritarias calificadas según las necesidades sociales y de mercado que contribuyan mejorar la economía española. Como lo indica su página web:

En definitiva, es una hoja de ruta clara para afrontar los retos pendientes de nuestro país que responden a las recomendaciones específicas de las instituciones europeas y a los propios diagnósticos realizados por nuestras instituciones y agentes sociales y de la sociedad civil recogidas entre otras vías a través de conferencias sectoriales, grupos de diálogo social y manifestaciones de interés. (España – Plan de Recuperación, 2020).

De entre de los rubros de los fondos del PRTR, gestionados mediante PERTE están la agroalimentación y el desarrollo de las economías social y solidaria, por lo que el objeto social del supermercado La Osa cabe para que el programa sea aplicable.

Proyecto MARES.

Es un proyecto un proyecto piloto de transformación urbana con enfoque en la economía popular y solidaria, fomentado por la convocatoria Acciones Urbanas Innovadoras (o *Urban Innovative Actions*) del Ayuntamiento de Madrid y la Unión Europea, dirigida a financiar soluciones urbanas innovadoras, en la cual MARES fue uno de los proyectos seleccionados, teniendo por objetivo fomentar iniciativas de emprendimiento colectivo con impacto en cinco sectores económicos clave de los cuales se corresponden sus siglas: movilidad, alimentación, reciclaje, energía, cuidados.

e

l Como la mayoría de las grandes ciudades del mundo, a partir del año 2008, Madrid tuvo un fuerte impacto por efecto de la crisis económica que conllevó pérdidas de empleos. Esto, sumado a una concienciación por el aspecto medioambiental, que implica la salud de las (personas, y la preocupación por la dificultad por cuidar a los parientes en casa debido a las)dificultades por los tiempos de Movilidad en una ciudad grande, lleva a pensar en un nuevo modelo de ciudad que se diferencie por sus sostenibilidad, eficiencia y solidaridad social, y este modelo es el planteado con MARES.

Por lo tanto, la razón de ser de MARES es, como lo indican en sus postulados, la resiliencia urbana con la que los ciudadanos de Madrid puedan adaptarse a imprevistos con una capacidad que:

hace referencia a las numerosas experiencias que la ciudadanía ha desarrollado para hacer frente a la crisis: iniciativas de autoempleo, recuperación de espacios en desuso o redes de economía o de apoyo mutuo. Así, entre los objetivos centrales de MARES está la creación de empresas, la generación de tejido productivo y comunitario y la promoción de buenas prácticas ciudadanas e institucionales que lleven a una ciudad mucho más sostenible, saludable y cooperativa. (Mares Madrid).

En tal virtud, el proyecto MARES se ha planteado el objetivo de desarrollar iniciativas económicas, es decir, crear empresas, que tengan como eje las necesidades de las personas y, por extensión, en los barrios con enfoque de la economía social y solidaria, apostando por elementos como el empleo digno, cercano y de calidad, la innovación, la sostenibilidad y la participación ciudadana para conseguir una ciudad sostenible.

La gestión de cada uno de los sectores clave se localiza respectivamente en tres distritos y el centro de la ciudad de Madrid: Puente de Vallecas (movilidad), Villaverde (alimentación), Vicálvaro (reciclaje), centro (energía), todos los distritos (cuidados) que constituyen cuatro espacios físicos para producir alternativas económicas. Tales distritos son, según el proyecto, sobre los cuales recayó la crisis económica con gran impacto y a la vez tienen potencialidad de cambio y desarrollo.

Por ejemplo, en cuanto a formas de Movilidad por la ciudad, menos contaminante y más accesible para las personas proponen el transporte eléctrico y la mensajería en bicicleta. En alimentación, promocionan una saludable, con productos de cercanía (producidos en la ciudad o zonas lo más cercanas a la ciudad), pero también de cultivo para la correspondiente temporada climática. En cuanto a los cuidados, se enfoca en lo que califican como trabajos invisibles, que es cuidar a las personas, regularmente ancianos, bebés o personas con Movilidad o capacidades reducidas. Con reciclaje buscan alternativas al simple usar y tirar. Y con el rubro de energía, promueven una vida digna con el acceso y uso adecuado de agua, luz y calor en el invierno.

El quinto sector, que corresponde a Cuidados, ha sido aplicado a todos los distritos porque es el que tiene el mayor acercamiento tiene con las necesidades de los ciudadanos desde el punto de visto de la economía popular y solidaria, de manera que, toda la ciudad debería estar considerada para su aplicación en la sostenibilidad de la vida.

En tal sentido, no se implementa solo un espacio físico en alguna zona de la ciudad, sino que para que ese esfuerzo cubra la ciudad desde esos distritos, en cada uno de los cuatro sectores eje se constituyen unas instalaciones inmobiliarias que se denominan MAR, como laboratorios de conocimiento y desarrollo para nuevas iniciativas productivas. Es interesante indicar que se trata de edificios o espacios públicos que estaban en desuso y que con este proyecto pasan a tener una utilidad social, estando disponibles para fines proactivos y beneficiosos para los ciudadanos.

En la Tabla 3 se listan algunos de los proyectos de economía popular y solidaria respaldados por MARES, que son llamados Mar individualmente.

En el sector de alimentación, MARES ha apoyado a iniciativas de supermercados cooperativos asesorando con el estudio financiero, comercial y estratégico, dando como resultado la implementación en tres barrios de barrios de Madrid de sendos proyectos que han dado resultados: La Osa (en Ventilla) –estudio de caso de este trabajo-, Supercoop (en Lavapiés), Biolibre (en Getafe); diseñados los tres en la economía social y solidaria y con los mismos parámetros de gestión: los socios son los copropietarios del supermercado, ellos mismos se profesionalizan para gestionarlo, trabajan cooperativamente (tres horas al mes en el caso de La Osa), y obtienen productos a precios y calidad óptimos según su propia gestión.

Tabla 3

Algunos de los proyectos MARES

MAR	Empresa	Objeto social
Cuidados	Rutinoterapia	Escuela de pacientes oncológicos para orientar, entrenar y acompañar a los pacientes tanto en hospitales como virtualmente
Movilidad	La Pájara	Cooperativa de ciclomensajería especializada en el reparto de comida y productos ecológicos en Madrid
Movilidad	Elektruncars	Proyecto de conversión de vehículos de motor de combustión en 100% eléctricos
Alimentación	Santmar	Producción chocolates elaborados de forma manual con almendras de cacao
Alimentación	Amasa	Elaboramos panes artesanales con harinas ecológicas seleccionadas y masa madre
Reciclaje	Del Mar y Para el Mar	Asociación que promueve la economía circular, organizando limpiezas en playas y zonas cercanas a ríos para producir plástico reciclado
Energía	Miogas	instalación de digestores a medida de manera que los usuarios puedan producir su propia energía renovable y limpia a partir de los residuos orgánicos que generan
Energía	Solencoop	Cooperativa laboral de diseño e instalación de energía solar fotovoltaica
Movilidad, Cuidados, Alimentación, Reciclaje	Transitando	busca crear ciudades ecológicamente sostenibles y transitables, mediante la investigación para diseñar políticas públicas
Cuidados	Crearsa	para la producción y comunicación de contenidos y proyectos educativos de responsabilidad social

Fuente: Mares Madrid (2024).

Capítulo Tres

Procedimiento y Datos de Implementación del Supermercado La Osa

En este capítulo se expone las entrevistas a dos socios de La Osa: Pauline Bonnier, con experiencia en la gestión de la cooperativa, y Javier Sanz Cañada, conocedor de lo orgánico asociativo, presentando los datos obtenidos durante el estudio de caso, respecto del procedimiento seguido para la implementación del supermercado, incluyendo actividades generales, aspectos legales y consideraciones financieras.

Se llevó a cabo sendas entrevistas con los referidos socios-funcionarios de la cooperativa, a fin de conocer, por una parte, cómo se gobierna la entidad, y por otra, cómo fue el proceso de implementación y los aspectos relevantes a tener en cuenta.

Qué es un Supermercado Cooperativo de Economía Popular y Solidaria

Como principios generales, un supermercado cooperativo hereda aquellos preceptos que fundamentan a la EPS, a lo cual se deben sumar estas seis características fundamentales:

1. Todos los socios son copropietarios del supermercado.
2. Las decisiones sobre la gestión y administración se toman en asambleas.
3. Cada asociado tiene derecho a voz y voto.
4. Los socios deciden la calidad y el precio de los productos.
5. Los mismos socios hacen la gestión, con trabajo cooperativo alternado o fijo.
6. No tienen fines de lucro salvo que la asamblea decida cierta retribución.

Dos de los puntos eje en estas características son la capacidad de decisión colectiva y la oportunidad de tener productos más sanos y con un precio más justo, lo cual es consecuencia mutua lo uno de lo otro, pues son los socios los que deciden a qué proveedores les compran los productos; qué compran y, por ende, qué se vende, a qué precio lo venden.

Estos aspectos marcan quizás la diferencia más importante que tienen con los supermercados de capital privado, donde los consumidores son solo clientes de un negocio ajeno que tienen que aceptar el precio y la calidad indicados, desconociendo el origen y el tratamiento de los productos.

Principios de un Supermercado Cooperativo de Economía Popular y Solidaria

Este tipo de supermercados está basado en los principios de la economía popular y solidaria, lógicamente, mas podemos decir que, de cara a constituirse en una fuente de proyecto y política pública para su implementación, el modelo de supermercado asociativo que se puede aplicar a partir de este trabajo de investigación, debe tener los siguientes, específicos a su objeto social:

- Gobernanza democrática y participativa.
- Gestión cooperativa de los socios.
- Solidaridad entre los socios y la sociedad toda.
- Cuidado de la salud y la economía de los socios.
- Comercio con precio justo.

Datos Generales de La Osa

La razón social es La Osa, Supermercado Cooperativo de Madrid, está ubicado en el distrito de Tetuán, barrio de Almenara, en la avenida de Asturias no 57, Madrid, España. Se constituyó en el 2020 y tiene unos 1300 socios de los cuales 730 están activos. Su espacio físico

llega a 400m² de estantería para productos. Sus principios son los de la economía popular y solidaria y se constituye asociativamente por vecinos y ciudadanos de diferentes barrios.

Reseña Histórica

El proyecto empezó el año 2014 como un pequeño emprendimiento llamado “2decológico”, en un local en la calle 2 de Mayo (de ahí su nombre) en el centro de Madrid, barrio de Malasaña. En 2014, pensaron en crear un grupo de consumo gestionado con personas que desean regir su propia alimentación y participar en la Economía Social y Solidaria para proveer un sitio donde encontrar productos ecológicos de proximidad. Abrieron la tienda ecológica en Noviciado 9 y continuaron con los llamados Grupos de Consumo gestionados, ahora, además de fruta y verdura fresca, ofertados al inicio, incluirían otros productos menos perecederos.

Estaba abierto a los vecinos del barrio, para que pudieran comprar e informarse del proyecto. Noviciado 9 se convierte así en el punto físico de información y difusión más importante del proyecto. Cambiaron el nombre de «2decológico» a «2D» para poder abrazar un abanico más amplio en la diversidad de productos procedentes de fuente natural, desde donde ha ido madurando la idea del supermercado. Ya en el 2020 se constituyeron como cooperativa inaugurando “La Osa, tu supermercado cooperativo de Madrid”, en un local de 800m² ubicado en la Avenida de Asturias nº 57, en el distrito de Tetuán, con un grupo de vecinos desencantados con el modelo de consumo convencional que han optado por crear un emprendimiento como una alternativa autogestionada y solidaria.

Se inspira y parten de un referente español, situado en Pamplona: Landare. donde solo pueden comprar las personas que pertenecen a la asociación y las tareas del supermercado son asumidas por un equipo profesional. Luego adaptaron el modelo de gestión de Park Slope Food Coop (Nueva York) y el de La Louve (París). El nombre La Osa se eligió de entre varias propuestas, al parecer fue inspirado por el oso y el madroño (símbolo de Madrid) y además porque el mercado similar en Francia es La Louve (“La Loba”).

Como productos y servicios, su política es tener un surtido que cubra las necesidades de la comunidad con productos saludables con el menor impacto medioambiental posible. Productos alimenticios: frutas, verduras, secos envasados, al granel, droguería, perfumería, limpieza, higiene y hogar.

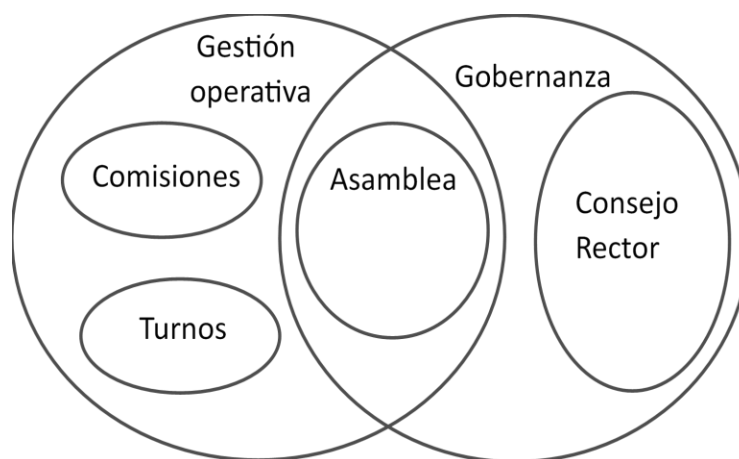
Estructura Orgánica

La estructura orgánica de gobierno se rige por una Asamblea donde participan todos los socios, que sesiona cada seis meses. Este es un enfoque de abajo hacia arriba en el sentido de

que las decisiones son asamblearias y ejecutadas por quienes dirigen por encargo de los asociados.

La Asamblea tiene la capacidad de decidir sobre toda la organización, sea en lo operativo o en la gobernanza como tal. Gestiona además el Consejo Rector, que toma las decisiones estratégicas y cuyos miembros son elegidos por votación para cuatro años y actualmente está formado por ocho socios.

Figura 1 Posible Organigrama de La Osa



Fuente: Elaboración propia

Hay varias comisiones formadas voluntariamente según las necesidad y coyuntura, todas las cuales se conforman voluntariamente. De esta estructura, La Osa no cuenta con un organigrama, sin embargo, la Figura 1 muestra un posible esquema que representa los órganos señalados.

La gestión diaria se lleva a cabo por cinco trabajadores socios, tres operando a tiempo completo y dos parcial con un aporte de tres horas de trabajo al mes, mientras que las decisiones más estratégicas las toman o el consejo rector o la asamblea, que tendrá que ratificar las tomados por aquellos y sesiona cada seis meses.

Los Turnos son el conjunto de socios trabajadores que laboran diariamente en el supermercado. La supervisión es realizada por los socios en el contexto de las comisiones el Consejo Rector y la Asamblea, que está conformada por todos.

Comisiones

Según el Informe Social y Económico del 2022 del Supermercado La Osa, permanecen: Comisión de Comunicación, Comisión de Coordinación de turnos, Comisión de Equipos y Personas, Comisión de Gobernanza, Comisión de Igualdad, Oficina de Cooperativistas,

Comisión de Operaciones, Comisión de Informática, Comisión de Impactos, Intercomisiones, las cuales tienen las siguientes funciones:

La Comisión de Comunicación: Tiene a su cargo la elaboración y emisión del boletín informativo de forma periódica, y gestionar las redes sociales de la cooperativa. Además, organiza actividades tanto en el ámbito de la cooperativista como en el externo ante la ciudadanía. Esta comisión busca mantener los lazos sociales entre los cooperativistas y la ciudad.

La Comisión de Coordinación de Turnos, creada en el 2022 tiene como misión mejorar la organización de los equipos de colaboración dando apoyo a la coordinación de apertura y cierre y otras gestiones del supermercado, con el objetivo de evitar colisión de horarios.

La Comisión de Equipos y Personas. Tiene competencia en el entorno específicamente social de La Osa, buscando el bienestar y el desarrollo del equipo. Esto incluye los procesos de preparación y de selección de nuevos trabajadores.

La Comisión de Gobernanza organiza las asambleas, así como el encuentro de socios. Funciona también como núcleo coordinador entre todas las comisiones, así como la gestión documental y de funcionamiento como tal de la Cooperativa.

La Comisión de Igualdad tiene como gestión la elaboración de un protocolo de prevención y actuación contra el acoso sexual, que en el año 2021 se hizo obligatorio para todas las empresas.

La Oficina de Cooperativistas tiene como objetivo mediar o intervenir para la resolución de problemas en la gestión diaria de los turnos y cooperativistas, procurando evitar colisiones de horarios, sobre todo en época veraniega, con el fin de combinar los permisos vacacionales de los cooperativistas y los del personal.

La Comisión de Operaciones. Su objetivo es la actualización de las guías operacionales en la gestión de los productos de la tienda, como por ejemplo los carnets para la manipulación de alimentos.

La Intercomisiones es una coordinadora de comisiones, realiza encuentros, impulsa la elaboración colectiva del Balance Social que se entrega en julio al Mercado Social de Madrid, donde está adscrita La Osa.

Modelo de Gestión

Debido a su modelo de gestión de abajo hacia arriba, las decisiones se toman por decisión de los socios mediante una asamblea y son ejecutadas por quienes estén designados para ello mediante un Consejo Rector y unas Comisiones específicas de gestión en una lógica de adhocracia, formado por los socios según las necesidades.

Esa gestión se articula por la asociatividad entre vecinos para constituir un supermercado de enfoque responsable con la sociedad y el medio ambiente a la vez que se procura tener productos a precios lo más económico posibles, donde los mismos socios son los trabajadores del supermercado, cuyos productos, así mismo, son ofertados para los socios. Es decir, es un modelo asociativo y cooperativo que busca la alimentación sana con responsabilidad ecológica y social.

La organización se ha articulado en el mercado constituyéndose entre vecinos como cooperativa con fines a garantizar alimentación sana y con responsabilidad social de consumo y ecológica. Los consumidores estables son los socios activos, de manera que para poder comprar hay que ser socio.

Por lo tanto, el nicho de mercado son los mismos socios, cuyo número intentan aumentar, buscando aplicar una campaña de comunicación específica para captar más socios sobre todo en el ámbito del barrio con 1.5 ó 2 km, de radio, partiendo del barrio de Tetuán y barrio El Pilar.

La diferencia con los mercados de capital privado son los productos ecológicos (aunque también se vende no ecológicos) y lo más local posible en el sentido del origen del producto, en Madrid o el resto de España. Intentan conocer a los productores y ser demandantes de origen, de productos ecológicos.

Los consumidores son la propia organización, de manera que el contacto entre cooperativa-consumidor es cercano y personal. Hay una intención generalizada de construcción de comunidad: dialogar, hacer cosas en común, es decir, ir más allá de una relación convencional de trabajo del supermercado.

Hay mecanismos como el buzón de sugerencias en el que los socios manifiestan, por ejemplo, si les gustaría que se agregue algún producto nuevo, lo cual se haría dependiendo de factores como accesibilidad o entrega. Y siendo ofrecido, si un producto tiene muy poca rotación con respecto a su categoría se lo sustituye por otro, siempre cuidando que este cumpla con las condiciones de ecológico, solidario, promoción de la autogestión, la economía y la asociatividad.

La demanda generada por los socios lleva a que La Osa tenga muchas referencias (productos) que incluyen unas 3.500. Cantidad que no está limitada tanto por falta de demanda sino porque no hay más espacio por los 400m² de estantería, de otra manera se podría incluir más productos.

Los supermercados cooperativos son en sí una innovación social porque no se tiene iniciativas exitosas y porque tienen características diferenciadas de los mercados privados, dedicándose sobre todo a lo ecológico local, pero sobre todo los socios son los consumidores, como se ha indicado, y a la vez son también los trabajadores por unos turnos de tres horas al mes

cada cuatro semanas, lo cual se complementa con el trabajo voluntario, contando también con el trabajo remunerado a tiempo completo de los administradores. La Tabla 4 muestra la distribución de los tiempos y la gestión, y en los anexos se aprecia la interfaz informática para el efecto.

Tabla 4

Gestión cooperativa de los socios y de trabajadores a tiempo completo

Personas/tiempo diario	2021		2022		2023	
	P	T	P	T	P	T
Logística/atención en tienda	711	3h/mes	716	3h/mes	700	3h/mes
Administración/gestión	6	40h/sem	2	40h/sem	4	40h/sem

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia, en el año en que se realizó este estudio de caso -2023- había cuatro trabajadores a tiempo completo de 40 horas a la semana, los cuales tienen una remuneración al ser una relación laboral, mientras que todos los años se ha mantenido la política de 3 horas colaborativas que no son remuneradas por tener naturaleza cooperativa y de mínimo tiempo.

En esos turnos hay concurrentemente de cuatro a ocho personas, con horarios de atención de al público de martes a jueves de 9:30 a 14:30 y de 17:30 a 21:30, los viernes y sábados de 9:30 a 21:30 y los domingos de 10:00 a 14:00. Los lunes está cerrado, así como en los días festivos.

La innovación o iniciativas de gestión están dadas por las Comisiones, puesto que la Asamblea sesiona cada seis meses por dos o tres horas para abordar los aspectos que deban tratar, se vota sobre cuestión estratégicas, conjuntamente con el Consejo Rector y el personal de trabajo, puesto que son quienes más conocimiento tienen del negocio.

Los estándares de calidad son fundamentales para La Osa, por ello el proyecto es ecológico, lo más localista posible y buscan una calidad generalmente alta. No hay control de calidad porque no son industria, pero exigen a sus proveedores ya sea un certificado ecológico o bien relaciones de confianza, por ejemplo, con la Unión de Huertas Agroecológicas de Madrid, un productor de Valencia de naranjas o un productor de aguacates del sur de España; con los que ahí hay una relación de confianza.

Liderazgo, Confianza, Consenso Entre los Socios y Asociatividad

Los líderes de la organización son reconocidos entre los trabajadores, pero sobre todo los socios iniciales porque han hecho la labor quizás más importante, de emprender y hay un liderazgo implícito, no exclusivamente. Como es una organización gobernada de abajo hacia

arriba en líneas generales no hablan de un liderazgo establecido sino más bien un liderazgo implícito.

Lo que sugieren los fundadores se lo toma en consideración porque suponen que ellos llevan muchos años en el proyecto, con jornadas de todo el día trabajando en este, y además tienen criterios adecuados y eso implica, aunque sea de forma indirecta, liderazgo.

En La Osa consideran que la confianza es su elemento básico. Hay un elevado nivel de confianza entre los consumidores, los líderes y el Consejo Rector, sustentada en las normas establecidas desde el inicio del proyecto social, cuando se establecieron.

El diálogo y la reflexión interna se da a través de las Comisiones, en el Consejo Rector y luego de manera informal en el propio supermercado cuando se encuentran sus propietarios por los pasillos, es decir, los socios-consumidores.

La cooperativa tiene un control bastante positivo respecto de los deberes y obligaciones. Se respetan las normas, así como las líneas generales debido a que hay un carácter identitario muy claro de pertenencia a la organización asociativa, lo cual les da un importante grado de pertenencia, de haber impulsado su supermercado, que se cohesiona con sus valores y principios con economía social y solidaria, agroecología, lo cual incluye al productor agroecológico, local, solidaridad y relación con los propios productores.

Transparencia, Participación y Dirección

Aunque a que la comunicación entre los socios se hace con las Comisiones -que lo hacen en el día a día, y la Asamblea que es cada seis meses-, es mediante el Consejo Rector que se garantiza la transparencia, con una frecuencia de comunicación diaria y permanente.

En La Osa es una práctica la delegación del poder de gestión. Los miembros del Consejo Rector lo son por votación, son 8 personas y duran en sus funciones cuatro años. Siguen en estructura la delegación en el Consejo y las Comisiones. es decir, el Consejo Rector y las Comisiones son vías de delegación de responsabilidades o de decisión.

La adhesión a las Comisiones es voluntaria y es adicional a la de los turnos. Ahí se delega la voluntad y decisiones de los socios. Los miembros del Consejo Rector se presentan individualmente o por moción de los socios que animan. Se hace mediante votos, se presenta la biografía y ya los socios se van conociendo para ello.

La cooperativa tiene una visión muy comprendida de la organización, principalmente porque los fundadores son de algún modo parte de la directiva y los miembros de ésta más las comisiones están informadas de los principios y los objetivos del supermercado.

La función directiva es el Concejo Rector, aunque el personal, que parte de ellos, dos de los tres, forman parte del Consejo Rector, son realmente los que llevan el día a día, que tiene que ver con las funciones gerenciales. No tienen un plan de negocio escrito y formal como lo hace por ejemplo una multinacional, pero en la práctica es una gestión organizada y planificada en sus objetivos y sus cuentas.

Primeros Pasos De Implementación

En cuanto al proceso de implementación del supermercado, algo que fue clave en su creación -que ha nacido en el 2018- fue el proyecto MARES, del Ayuntamiento de Madrid y la Unión Europea, puesto que lo impulsó y promovió, aunque no financieramente, sí con formación, organización, consultas con expertos jurídicos, es decir, como una incubadora del proyecto que permitió el acceso más rápido al conocimiento necesario para su creación.

El proyecto tenía varios centros en los cuales había unas 300 personas con recursos para promotores, asesoramiento jurídico, viajes -como uno tomado a París para estudiar el proyecto La Louve-, de manera que había una importante cantidad de gente que podía dar contenido y materia para trabajar en la realización del proyecto, que incluyó un curso de creación de negocios alimentarios y seguridad alimentaria.

Con este programa, una de las líneas que se quería impulsar era la de mercados cooperativos y participativos sobre el modelo de La Louve, y por lo tanto se hizo la difusión del documental “*Food Coop*”, creando en diferentes barrios varios grupos promotores conformados por los vecinos interesados en la creación de su propio supermercado comunal.

En Malasaña, el barrio del grupo promotor de la futura La Osa, en el centro de Madrid, había una tienda que ya funcionaba como cooperativa siendo una pequeña tienda de barrio, alrededor de la cual se creó su grupo promotor, que ya tenía cierta experiencia, de manera que fue el encuentro de un proyecto ya funcionando con su propia dinámica y la fuerza motor de un proyecto con muchos fondos para impulsar emprendimientos, encajando lo uno con lo otro.

La experiencia de esa tienda, a partir de la cual se escribieron los estatutos de La Osa, sumada con la asesoría de MARES los llevó a hacer el análisis del proyecto, diseñar sus estatutos e implementarlo, mientras la cooperativa se fue independizando del programa en el día a día cuando el grupo promotor empezó a funcionar por sí solo, aunque siempre contando con su asesoramiento puntual.

El Círculo Vicioso Para la Implementación

En cuanto a los pasos generales, todos los supermercados tienen una especie de triángulo que conseguir casi paralelamente, siendo interdependientes: 1.- tener una base social o grupo

solidario mínimo, que en el caso de La Osa era unas 700 personas, 2.- tener el financiamiento, para lo cual el punto anterior sirve pues para conseguir el financiamiento el banco debe conocer que hay mucha gente detrás del proyecto, 3.- disponer de un local.

Estos tres pilares, que son los iniciales, pueden ser muy difíciles de coincidir precisamente porque son interdependientes: para conseguir la base social, las personas preguntarán dónde estará el local del supermercado, para conseguir el local se necesita una base social que colabore cooperativamente con dinero, y para pedir financiamiento al banco se necesita la base social y el local, mientras que esos posibles cooperativistas pueden requerir la demostración de que hay un financiamiento por detrás. De manera que se vuelven ejes paralelos que constituyen una especie de círculo vicioso donde, posiblemente, lo uno no da paso a lo otro.

En el caso de La Osa, lo primero con lo que se logró contar fue el local, con lo que se consiguió incluir mucha gente con la ilusión de participar en el proyecto. El local era de la Comunidad de Madrid (una Comunidad sería equiparable a una provincia en Ecuador). Las condiciones eran relativamente buenas porque no se tenía que pagar por alquiler los primeros meses permitiendo hacer aprovisionamiento del local.

El proceso de encajar los tres pilares para La Osa fue muy largo, particularmente con los bancos ha durado casi dos años. Se trataba de una financiación de 1 millón de euros entre tres bancos distintos de la economía social y solidaria, los cuales ya tenían una experiencia contractual para proyectos sociales.

Habido conseguidos el préstamo y el local el proceso subsiguiente ha sido más rápido. Se comenzó con las obras, y, a pesar de que fue en plena pandemia de Covid 19, se tardó alrededor de seis u ocho meses en hacer todo el aprovisionamiento del local, preparar el surtido, los inmuebles, etc.

Las entidades financiadoras fueron tres agentes de las finanzas éticas: los bancos Triodos y Fiare, y la cooperativa Coop57, que cofinanciaron el proyecto de La Osa a partes iguales por un importe de 1 millón de euros. En 2023, el reembolso de esta deuda supone una salida de tesorería de unos 13.000€ mensuales.

No obstante tratarse de entidades de la banca ética, los intereses de los préstamos no son bajos -como se podría pensar-, pues al ser proyectos de alto riesgo debe cotizar su retorno, como en cualquier contexto bancario. Es decir, su eticidad no se caracteriza por los bajos intereses, sino en que no invierte en armas, economía petrolera, y otros sectores con cuestionamiento social.

Estas tres entidades más los fondos propios del grupo social o solidario sumaron el financiamiento, de manera que se empezó con alrededor de 1'200.000, los cuales, a la realización

de este estudio de caso, en diciembre de 2023, aún no han sido retornados, y queda por devolver todo dentro de siete años.

Esta obligación representa una urgencia para La Osa, por lo que los ha llevado a iniciar una campaña de emisión de títulos participativos en la cual una parte de su base social podría comprar títulos emitidos a 3 años y remunerados al 2%. Con los fondos recaudados se amortizaría la deuda a los bancos, pues se paga un financiamiento caro que evitarían y, además, se negociaría a la vez a fin de ampliar el plazo de devolución, cuyas consta son de alrededor de € 14.000 mensuales.

Ese monto supone un valor alto para un negocio de alimentación pues, además de ser rentable, se tiene que generar ese valor en beneficio extra para pagar a los bancos, pero la renta del supermercado está siendo mermada por intereses que hacen imposible su rápido crecimiento.

Aunque se ha generado beneficios suficientes para pagar las obligaciones, en tal estado la tesorería está permanentemente bajando hasta poder llegar a un momento en que no se logre cubrir esos montos. Por lo tanto, un objetivo común es mejorar las condiciones bancarias y hacer que la deuda deje de ser propiedad de los bancos, pasando a ser de la comunidad de La Osa.

Contacto de Socialización y Concienciación con los Vecinos

El programa MARES tiene una metodología que llaman Comunidad de Aprendizaje Orientadas a la Práctica (CAP), que concentran la investigación sobre las iniciativas que promueve, teniendo como insumos los conocimientos de los propios integrantes, a los cuales asesoran para proponer soluciones para implementarlas.

A través de esta metodología CAP, coordinaron una gira por los barrios de Madrid para proyectar el documental “*Food Coop*”, con lo cual se consiguió llegar a muchos vecinos que se plantearon la posibilidad de replicar la experiencia de estos supermercados de economía popular y solidaria.

Esto dio paso a que mediante esta CAP se estudiara con diferentes equipos promotores (o vecinos) la viabilidad financiera, los planes de negocio y las estrategias de desarrollo, constituyéndose como la semilla con la que pudieron iniciar la implementación de los tres referidos proyectos: La Osa, Supercoop y Biolibere.

El grupo promotor de La Osa contó con la asesoría del personal de La Louve, de París, quienes asesoraron por su experiencia con el diseño de los contratos, modelos de gobernanza y gestión, con quienes trabajaron durante una semana toda la jornada en el mismo supermercado, desde la apertura de atención hasta el cierre de las cajas, de manera que tendrían el conocimiento de la experiencia en París para poder replicarlo en Madrid.

Recursos informáticos

Para referir sobre la herramienta utilizada por La Osa para su gestión, es necesario exponer cuatro conceptos informáticos: CRM, ERP, sistemas en la nube, y sistema de código abierto.

En el sitio web del sistema informático Salesforce se encuentra una definición simple de CRM: "es la sigla utilizada para *Customer Relationship Management* y se refiere al conjunto de prácticas, estrategias comerciales y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente" (Salesforce, 2024), así, la sigla corresponde a la gestión relacional con clientes (GRC).

Los sistemas CRM o GRC no son otra cosa que la simplificación e integración de la utilidad de todos los sistemas o aplicaciones informáticos de una empresa, de manera que sus procesos, opciones, herramientas, datos e información estén relacionados y disponibles de inmediato, sin tener aplicaciones dispersas y con procesos adicionales para gestionar su empresa, con lo cual se simplifica su acceso, se facilita la gestión y, finalmente, se optimiza la informática.

Otra característica de este modelo de sistemas es que incluye la conexión con los clientes, proveedores u otros agentes que correspondan, utilizando las herramientas actuales de comunicación, como redes sociales, correo electrónico o servicios, haciendo uso de herramientas de integración para comunicarse automáticamente con las aplicaciones o sistemas de esos agentes terceros. En tal sentido Salesforce acota que "contando con un sistema de CRM, las empresas de todos los tamaños pueden mantenerse conectadas con los clientes, optimizar los procesos, mejorar la rentabilidad e impulsar el crecimiento del negocio" (Salesforce, 2024).

La característica insigne de un GRC es que permite hacer el seguimiento del proceso de concreción de los negocios con los clientes, desde que son solo prospectos que representan una oportunidad hasta que se convierte en un cliente por un negocio ganado o quizás no. Ese proceso puede estar conectado incluso a la campaña publicitaria o comunicacional.

Mientras que un ERP, que hace referencia a *enterprise resource planning* o planificación de recursos empresariales (PRE) es un sistema informático "que incluye todas las herramientas y procesos necesarios para dirigir una empresa exitosa, incluidos RR. HH., manufactura, cadena de suministro, finanzas, contabilidad y más" (Oracle, 2024).

Es decir, un sistema ERP o sistema PRE permite la gestión interna de la empresa, mientras que un GRC la externa, pues mientras "los sistemas CRM admiten y conectan funciones empresariales de como mercadotecnia, ventas, publicidad y servicio al cliente. Los sistemas de ERP, por otro lado, admiten y conectan principalmente funciones internas, como finanzas, operaciones de la cadena de suministro y recursos humanos" (Oracle, 2024).

Diferenciados los dos conceptos, se puede deducir que un supermercado necesitaría más las funciones de un PRE antes que de un GRC, pues no se enfoca a un proceso de promoción, seguimiento y concreción de un negocio sino a la venta inmediata al cliente y la gestión interna. No obstante, las ventajas de GRC pueden ser útiles para la promoción y relación con el público, así como la relación de negocios con los proveedores.

Por otra parte, está el concepto de “en la nube” (llamada así por alusión a que se conecta por Internet mediante una conexión telemática -muchas usando satélites-). En principio, las empresas tenían sus sistemas informáticos para la gestión de contabilidad, inventarios, producción, facturación, etc. en uno o varios servidores ubicados físicamente en sus oficinas o algún lugar determinado según su conveniencia.

La empresa tecnológica IBM define a la computación en la nube como el “acceso a demanda, a través de Internet, a recursos informáticos, servidores (tanto físicos como virtuales), almacenamiento de datos, herramientas de desarrollo, capacidades de creación de redes y más, alojados en un centro de datos remoto administrado por un proveedor de servicios” (IBM, 2024).

Hoy en día, muchas empresas utilizan lo que llaman sistemas en la nube, es decir, no instalados en sus computadores u oficinas, sino que están en algún lugar del mundo (posiblemente incógnito) en uno o varios computadores servidor que pertenece a la empresa proveedora del servicio informático en la nube, donde residen tanto el sistema o aplicaciones cuanto los datos del negocio o empresa que la contrata por una licencia o suscripción periódica.

Con esta configuración, los usuarios necesitan solo de un dispositivo, (ordenador, móvil, etc.), para acceder con unas credenciales al sistema “en la nube” a través de Internet desde cualquier lugar del mundo. Un ejemplo simple de sistema en la nube son las plataformas de correo electrónico gratuitos que tanta gente utiliza accediendo a un equipo servidor que no sabe dónde está ni lo ha visto ni se preocupa de su mantenimiento.

Por lo tanto, tal modelo supone algunos beneficios para las empresas y sus usuarios, por ejemplo, se despreocupan de instalar aplicaciones, de comprar servidores, de actualizar versiones, de virus informáticos, de respaldos (sin perjuicio de que los haga por su cuenta). Sin embargo, así mismo supone desventajas, principalmente que los datos estén en una plataforma ajena, de ahí que los gobiernos posiblemente no prefieran esta configuración para información sensible.

Por último, el concepto de código abierto hace referencia a sistemas cuyo código fuente o lógica de programación son publicados de manera que cualquier programador pueda modificarlo según las necesidades del cliente, es decir, a la medida, e implementarlo (dejarlo

listo para su uso), pero bajo las condiciones que el fabricante establezca en cuanto al uso y licenciamiento.

En otras palabras, cualquier programador o empresa puede utilizar el código fuente para modificarlo o implementarlo según los ajustes que requieran los usuarios finales. El otro modelo es el sistema de código cerrado, el cual no se puede abrir ni modificar, es decir, se usa tal cual como el fabricante lo vende, sin derecho a ser modificado.

Abordados los cuatro conceptos (GRC/CRM, PRE/ERP, sistema en la nube y sistema de código abierto) se puede indicar que, para su gestión informática, la cooperativa La Osa eligió utilizar el sistema en la nube Odoo ERP/CRM, cuyas pantallas principales constan en los anexos.

La plataforma Odoo se define en su página web como un ERP y CRM de código abierto con un conjunto de aplicaciones “que cubren todas las necesidades de tu empresa: CRM, comercio electrónico, contabilidad, inventario, punto de venta, gestión de proyectos, etc. La propuesta única de valor de Odoo es ser muy fácil de usar y totalmente integrado” (Odoo, 2024).

El sistema Odoo estuvo implementado unos meses antes de la apertura del supermercado La Osa, para lo cual trabajaron con un proveedor de servicios informáticos de desarrollo de sistemas, pero hubo mucha implicación del personal del supermercado y de algunos socios de consumo que trabajan en este sector, como asesores de implementación, según indica Pauline Bonnier, socia administrativa.

La implementación implicó muchas horas de trabajo en interno y significó una inversión inicial de 6000€, más 250€ mensuales de desarrollo y ajustes adicionales al primer año, consistiendo finalmente en un paquete que contiene los módulos de inventario, punto de venta, facturación, contabilidad, compras, ventas, socios, mercadotecnia por correo electrónica y sitio web o alojamiento de espacio virtual.

No cuentan con licencias de uso propiamente dicha, sino con una implementación de *Odoo Community*, versión 12, alojada en el servidor del proveedor, que factura 150€ mensuales por alojamiento y mantenimiento.

Ha manifestado la administradora Bonnier que, tanto en la administración cuanto en la gestión de los puntos de ventas y el sistema en general, los socios de La Osa tienen un grado de satisfacción alto de la implementación de Odoo a su medida, no obstante, en el momento de realizar las entrevistas para este trabajo, tienen pendiente pasar a la versión 16 para beneficiarse de las ventajas que esta ofrece.

Otras herramientas que utilizan complementariamente es Wordpress, para el diseño y mantenimiento de su página web; redes sociales y correo electrónico para la comunicación; y *Google drive*, para la gestión del trabajo en colectivo.

Gestión de los Costos

En la Cooperativa La Osa procuran tener transparencia sobre sus costos y precios. En la Asamblea se presenta un informe y también a nivel intermedio con el objeto de garantizar claridad total y socialización, lo cual incluye una contabilidad que está a disposición de todos los socios. En los anexos constan los principales estados contables.

La cooperativa comenzó a funcionar con una base de capital aproximada a 1'200.000, y un problema a superar es sus costos fijos de financiación debido esa inversión inicial, que son elevados. Tienen una venta mensual promedio de 80.000 a 90.000 euros facturados, es decir, alrededor de un millón por año.

Tiene un costo mensual por compra de mercancía de unos €60.000, gastos de personal 7.600, varios 5.000 y por intereses bancarios más de €30.000. El año 2022 tuvieron una utilidad de 25.000 euros y, siendo una organización sin fines de lucro, todo vuelve a la reinversión. El objetivo trazado para la amortización total del financiamiento es de 8 años.

Los problemas económicos no son tanto de ingresos y gastos corrientes. La venta per cápita de socios es alrededor de 135 y 140 euros al mes por socio, que es un buen número a su necesidad, sin embargo, tienen unos costos fijos financieros elevados que constituyen sus problemas para pagar el préstamo de iniciación, como se muestra en la Tabla 5

Principales gastos corrientes 2021 - 2023.

Por otra parte, tiene por activos en infraestructura (perchas, neveras, etc.) alrededor de € 500 000 y la obra inicial de adecuación del supermercado costó cerca de los € 450 000.

Tabla 5
Principales gastos corrientes 2021 - 2023

Rubro	2021	2022	2023
Alquiler del local	31000	18000	16500
Salarios	140800	54000	94500
Intereses bancarios por crédito	34170	34000	33000
Capital bancario por financiamiento	902000	768000	590500
Servicios públicos (agua, electricidad, etc.)	55000	64500	72000

Fuente: Elaboración propia

La Osa es beneficiaria de la Fundación Carasso para financiar dos años de sueldos del gestor de la Red. Actualmente gestionan a los fondos europeos Next Generation, que han implementado una serie de convocatorias, donde solicitaron un proyecto para la Red. La Red busca utilizar insumos en común, programas informáticos, compras en común según las

distancias de cada supermercado de manera que se obtenga mayor información y disminuir los costos.

El fondo Next Generation, perteneciente a la Unión Europea, es canalizado a través del Estado Español. Son básicamente los fondos que ha utilizado la Unión para responder a la pandemia con una política estructurada en formas de programas y proyectos de petición pública, de los cuales a La Osa le correspondería acceder a los de economía social.

La organización no tiene subsidios externos; solo cuenta con su propia capacidad de captación de fondos y con que el edificio donde está ubicada es de promoción pública, es decir vivienda pública, y al ser cooperativa, por ley tienen un precio político en el alquiler.

En el entorno geográfico de la organización, normalmente hay una población inmigrante que no tiene una renta disponible muy alta y no demanda alimentos sostenibles. No están en un barrio con una demanda específica, por lo que La Osa explora alcanzar su oferta a barrios aledaños como El Pilar, donde hay familias con más capacidad de adquisición. En decir, la ubicación de este tipo de proyectos es fundamental, tanto para su constitución cuanto para su funcionamiento y éxito.

Evolución Asociativa y Proveedores

En el período 2021-2022 se incrementó la cantidad de cooperativistas con 124, mientras que en el 2022 se procesó bajas solicitado a 17 cooperativistas, debido en su mayoría a la mudanza del domicilio. En el 2022 hubo ya 710 socios activos.

La cantidad total de cooperativistas a finales del 2022 era de 1314, de los cuales 11 eran personas asociadas de intercooperación y 16 cooperativistas de colaboración. Con la Tabla 6 se aprecia el aumento anual de socios registrados, con la que se aprecia que empezó con una importante cantidad de asociados (1173) y ha ido aumentando anualmente.

Tabla 6

Socios por año

Año	Socios	Crecimiento
2021	1173	
2022	1314	12%
2023	1394	6%

Fuente: Elaboración propia

Según se aprecia en la Tabla 7

Socios de La Osa por rangos de edad, el grupo etario de 40 a 59 es el que más cooperativistas representa seguido del grupo de 20 a 39, de lo que se puede inferir que -al menos en Madrid- el

interés por el cooperativismo en este tipo de iniciativas tiene su fortaleza mayor en las personas que están económicamente activas y, además, con el segundo grupo, de personas que quizás están empezando a emprender o incluso iniciando sus propias familias.

Esta constituye una interesante señal puesto que el ímpetu de estos dos segmentos coetáneos, que son regularmente los que buscan nuevos emprendimientos está interesado en la asociatividad con enfoque cooperativo, ecológico y comercialmente justo, como es el caso de la EPS.

La Cooperativa tiene alrededor de 100 proveedores y productores, de los cuales se tiene en existencia casi 3.000 referencias o productos, pero estos son tanto privados como asociativos, entre los cuales hay pequeños productores.

Tabla 7

Socios de La Osa por rangos de edad

Edad	Porcentaje
0-19	2%
20-39	28%
40-59	51%
60-79	18%
80-99	1%

Fuente: Adaptado del informe social y económico 2022 La Osa.

En 2023 se aprobó la adhesión a la Red de Supermercados Cooperativos de España, que tiene el propósito de llevar cuestiones en común como transmitir información o incluso a hacer compras en común y cuyo congreso fundacional sucedió en Zaragoza acudieron los representantes de La Osa y pasaron, como cooperativa, a formar parte de la Junta Directiva. Estas mancomunidades permiten trabajar en conjunto para ser más eficientes, por ejemplo, para compartir necesidades de costos y abastecimiento.

Otra agremiación a la que pertenece La Osa, desde el año 2022, es HISPACOOOP. en cuyo contexto se celebró en Sevilla "Cooperativas: el momento es ahora", un congreso de orden mundial al que asistieron más de 700 personas de todos los continentes. Así mismo, se adhirió a Uncuma: Unión de Cooperativas de Consumidores y Usuarios de Madrid.

Tabla 8

Proveedores y participación en la EPS

Rubro	2021	2022	2023
Origen de EPS en la lista de productos	30%	30%	30%
Cantidad de proveedores	90	100	105
Origen de EPS en los proveedores	30%	30%	30%

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 8 se encuentra que un tercio de los proveedores de la cooperativa La Osa tienen características de EPS, lo cual es relativamente bajo considerando la naturaleza del supermercado, sin embargo, tal desequilibrio no es atribuible a la decisión en la administración sino en la carencia de productores EPS, lo cual indica que falta mucho por equilibrar el balance entre la producción de capital privado lucrativo o capitalista antes la producción de origen en la economía solidaria.

Para el conocimiento de los socios y público en general, la página web de La Osa señala que compran a proveedores priorizando los productos artesanales, locales, de temporada y de cercanía, contando con una amplia cantidad de personas y entidades productoras que comparten sus valores y que cumplen con los requisitos necesarios para ser proveedores del supermercado (La Osa, 2023), y en la misma fuente indican que para contratar con un proveedor se basan en estos seis criterios: impacto medioambiental, cercanía con el lugar de producción y/o transformación, producción ética, calidad de sabor y nutrición, precio, cobertura de las necesidades específicas de la comunidad.

Precios de Productos y Margen de Ganancia

Como corresponde a una empresa de EPS, la cooperativa La Osa publica sus márgenes de ganancias sobre los precios no solo a los socios sino también al público en general mediante su página web. Es así que podemos encontrar qué márgenes establecen sobre el precio.

Como se ha indicado, La Osa no tiene ánimo de lucro y por lo tanto no registra utilidades para con sus socios como una empresa de capital privado para con sus accionistas, de manera que la venta de alimentos no se basa en la renta o, peor aún, en la especulación, pues solo se busca el beneficio individual y colectivo de sus socios, así como los productores productoras proveedores.

En ese sentido, el margen de ganancia en La Osa se establece pensando en cubrir los costos de funcionamiento y subsistencia del supermercado, a diferencia de los supermercados de capital privado donde el margen de ganancia está dado en función de la renta y cada diferente producto y marca podrían tener un margen distinto.

Los precios en La Osa están establecidos por cinco categorías: frutas y verduras: 29%, productos frescos (como lácteos): 24%, seco envasado: 28%, granel: 28%, limpieza e higiene: 36%. Con tales márgenes de ganancia se busca no la utilidad monetaria sino lograr el principal objetivo de la cooperativa: buenos alimentos a bajo precio, lo que muestra que es posible

comerciar con conciencia del beneficio del cliente, en este caso, los socios.

La página web de La Osa detalla como ejemplo real el precio comparado con un supermercado privado y una frutería privada de barrio. Mientras en La Osa, la naranja ecológica tiene un precio de 1,45€/Kg., en el supermercado tiene un precio de 1.59€/Kg. y en la frutería de barrio es 2,49€/Kg. A esto, agrega, se debe tener en cuenta que además de tener La Osa el precio más barato, sus frutas son de origen nacional y de proveedores que cumplen los principios y nuestros valores de la cooperativa.

Facturación

Durante el año 2022, el surtido aumentó entre enero y diciembre a 5,74%, con un saldo de 76.686. euros, mientras que las ventas se incrementaron entre el 2021 y 2023, como se aprecia en la Tabla 9, pasando de 820300 euros a 997600 euros, logrando un incremento de casi 22%.

Durante el 2022 emitieron 20.349 facturas y 19.773 en 2021, y el número promedio mensual de compradores fue de 558 en 2022 frente a las 555 de 2021. Es decir, hay un incremento poco significativo de menos del 1%, por lo tanto, ese aumento del 20% podría deberse a un incremento en la facturación o venta durante el año 2022 antes que a una mayor cantidad de consumidores.

Es así que, según el informe anual de La Osa, se debió principalmente a un fuerte incremento del valor de la cesta media mensual de los socios, ayudado también por el incremento anual de referencias disponibles en el surtido cada año. En cuanto a los impuestos todos los años fueron cero debido a que tenían pérdidas acumuladas o crédito fiscal.

Tabla 9

Principales cifras comerciales de La Osa del 2021 al 2023

Rubro	2021	2022	2023
Ventas	820300	986500	997600
Facturas (veces que compraron)	19773	20349	19536
Compras de mercancía	620400	743200	759000
Beneficio sobre el precio	-70800	25000	4500
Compradores promedio mensuales	555	558	582
Referencias (productos)	2933	2940	2955

Fuente: Elaboración propia

La cooperativa La Osa consta en el informe de datos presentados por Hispacoop para los años 2021 y 2022 sobre las cooperativas con facturación superior a 500.000 €, lo cual se muestra en la Tabla 10

Crecimiento de factura, a partir de cuyos datos resalta que en los tres últimos años

han crecido tanto en la cantidad de socios cuanto en las ventas.

Ese crecimiento que indica que La Osa, con su modelo cooperativo de economía popular y solidaria, va teniendo una importante aceptación entre los vecinos. Además, se debe tener en cuenta que solo tienen un punto de venta –en el sentido de que no tienen sucursales-, pero tuvieron que crecer en superficie, pasando de 450 m2 en 2021 a 800 m2 en 2022.

Tabla 10
Crecimiento de factura

Año	Socios consumidores	Crecimiento	Facturación (millones €)	Crecimiento
2020			0.25	
2021	1200		0.83	232%
2022	1306	8.83%	0.99	19.27%

Fuente: Elaboración propia

Los proveedores privados no dan precios comparativos para tener mejoras competitivas, sin embargo, dan al menos, unos plazos relativos, como 30 días para el pago.

La carga impositiva de La Osa es igual que la llevada por el sector privado o sociedades anónimas, simplemente se rigen por Ley de Cooperativas, no obstante, se paga menos por el impuesto de sociedad por la facturación a los socios por ser un régimen fiscal distinto, pero prácticamente en la forma y no en el fondo, pues se paga igual carga tributaria. Este impuesto se calcula sobre los resultados o beneficios, los cuales hay que reportar a Hacienda si son por la actividad cooperativa, es decir, por la venta de productos a socios, o por actividades extracooperativistas, que pagan más impuestos.

La Osa factura alrededor de 1 millón de euros anualmente, por lo que se factura alrededor de 80 mil y 90 mil mensuales, sin embargo, la necesidad mínima es de 1 millón y medio. En términos cerrados, en abril del 2023 se facturó 85.000 mensuales, por compra de mercancías fueron 56.000 mensuales, los gastos de personal 7.600, y otros gastos 5.000. Los pagos a los bancos por la amortización incluyen la devolución del préstamo por capital –devolución de deuda contablemente- más los intereses –gasto contablemente- que serían en total unos 13.000 mensuales incluyendo 2.500 por interés bancario.

De utilidad se consiguió 25.000 en el 2022, pero pasando de 6 trabajadores a solo 2, consiguiendo beneficios con una estructura productiva muy por debajo de las necesidades del supermercado. En el 2023 se ha aumentado a 4 personas, creyendo que cerrarían el ciclo fiscal del 2023 con 4 mil o 5 mil euros de beneficios, que es el tercer año de funcionamiento, que a diferencia de otros negocios en ese tiempo no generan beneficios.

La expectativa es tener a 8 años utilidades mayores por el pago total de financiamiento, aunque todo está siempre reinvertido, pues son una cooperativa de economía popular y solidaria sin fines de lucro, pero además porque su modelo está basado en que los precios sean accesibles.

Financiación por Captación de Socios Nuevos

Otro medio para el sostenimiento económico de la cooperativa es aumentar la cantidad de socios que puedan sostenerla no solo por el aporte monetario sino también en el aporte logístico. Y en tal sentido, durante los primeros meses del año 2022 se preparó un proyecto que se presentó a la fundación Carasso, con el objetivo de elaborar y desarrollar un plan de captación de cooperativistas. En la segunda mitad del año se realizó un primer diagnóstico y antes de finalizar, cerramos la contratación de Labox (agencia de comunicación) para el desarrollo del plan.

Financiación del Proyecto Mediante la Emisión de Títulos Participativos

Debido al costo alto de los dividendos que La Osa a los bancos acreedores del proyecto, hubo la necesidad de encontrar medios para la captación de fondos que ayuda no solo a sufragar tales obligaciones sino también para lograr un fondo que mejore el aumento del capital de la cooperativa.

Para conseguirlo, deben encontrar una manera de hacer una amortización anticipada a los bancos y ampliar el plazo del pago, y la vía elegida por los socios del Supermercado La Osa es la emisión de títulos participativos que consiste en aportes monetarios que pueden hacer los socios con el incentivo de un rendimiento o interés en un determinado lapso en el cual recibirán su capital y renta.

La emisión está condicionada a un acuerdo con el conjunto bancario con el que se ha adquirido la deuda principal de la cooperativa (Triodos, Fiare, Coop57), buscando y comprometiendo que La Osa destine la mayor parte de los fondos obtenidos de la emisión de títulos a la amortización anticipada de la deuda.

Con esta amortización anticipada las condiciones cambiarían y el banco reduce su riesgo, por lo tanto, es posible ampliar el plazo del préstamo. Tal acuerdo tendría los siguientes términos:

- a. El plazo de la parte de la deuda garantizada por el Fondo Europeo de Inversiones (FEI) ($\frac{2}{3}$ de la deuda) se extiende por 2 años adicionales, es decir hasta el año 2030.
- b. El diferencial aplicado -que es la variación en el tipo de interés variable- en las operaciones de los préstamos garantizados por FEI, formalizados con Fiare y Triodos, se reduce para compensar parte de la subida del euribor, que constituye un aumento al interés del préstamo.

c. Se cuenta con el apoyo de Coop57 para ayudar en el proceso de futuras amortizaciones de títulos.

Una vez alcanzado ese acuerdo con los bancos financistas, La Osa procede a emitir los títulos con estas 15 condiciones generales:

1. Se busca receptar hasta un valor de hasta 300.000 €. Inicialmente solo se pondrán a disposición títulos por importe de 200.000 €, delegando en el Consejo Rector la posibilidad de ampliar hasta los 300.000 euros.

2. En caso de no alcanzar ese mínimo de € 200.000 hasta el final del plazo para la suscripción, se devolverá el dinero a los inversores. No obstante, el Consejo Rector podría proponer un medio que busque alcanzar la base esperada.

3. Cada título tiene un valor nominal de € 500.

4. El dinero recaudado con esta emisión de títulos participativos tiene como fin ser usado principalmente para la amortización de deuda con los bancos financistas, y lo demás servirá como reservar para las necesidades de la tesorería a corto plazo para las operaciones del supermercado como los gastos corrientes.

5. Los títulos no son valores mobiliarios y no cotizan en ningún mercado. Los títulos tienen carácter nominativo, destinados a personas físicas y jurídicas, con circulación restringida, por lo tanto, su titularidad es transmisible, requiriendo el acuerdo del cedente y del cesionario, con el visto bueno de la cooperativa mediante el Consejo Rector.

6. Los títulos tienen un vencimiento de 3 años para el retorno a los inversores, que podrían ser renovables por otros tres años de mutuo acuerdo por La Osa y los participantes. Una vez que los títulos alcancen su vencimiento, la Asamblea General acordará las condiciones de la renovación voluntaria. De ser determinada la renovación de la financiación se comunicaría con tres meses de antelación al vencimiento, a quienes ostenten los títulos al objeto de que, si no manifiestan lo contrario con un mes de antelación al vencimiento, se considerará que han aceptado la renovación.

7. El plazo de emisión, a efectos de vencimiento de los títulos y cálculo de intereses, empezará a contar a partir del día siguiente a la finalización del periodo de suscripción. Esto para efectos de mejor gestión administrativa por lotes a fin de no tener diferentes fechas según cada suscriptor sino una sola para el total de los títulos.

8. La remuneración para los titulares de la inversión o interés de los títulos es del 2% anual, pagado anualmente, aplicando la respectiva retención fiscal sobre los intereses (un 19% al momento de realizar este estudio de caso).

9. El período de suscripción es desde el 1 de octubre hasta el 31 de diciembre de 2023, pudiendo el Consejo Rector ampliar este plazo hasta un máximo de tres meses adicionales.

10. Cada persona física o jurídica podrá adquirir hasta 10 títulos participativos (5.000 euros), no obstante, el Consejo Rector podría ampliar esta limitación al final del plazo inicial de emisión, dando un plazo adicional para aportaciones superiores hasta alcanzar el máximo de 50.000 euros.

11. Los títulos participativos no tienen garantía externa, por lo que la devolución y el pago de interés está respaldado por la actividad económica de la cooperativa. Este aspecto se aclara por cuanto la Cooperativa La Osa como, podría llegar a entrar en situación concursal. En esta situación, el orden de derecho a devolución de los títulos suscritos tendría prelación superior a la devolución del capital social y después de deudas con la administración pública y otros deudores.

12. La suscripción del título por parte de personas no socias, da derecho a asistir a la Asamblea General de la cooperativa, con voz, pero sin voto. La cooperativa se compromete a enviar las convocatorias de las asambleas en los mismos plazos que a las personas socias.

13. Las personas que hayan suscrito títulos podrán elegir a una representante para que pueda asistir, con voz y sin voto, a las reuniones del Consejo Rector de La Osa. La elección deberá garantizar el derecho a participar de todas las personas suscriptoras con la debida notificación.

14. Los títulos nominativos, se asignarán por estricto orden de solicitud, hasta completar la emisión o, en su caso, la ampliación de la misma. Deberán abonarse en el momento de la suscripción bien por TPV. transferencia bancaria o efectivo en caso de suscribir solo 1 título.

15. La emisión de los títulos participativos puede ser amortizada anticipadamente.

La campaña de capitalización descrita empezó a finales del 2023 y al momento de terminar este estudio de caso, en marzo de 2024, es decir, en una campaña de pocos meses ya La Osa tiene los resultados de la misma, que son positivos, según muestra la Tabla 11.

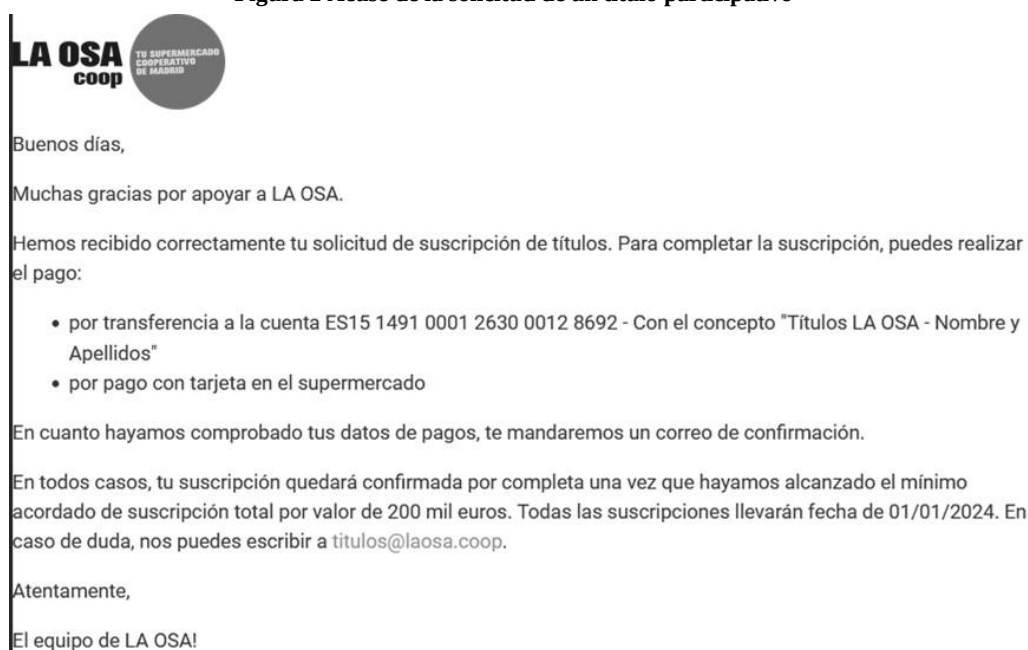
Tabla 11
Resultados de los Títulos Participativos

Rubro	Valor
Aporte esperado	€300000
Aporte conseguido	€300000
Uso para amortización de la deuda	€250000
Uso para otros fines	€50000
Cantidad de participantes	217
Fuente: Elaboración propia	

El procedimiento para la adquisición de los títulos participativos de La Osa ha sido muy sencillo: 1. registrarse como solicitante del título, 2. Los solicitantes reciben un correo con el acuse. 3. Se debe transferir o depositar el dinero, 4. Verificado el pago, se pasa a tener el título en las bases de datos de la cooperativa, es decir, no es un título físico sino digital.

Con la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra el acuse de la recepción de la solicitud para adquirir un título participativo, y la Figura 3, el título participativo propiamente.

Figura 2 Acuse de la solicitud de un título participativo



Fuente: La Osa, formato de correo 2024.

Figura 3 Título participativo de La Osa

Supermercado La Osa S. Coop. Mad. con domicilio en Avenida de Asturias 57, 28029 Madrid, y NIF F87618328, ha recibido de parte de **Fabían Escandón Lóor** el importe de **quinientos euros (500,00 €)** en concepto de adquisición de títulos participativos de Supermercado La Osa S. Coop. Mad.

Esta adquisición se rige por las condiciones generales de la emisión de títulos participativos aprobadas por la asamblea general de Supermercado La Osa S. Coop. Mad. celebrada el 17 de septiembre 2023. En consecuencia, ya se encuentra en vigor el acuerdo de títulos participativos en los términos conocidos por ambas partes.

En Madrid a lunes, 29 ene 2024

Firmado por Supermercado La Osa S.



LA OSA
coop
Supermercado La Osa S. Coop. Mad.
CIF: F87618328

Fuente: La Osa, formato de Título Participativo 2024

Normativa que Rige a la Cooperativa La Osa

El Estatuto de Autonomía de la Comunidad de Madrid (que equivale a una Constitución regional), en su artículo 26, numeral 1.14 le atribuye la competencia exclusiva en materia de cooperativas y entidades asimilables, mutualidades no integradas en la Seguridad Social, conforme a la legislación mercantil. Bajo este orden, se regula entonces toda la gestión de las cooperativas, teniendo en cuenta que, como en casi cualquier país de orden moderno, es la Constitución española, la principal normal nacional.

De manera específica, las cooperativas están reguladas, principalmente, por las siguientes normas: a. Ley 2/2023, de 24 de febrero, de Cooperativas de la Comunidad de Madrid; b. la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social las reconoce como entidades que forman parte de esta, por compartir los principios de la economía social, c. Orden de 5 de diciembre de 2023, del Ministerio de Trabajo y Economía Social por la que se convocan las ayudas para el Plan Integral de Impulso a la Economía Social para la Generación de un Tejido Económico, Inclusivo y Sostenible, en el marco del PRTR; y, d. Orden TES/869/2023, de 22 de julio, por la que se establecen las bases reguladoras de las ayudas para el Plan Integral de Impulso a la Economía Social para la Generación de un Tejido Económico, Inclusivo y Sostenible, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

La cooperativa La Osa está regida principalmente por la Ley 2/2023 de Cooperativas de la Comunidad de Madrid que regula todo el orden legal específico de las cooperativas, pero además por las demás leyes como las de comercio, civil o trabajo, y en tal sentido algo que

generó bastante duda y es novedoso fue la obligación de participación cada 3 horas al mes que tiene la cooperativa como condicionante para ser socio, porque esto desde el punto de vista jurídico podría entenderse como un trabajo no remunerado o trabajo fraudulento.

En ese aspecto hay una especie de vacío jurídico sobre esta forma de cooperación asociativa de trabajo de las cooperativas de consumo. No obstante, hasta ahora no ha habido llamado de atención del Estado por este aspecto, sin embargo, se debe tener la previsión y el cuidado de que se entienda que no es una figura de trabajo sino de participación.

La Cooperativa no recibe subvenciones públicas, no obstante, a través de la Red de Supermercados Cooperativos, se consiguió un PERTE para el sector de la economía social y solidaria, pero no es un aspecto jurídico sino ayuda gremial.

La Ley de Cooperativas de la Comunidad de Madrid clasifica varios tipos de cooperativas: a) Cooperativas de producción (trabajo, iniciativa social, comercio ambulante, agrarias, explotación comunitaria, generación y/o almacenamiento de energía y/o combustibles, gestión de residuos, servicios empresariales, servicios profesionales, crédito, seguros), b) Cooperativas de consumo de bienes y servicios, (consumidores y usuarios, viviendas, edificios empresariales), c) Cooperativas especiales (integración social, energéticas), d) Cooperativas de sectores, (enseñanza, sanitarias, transporte, artistas), pero además establece que, basados en el principio de libertad de empresas, puede haber cooperativas en cualquier sector económico. La cooperativa La Osa estaría encuadrada en las de consumo de bienes y servicios.

La referida Orden del Ministerio de Trabajo concordantemente con la Orden TES/869/2023 establecen un Plan Integral de Impulso a la Economía Social, incluyendo entre los organismos beneficiarios a los proyectos de promoción de redes de cooperativas, sociedades laborales y otras fórmulas de economía social acompañada de medidas para ofrecer nuevos servicios integrales a la sociedad.

Esta normativa constituye una importante ayuda al cooperativismo, subvencionando a tales proyectos con una cuantía mínima por proyecto sería 10.000 euros y máxima de 3,5 millones de euros, con lo que se incentiva la generación de emprendimientos sociales como el de La Osa, estudio de caso de este trabajo, no obstante. ésta no se ha adscrito a tal programa.

Viabilidad Según la Perspectiva Institucional Ecuatoriana del Sector EPS

Respecto de la viabilidad de la creación de un supermercado asociativo por vecinos, los funcionarios Jonathan Díaz, de la CONAFIPS, Carmen Iriarte, de la SEPS, y Javier Flor, del IEPS, coinciden en que, desde el punto de vista jurídico y administrativo, un proyecto como La Osa en Ecuador es viable en la medida que se cumpla con todos los requisitos formales y

materiales del emprendimiento para que se convierta en una entidad cooperativa de EPS, guiada y regida por los órganos públicos gubernamentales, es decir, se cuenta con el marco legal tanto de control como impulsador para que pueda concretarse tal iniciativa.

De acuerdo al catastro de las organizaciones de la EPS de la SEPS, a la fecha de este estudio, hay un total de 13647 asociaciones activas, entre las cuales no se encuentra alguna bajo la actividad de supermercados asociativos, sin embargo, las hay como asociaciones de bienes y productos, según ha indicado la funcionaria Iriarte, quien indica también que tal supermercado debería constituirse como cooperativa o asociación, bajo el orden legal ecuatoriano.

En el Art. 23 de la LOEPS se encuentran las categorías de cooperativas EPS del orden legal ecuatoriano, cuando dice que "según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios". En tal virtud, el funcionario Flores, de IEPS, indica que un supermercado con la configuración de La Osa, en Ecuador, podría ser constituida bajo la figura de servicios, pues conforme al artículo 28 de la misma ley, estas son

la que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud. En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia (LOEPS, 2011).

en cuyo caso sería configurable como cooperativa de servicios de comercialización. Tal opinión fue dada conforme la codificación previa al Suplemento N° 311 de 2023 del Registro Oficial, que contiene las reformas a la LOEPS, no obstante, es plenamente aplicable a estas, puesto que el artículo queda reformado diciendo que

En las cooperativas de servicios cuyo objeto social, sea proporcionar fuentes de empleo a sus integrantes, denominadas también de trabajadores, de servicios profesionales o de trabajo asociado, sus socios tienen la obligación de trabajar en la cooperativa, asumiendo simultáneamente, la calidad de patrono, por tanto, no existe relación de dependencia (LOEPS, 2023).

La coma luego de “objeto social” podría causar confusión en la lectura, sin embargo, se puede entender por el espíritu de la ley que, aunque la configuración de un supermercado asociativo no sería propiamente dar fuentes de empleo sino hacer trabajo asociado para su funcionamiento, los socios tienen la obligación de trabajar y no tienen relación de dependencia, como lo determinaba la codificación anterior.

Por lo tanto, en ese último texto del referido artículo 28 estaría taxativamente establecido que no hay relación de dependencia, de manera que no habría la preocupación que se mencionó en el caso de La Osa, respecto de las horas cuota que deben trabajar los socios como participación sin espacio a la ambigüedad de ser considerado un contrato de trabajo y sus efectos legales.

Por otra parte, el limitante común de los emprendimientos de EPS es el capital, por lo tanto, el sector financiero suele ser necesario para su cristalización, sin embargo, según el estudio del IEPS para su propuesta de política pública de créditos, una encuesta a asociaciones de la EPS determina que los problemas de acceso a créditos, que los clasifica por: montos insuficientes, plazos inadecuados, altos intereses, excesivos requisitos y exigencia de garantías reales, se encasillan con 36,63%, 52,48%, 52,48%, 54,46% y 65,35% respectivamente (IEPS, Peñaherrera A., Hidalgo P., p.35), por lo tanto, las garantías, burocracia e interés son las mayores limitantes.

Así como en España, La Osa pudo recurrir al respaldo del capital privado de banca ética, en Ecuador las iniciativas de EPS pueden contar con las instituciones financieras calificadas por la CONAFIPS que, como banca de segundo piso, las financia. Es decir, la CONAFIPS otorga crédito a las financieras que presentan los proyectos de organizaciones cliente para, a su vez, financiarlos.

No obstante, una banca pública o privada de primer piso orientada exclusivamente a los emprendimientos EPS supondrían un apoyo menos burocrático y beneficioso en sus condiciones, sin caer en la imprudencia crediticia de anular los límites técnicos.

Política Pública

Partiendo de las causas que impiden a los emprendimientos u organizaciones de EPS el acceso al crédito, indicadas en el citado estudio del IEPS, donde se encuentra que los más graves son los altos intereses, excesivos requisitos y garantías (del 53% al 65%) queda en evidencia que Ecuador necesita una política pública enfocada en la flexibilidad de esos dos aspectos (tasas y garantías), lo cual no significa que el Estado emita políticas con excesivos riesgos e imprudentes concesiones que produzcan no solo pérdidas sino también desorden e irresponsabilidad en el sector EPS.

Sí, en cambio, promulgar mecanismos creativos que permitan créditos de acceso amigable a iniciativas EPS, pudiendo ser: a.- la compartición del riesgo con la banca privada no solo nacional sino también con la extranjera, así como con los gobiernos seccionales; b.- contratar el Estado seguros de responsabilidad civil por incumplimiento; c.- insertar en el sistema financiero la banca ética, como en España, que se enfoque en la EPS y/o crear una propia; d.- canjear tributos, como el impuesto sobre la renta, así como beneficios en los costos de los

servicios públicos, a las financieras que arriesguen capital individual o conjuntamente con el Estado; e.- otorgar espacios físicos públicos con baja o nula renta. Todo ello bajo el acompañamiento técnico permanente del Estado no solo para garantizar un buen resultado sino también para prevenir a tiempo pérdidas de capitales.

La limitación de acceso crediticio se da por un temor natural, que implica la concesión de créditos cuando no hay suficientes garantías tanto de bienes como de experiencia del emprendimiento, es decir, no solo cuando no se cuenta con bienes de garantía sino también cuando el emprendimiento es nuevo y por lo tanto no puede presentar historias de éxito, todo lo cual hace necesaria la implementación de políticas públicas para la financiación.

En tal sentido, Jonathan Díaz, de la CONAFIPS, y Javier Flores, del IEPS consideran que un proyecto de política pública que busque crear una banca de primer piso, con presupuesto estatal, así como privado supondrían un importante impulso para el desarrollo del sector de la EPS.

Tal es el caso, indica Flores, que desde el IEPS se ha presentado proyectos para la financiación, como en el 2017 con la propuesta de política pública “Articulación del sector financiero con el sector real de la economía popular y solidaria”, para la creación de créditos que financien preferencialmente al sector de la EPS, cuyo eje central es "el alcance solidario hacia los sectores no atendidos o de los que generan poca confianza" (IEPS, Peñaherrera A., Hidalgo P., p.5), que no ha sido implementada.

En esa propuesta, presentado ante el Comité Interinstitucional de la Economía Popular y Solidaria y Sector Financiero Popular y Solidario (órgano rector que dicta políticas de EPS), la IEPS demuestra detalladamente que una de las grandes debilidades del sector EPS es el financiamiento, de manera que se basa en buscar el desarrollo de productos y servicios financieros especializados.

Las acciones de política planteadas por la propuesta (IEPS, Peñaherrera A., Hidalgo P., p.48) son: 1.- Potenciar el fondo nacional de garantías para la EPS de la CONAFIPS, para que sea transformado en un fondo nacional de garantías que abarque más cooperativas de ahorro y crédito de todos los segmentos. Este punto de la propuesta bien puede incluir la referida nueva banca ética local y extranjera. 2.- Legislar para que los GADS destinen un porcentaje de su presupuesto para constituir garantías a los emprendimientos de EPS. Aspecto que coincide con la propuesta de este estudio de caso, para que el gobierno central comparta el riesgo incluso con la banca. 3.- Reducir de la tasa de interés máxima para el segmento de microcrédito, de manera progresiva hasta seis puntos porcentuales durante los siguientes tres años. 4.- Equilibrar la cartera de microcrédito frente a la cartera de consumos de manera que el porcentaje destinado al

consumo no supere al destinado al microcrédito, con la finalidad de garantizar que se cumplan los objetivos de las finanzas populares y solidarias, es decir, que no se vuelque al consumo porque impide cumplir el rol como financiadores del sector de la EPS, sino que se enfoque también al microcrédito.

Las acciones de política de la propuesta del IEPS junto con las sugeridas en este estudio de caso suman a la hoja de ruta para los gobiernos, nacional y seccionales, así como para la Asamblea Nacional a fin de fortalecer el sector de la economía popular y solidaria, permitiendo que iniciativas como La Osa sean posibles de implementar en Ecuador.

Conclusión

En un modelo de supermercado privado o convencional, la cadena de comercio es: Estado - productor - intermediario - distribuidor - supermercado – consumidor. En esa cadena se produce lógicamente una subida de precios, pues el productor debe aumentar el margen que pague al Estado, el intermediario, que compra los bienes al productor, debe subir sus costos de gestión, los distribuidores deben aumentar los costos de transportación, y el supermercado debe aumentar los márgenes de ganancia que finalmente asume el consumidor.

En el modelo del supermercado de economía popular y solidaria, se puede eliminar los costos del intermediario y del supermercado. El primero porque la cooperativa puede negociar directamente con los productores y el segundo porque el supermercado es la misma figura que los socios. Es decir, los socios no se aumentarán a sí mismos unos márgenes de ganancia que no les convienen.

Ahora bien, este modelo debe contemplar también el precio justo, por lo tanto, el margen de ganancia será menor que el marcado por el mercado privado. Esa diferencia de margen es equiparable al que se deja de percibir por otorgar, viceversa, un precio justo por la producción EPS, que bien podría ser de los mismos socios.

Todos los casos referidos de supermercados asociativos en diferentes zonas del planeta – Park Slope Food Coop, Coop, La Louve, La Osa- son ejemplos de que los supermercados asociativos son viables en su conformación y sostenibles en el tiempo incluso sin intervención económica o logística por parte del Estado. Particularmente el supermercado La Osa, en España, da un ejemplo de éxito de que un proyecto asociativo de supermercado es viable y sostenible en Ecuador.

Las cooperativas de supermercados La Osa (en Ventilla) –estudio de caso de este trabajo-, Supercoop (en Lavapiés) y Biolibere (en Getafe) son el ejemplo palpable y funcional de que la asociatividad vecinal para constituir un supermercado de economía popular y solidaria es posible incluso en Madrid, una ciudad que tiene una mayor y más diversa oferta de supermercados

privados que Guayaquil, Quito u otras ciudades ecuatorianas, pero además constituyen una pauta de hoja de ruta para su replicación en otras ciudades e incluso países, como ya lo fue también en otras ciudades del mundo.

Madrid tiene un interesante como incentivador entorno legal, institucional y financiero para los emprendimientos de economía popular y solidaria, y sin embargo de que en Ecuador no existe el apoyo económico que en España, el contexto legal ecuatoriano concordando Constitución, Ley de Economía Popular y Solidaria, entre otras, así como el aparato institucional de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, IEPS, CONAFIPS y cooperativas financieras del sector constituyen un entorno institucional y normativo propicio para crear un supermercado cooperativo vecinal, que ofrezca productos sanos y ecológicos, preferiblemente de productores de la economía social y solidaria sea local o nacional que se beneficien del precio justo y el pago en el momento debido.

La naturaleza administrativa de estos supermercados debe ser democrática y quizás con un enfoque de adhocracia, por lo tanto, sus decisiones deben ser asamblearias, por ejemplo para la democratización para las políticas de precios y calidad, así como el ofrecimiento de tantos productos cuantos demandantes haya, pudiendo ser accesible a toda la población, con las preferencias de beneficio de precios para los socios o, si así lo decidiere su grupo solidario, ser privativo para el consumo entre este.

La Unión Europea y España en particular han dado un alto apoyo financiero y orgánico a la EPS, ayudando a que se consolide. Entonces es fundamental el apoyo financiero del Estado cuando se trate de proyectos con fuerte inversión, como es el caso de un supermercado.

En Ecuador, tal apoyo debe constituirse como una política pública, como hemos visto el ejemplo de los fondos PERTE, establecidos por norma como política transversal a los gobiernos, es decir, no importará quién gobierne, la política seguirá estando vigente en el tiempo, tal como ha sucedido.

La creación de La Osa tuvo detrás un favorable entorno Estatal creado precisamente para iniciativas de su tipo, y es importante considerar que el proceso fue complejo debido a que sucedió tras la pandemia COVID-19, pero que derivó en varias acciones: la creación del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, coordinar con la Unión Europea los fondos PERTE, realizar reformas legales, crear nuevas normas, y dar un sostenido seguimiento y apoyo a estos proyectos.

Ya ha pasado casi cinco años de experimentar esa crisis sanitaria y, en Ecuador, aunque quizás los estragos no han pasado aún, el Estado tiene una carga menor para crear, como se hizo en España, un entorno legal y financiero más enfocado al incentivo para los proyectos de

economía popular y solidaria, que debería incluir beneficios tributarios, así como créditos amigables.

En Ecuador, La CONAFIPS es una importante institución de apoyo a las financieras y bancos para proyectos de EPS, sin embargo, el Estado debe aumentar su esfuerzo de financiamiento directo a las cooperativas, con enfoque de banca ética, ya sea creando un nuevo banco para el efecto, potenciando a las cooperativas de EPS o atrayendo a instituciones de banca ética interesadas en financiar con mejores condiciones las iniciativas asociativas.

Además, en Madrid, y España en general, la economía popular y solidaria tiene una importante estructura gremial y federativa que les da la ventaja no solo representativa ante instituciones públicas y privadas como los gobiernos y la industria, sino que también constituye un motor que los mantiene cohesionados y en constante actividad y desarrollo. Estas estructuras deben ser fortalecidas o propiciadas en Ecuador.

En este sentido conviene recalcar que La Osa pertenece a la Red de Supermercados Cooperativos que a su vez pertenece a la REAS y otras organizaciones, haciendo todo ese engranaje un bloque de apoyo mutuo y solidario no solo para la defensa de los intereses individuales de cada agremiada, así como los gremiales, sino que también procura el afianzamiento y el sostenimiento de la economía social y solidaria.

Como política pública, Ecuador debe enfocarse en el fomento y fortalecimiento de las iniciativas de economía popular y solidaria, sobre todo enfocada a los casos que requieren una alta exigencia financiera. El caso de La Osa, requirió una cantidad alta de dinero, superior al millón de euros, lo que, como se ha indicado en este trabajo, les llevó a adquirir el préstamo tripartito entre tres financieras. Por lo tanto, la política pública debe ser orientada a fortalecer dos ámbitos: el financiero y el social.

El ámbito financiero consistiría en reservar un rubro del presupuesto general del Estado para apalancar una financiera pública de iniciativas de EPS no solo de requerimientos altos de capital sino también pequeños.

Si bien ya está instituida y funcionando la CONAFIPS, se necesita una institución de crédito directo, de primer piso al que acudan los grupos sociales de los proyectos de EPS.

El caso de La Osa, en España, muestra que no solo es necesario el financiamiento, también lo es el crédito bajo, puesto que esa cooperativa ha visto reducida su capacidad de crecimiento por la cantidad que tienen que devengar mensualmente y por el tiempo restante (8 años) de amortización.

Por ello, tal política pública debe ir acompañada de créditos convenientes y ventajas tributarias, pero también de la concesión con carácter social de bienes inmuebles, sean terrenos baldíos o edificios para el funcionamiento de las propuestas de EPS.

Tales políticas deben converger en al menos las siguientes características:

- 1.- Otorgar créditos amigables (tiempo, interés y garantías).
- 2.- Ceder en calidad de comodato inmuebles estatales con carácter social.
- 3.- Dar beneficios tributarios.
- 4.- Otorgar beneficios en servicios básicos de agua y electricidad en una banda límite razonable para las partes.

Con esos beneficios, un proyecto de supermercado de economía popular y solidaria vecinal tendría las ventajas que no ha tenido La Osa, y por lo tanto se le haría menos alta la curva de recuperación del capital a la vez que más alta la de crecimiento.

Finalmente, es importante tener presente que, para la constitución en Ecuador de una iniciativa de supermercado asociativo como La Osa, el primer gran paso que se requiere es planificar un proceso de capacitación y concienciación sobre su naturaleza, mecanismo y efectos a los potenciales socios. En Ecuador hay una fuerte costumbre y tendencia a emprender de manera individual, no hay una costumbre de asociación, por lo que las ventajas de la asociatividad y solidaridad de la EPS deben ser interiorizadas por su población.

El rol de los socios de un supermercado cooperativo es complejo desde el punto de vista de su diversidad: dueño, trabajador, cliente y miembro a la vez. En este contexto, la participación de trabajo cooperativo permite dos beneficios: 1. el ahorro del costo de salarios de trabajadores que implica cualquier negocio, sobre todo a medida que éste crece, como se aspiraría que lo haga también un supermercado cooperativo. 2. reafirmar el sentido de pertenencia, el cuidado de lo propio y la asociatividad, es decir fortalecer el grupo solidario y su factor C, por lo que ese rol y esos principios funcionales son fundamentales para un proyecto cooperativo como un supermercado.

Anexos

Balance de situación de La Osa, 2023

		Balance de Situación	
NIF: F87618328			
Empresa: SUPERMERCADO LA OSA S.C.M		EUR	
Descripción	Actual	Anterior	
A) ACTIVO NO CORRIENTE	932.596,96 €	976.224,44 €	
I. Inmovilizado Intangible	2.872,95 €	4.372,95 €	
5. Aplicaciones informáticas	2.872,95 €	4.372,95 €	
II. Inmovilizado Material	894.146,50 €	950.032,21 €	
1. Terrenos y construcciones	463.633,52 €	473.287,05 €	
2. Instalaciones técnicas, y otro inmovilizado material	430.512,98 €	476.745,16 €	
V. Inversiones financieras a Largo plazo	10.010,38 €	21.819,28 €	
1. Instrumentos de patrimonio	6.149,92 €	6.149,92 €	
5. Otros activos financieros	3.860,46 €	15.669,36 €	
VI. Activos por impuesto diferido	25.567,13 €	0,00 €	
1. Credito fiscal	25.567,13 €	0,00 €	
B) ACTIVO CORRIENTE	340.124,71 €	302.083,81 €	
II. Existencias	76.686,41 €	72.520,00 €	
1. Comerciales	76.686,41 €	72.520,00 €	
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	1.321,36 €	31.371,32 €	
1. Clientes ventas y prestación de servic	100,35 €	2.565,49 €	
b) Prestación de servicios a corto	100,35 €	2.565,49 €	
6. Otros créditos con las Admin. Públicas	1.221,01 €	28.805,83 €	
V. Inversiones financieras a corto plazo	1.155,38 €	1.168,23 €	
5. Otros activos financieros	1.155,38 €	1.168,23 €	
VI. Periodificaciones a corto plazo	2.727,10 €	3.195,00 €	
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	258.234,46 €	193.829,26 €	
1. Tesorería	258.234,46 €	193.829,26 €	
TOTAL ACTIVO (A + B)	1.272.721,67 €	1.278.308,25 €	
A) PATRIMONIO NETO	345.777,10 €	239.660,78 €	
A-1) Fondos propios	305.777,10 €	239.660,78 €	
I. Capital	386.650,00 €	371.800,00 €	
1. Capital suscrito cooperativo	381.150,00 €	374.900,00 €	
2. (Capital no exigido)	5.500,00 €	-3.100,00 €	
II. Reservas	2.778,23 €	90.843,78 €	
1. Fondo de reserva obligatorio	2.769,95 €	90.843,78 €	
2. Otras reservas	8,28 €	0,00 €	
III. Resultados Ejercicios Anteriores	-108.828,76 €	-152.216,31 €	
2. (Resultados negativos de ejerc.a	-108.828,76 €	-152.216,31 €	
V. Resultado de la cooperativa (+/-)	25.177,63 €	-70.766,69 €	
Cuenta Pérdidas y Ganancias (129) Ingresos/Gastos pendiente c	25.177,63 €	-70.766,69 €	
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibido	40.000,00 €	0,00 €	
B) PASIVO NO CORRIENTE	682.033,59 €	902.069,95 €	
II. Deudas a largo plazo	682.033,59 €	894.069,95 €	
2. Deudas con entidades de crédito	676.033,59 €	894.069,95 €	
5. Otros pasivos financieros	6.000,00 €	0,00 €	
V. Deudas a L/P, con empr.del grupo, asoc	0,00 €	8.000,00 €	
3. Deudas con socios	0,00 €	8.000,00 €	
C) PASIVO CORRIENTE	244.910,98 €	136.577,52 €	
V. Deudas a corto plazo	150.302,53 €	104,40 €	
2. Deudas con entidades de crédito	145.987,17 €	0,00 €	

NIF: F87618328
 Empresa: SUPERMERCADO LA OSA S.C.M

EUR

Descripción	Actual	Anterior
5. Otros pasivos financieros	4.315,36 €	104,40 €
VII. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	94.608,45 €	136.473,12 €
1. Proveedores	86.607,76 €	73.023,69 €
3. Acreedores varios	5.450,70 €	56.444,82 €
4. Personal (remuneraciones pdtes de pago	0,00 €	-40,59 €
6. Otras deudas con las Administraciones	2.549,99 €	7.045,20 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	1.272.721,67 €	1.278.308,25 €

José Antonio Villarreal Escribano
 Presidente

Firmado por VILLARREAL ESCRIBANO
 JOSE ANTONIO - 50442255N el día
 28/06/2023 con un certificado
 emitido por AC FNMT Usuarios

Laura Rubio Ropero
 Vicepresidenta

RUBIO ROPERO
 LARUA - 46930481Q
 46930481Q
 Fecha: 2023.06.29
 13:15:42 +02'00'

ESPINAR
 VALDERRAMA
 MARIA DEL CARMEN

Firmado digitalmente por
 ESPINAR VALDERRAMA
 MARIA DEL CARMEN -
 01484986Z
 Fecha: 2023.06.29 09:47:03

Carla Espinosa Valderrama
 Vocal 1

Firmado por MARTINEZ RUIZ
 /IOLETA MARIA - ***3334**
 el día 28/06/2023 con un

Violeta M. Martínez Ruiz
 Vocal 3

Montserrat Trio Maseda
 Vocal 5

Maria Cristina Collado Bascones
 Secretaria

Firmado por COLLADO BASCONES MARIA
 CRISTINA - ***9472** el día
 28/06/2023 con un certificado
 emitido por AC FNMT Usuarios

José Tomás Fuentes Corbi
 Tesorera

Firmado por FUENTES
 CORBI JOSE TOMAS -
 50445709Q el día
 28/06/2023 con un

Mikel Fernández Arberas
 Vocal 2

47017677L MIKEL
 FERNANDEZ (R:
 B67691352)

Marian Simón Rojo
 Vocal 4

SIMON ROJO
 MARIAN -
 07232489R
 07232489R
 Fecha: 2023.06.29
 07:35:36 +02'00'

Cuentas de Explotación de La Osa

Cuenta de Explotación

NIF: F87618328

Empresa: SUPERMERCADO LA OSA S. COOP. MAD.

Descripción	2022	2021
1. Importe neto de la cifra de negocios.	989,468.62 €	831,100.95 €
a) Ventas	986,464.19 €	820,313.70 €
b) Prestaciones de servicios	3,004.43 €	10,787.25 €
4. Aprovisionamientos	-743,213.52 €	-620,369.72 €
a) Consumo de mercaderías	-743,213.52 €	-620,369.72 €
5. Otros ingresos de explotación.	20,320.74 €	34,118.71 €
a) Ingresos accesorios y gestión corrient	40.74 €	165.57 €
b) Subvenciones explot.incorporadas Rtdo	20,280.00 €	33,953.14 €
6. Gastos de personal.	-53,997.86 €	-140,768.65 €
b) Servicios de trabajo de socios	-41,639.28 €	-109,012.50 €
c) Cargas sociales	-12,358.58 €	-31,756.15 €
7. Otros gastos de explotación.	-82,614.70 €	-86,084.37 €
a) Servicios exteriores	-82,166.29 €	-86,065.47 €
b) Tributos	-344.63 €	-14.80 €
d) Otros gastos de gestión corriente	-103.78 €	-4.10 €
8. Amortización del inmovilizado	-58,435.00 €	-54,593.62 €
13. Otros resultados	-12,332.13 €	0.00 €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	59,196.15 €	-36,596.70 €
14. Ingresos financieros	0.05 €	0.00 €
15. Gastos financieros	-34,018.58 €	-34,169.99 €
b) Por deudas con terceros	-34,018.58 €	-34,169.99 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO (15+16+17+18+19)	-34,018.53 €	-34,169.99 €
A.3) RESULTADO ANTES IMPUESTOS (A.1 + A.2)	25,177.62 €	-70,766.69 €
OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 20)	25,177.62 €	-70,766.69 €
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4 + 21)	25,177.62 €	-70,766.69 €

Madrid a 15 de Mayo de 2023

José Antonio Villarreal Escribano

Presidente

RUBIO
ROPERO
LARUA -
46930481Q

Firmado digitalmente por
RUBIO ROPERO
LARUA - 46930481Q
Fecha: 2023.06.29
13:17:12 +02'00'

Firmado por
VILLARREAL ESCRIBANO
JOSE ANTONIO -
50442255N el día
28/06/2023 con un
certificado emitido
Laura Rubio Ropero
Vicepresidenta

ESPINAR
VALDERRAMA
MARIA DEL
CARMEN -
01484986Z

Firmado digitalmente
por ESPINAR
VALDERRAMA MARIA
DEL CARMEN -
01484986Z
Fecha: 2023.06.29
09:47:53 +02'00'
Carmen Espinar Valderrama
Vocal 1

Firmado por MARTINEZ RUIZ
VIOLETA MARIA - ***3334** el
día 28/06/2023 con un certificado
emitido por AC FNMT Usuarios

Violeta M. Martínez Ruiz
Vocal 3

Maria Cristina Collado Bascones

Secretaria

Firmado por COLLADO BASCONES MARIA
CRISTINA - ***9472** el día
28/06/2023 con un certificado
emitido por AC FNMT Usuarios

José Tomás Fuentes Corbí

Tesorero

Firmado por FUENTES
CORBI JOSE TOMAS -
50445709Q el día
28/06/2023 con un

Mikel Fernández Arberas
Vocal 2

47017677L MIKEL
FERNANDEZ (R: B67691352)

Marian Simón Rojo
Vocal 4

SIMON ROJO
MARIAN -
07232489R
Firmado digitalmente
por SIMON ROJO
MARIAN - 07232489R
Fecha: 2023.06.29
07:34:46 +02'00'

Sistema informático Odoo: punto de venta

Punto de Venta

Tablero

Pedidos

Producto

Informes

Configuración

Cerrar sesión

Mensajes

Perfil

Pauline Bonnier

Conversaciones

Contactos

Ventas

Sitio web

Punto de Venta

Compra

Rastr. enlaces

Inventario

Facturación / Contabilidad

Proyecto

Marketing por email

Eventos

Socios

Empleados

Mantenimiento

Tableros

Aplicaciones

Ajustes

Punto de Venta

Buscar...

Filtros Agrupar por Favoritos

1-4 / 4 < > [Grid Icon] [List Icon]

LA OSA 1 - Facturas simplificadas

En proceso

Caja 1

Última Fecha de Cierre23/04/2024

Balance de Caja686,45 €

LA OSA 2 - Facturas Simplificadas

Sin utilizar

Nueva sesión

Última Fecha de Cierre21/04/2024

Balance de Caja138,95 €

LA OSA 3 - Facturas Simplificadas

Sin utilizar

Nueva sesión

Última Fecha de Cierre27/02/2024

Balance de Caja0,00 €

LA OSA 4 - Facturas Simplificadas

Sin utilizar

Nueva sesión

Última Fecha de Cierre13/02/2023

Balance de Caja0,00 €

Sistema informático Odoo: facturación

Facturación / Contabilidad							
Información general Clientes Proveedores Contabilidad Declaraciones AEAT Capital Pagos Activos Informes Configuración							
Conversaciones Contactos Ventas Sitio web Punto de Venta Compra Rastr. enlaces Inventario Facturación / Contabilidad Proyecto Marketing por email Eventos Socios Empleados Mantenimiento							
Facturas de proveedor				Buscar...			
Crear Importar Cargar				Filtros Agrupar por Favoritos			
☐	Proveedor	Fecha factura	Fecha contable	Número	Ref. de Pago	Fecha vencimiento	Documento origen
☐	(BODEGAS NELEMAN) NELEMAN WINES S.L.	19/04/2024	19/04/2024	FP/ 202404/00597	F. 24-0-21	19/05/2024	PO10494
☐	(BODEGAS NELEMAN) NELEMAN WINES S.L.	19/04/2024	19/04/2024	FP/ 202404/00592	24-0-21	19/05/2024	PO10494
☐	(DOS DÉUS) ABCLIQUEUR S.L.	19/04/2024	19/04/2024	FP/ 202404/00590	24001936	19/05/2024	PO10493
☐	(QUIRO CARNE) QUIROCARNE S.L.	19/04/2024	19/04/2024	FP/ 202404/00584	F24/005226	24/04/2024	PO10466, PO10503
☐	(EL JARDIN DE SANSE) EL JARDIN DE SANSE CB	18/04/2024	18/04/2024	FP/ 202404/00582	F2024121	05/05/2024	PO10497
☐	(LECHE GAZA) LECHE GAZA S.L.	18/04/2024	18/04/2024	FP/ 202404/00581	01-168998	18/05/2024	PO10446
☐	(EL SALTO) COOPERATIVA EDITORIAL S.COOP.	18/04/2024	18/04/2024	FP/ 202404/00575	D2404000030	18/04/2024	PO09642
☐	(BIOCOP) BIOCOP PRODUCTOS BIOLOGICOS S.A.	17/04/2024	17/04/2024	FP/ 202404/00587	F/332401	01/06/2024	PO10481
☐	(DICHA & HECHO) ANA GUERRERO ALONSO	17/04/2024	17/04/2024	FP/ 202404/00585	0617	17/05/2024	PO10428
☐	(CANTERO DE LETUR) CANTERO DE LETUR S.A.	17/04/2024	17/04/2024	FP/ 202404/00583	24002321	17/05/2024	PO10475
☐	(ETICAMBIO) ETICAMBIO C.B.	17/04/2024	17/04/2024	FP/ 202404/00578	2024/A40	17/05/2024	PO10483
☐	(PIELSANA) PIELSANA S.COOP.MAD.	17/04/2024	17/04/2024	FP/ 202404/00577	A2419	07/05/2024	PO10484
☐	(GM FOOD) TRANSGOURMET IBERICA, S.A.U.	17/04/2024	17/04/2024	FP/ 202404/00572	98030537	07/05/2024	PO10490

Sistema informático Odoo: Gestión de turnos

Socios											
Socios Suscripciones Turnos Plantillas Informes Configuración											
Conversaciones Contactos Ventas Sitio web Punto de Venta Compra Rastr. enlaces Inventario Facturación / Contabilidad Proyecto Marketing por email Eventos Socios Empleados Mantenimiento Tableros Aplicaciones Ajustes											
Turno											
Confirmado Buscar... Filtros Agrupar por Favoritos 161-240 / 250											
	0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles		0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles		0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles		0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles		0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles		0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles
DMa - 14:30	Desde 5 de abr. de 2022 14:30 Hasta 5 de abr. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles	DMi - 14:30	Desde 6 de abr. de 2022 14:30 Hasta 6 de abr. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles	DJu - 14:30	Desde 7 de abr. de 2022 14:30 Hasta 7 de abr. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles	AMa - 14:30	Desde 12 de abr. de 2022 14:30 Hasta 12 de abr. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles	AMi - 14:30	Desde 13 de abr. de 2022 14:30 Hasta 13 de abr. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles		
BMa - 14:30	Desde 19 de abr. de 2022 14:30 Hasta 19 de abr. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles	BMi - 14:30	Desde 20 de abr. de 2022 14:30 Hasta 20 de abr. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles	BJu - 14:30	Desde 21 de abr. de 2022 14:30 Hasta 21 de abr. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles	CMa - 14:30	Desde 26 de abr. de 2022 14:30 Hasta 26 de abr. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles	CMI - 14:30	Desde 27 de abr. de 2022 14:30 Hasta 27 de abr. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles		
CJu - 14:30	Desde 28 de abr. de 2022 14:30 Hasta 28 de abr. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles	DMa - 14:30	Desde 3 de may. de 2022 14:30 Hasta 3 de may. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles	DMi - 14:30	Desde 4 de may. de 2022 14:30 Hasta 4 de may. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles	DJu - 14:30	Desde 5 de may. de 2022 14:30 Hasta 5 de may. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles	AMa - 14:30	Desde 10 de may. de 2022 14:30 Hasta 10 de may. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles		
AMi - 14:30	Desde 11 de may. de 2022 14:30 Hasta 11 de may. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles	AJu - 14:30	Desde 12 de may. de 2022 14:30 Hasta 12 de may. de 2022 17:30 0 Asistentes estimados 0 Plazas disponibles	DSa - 14:30	Desde 30 de jul. de 2022 14:30 Hasta 30 de jul. de 2022 17:30 7 Asistentes estimados 2 Plazas disponibles	DSa - 17:15	Desde 30 de jul. de 2022 17:15 Hasta 30 de jul. de 2022 20:15 4 Asistentes estimados 5 Plazas disponibles	DSa - 20:00	Desde 30 de jul. de 2022 20:00 Hasta 30 de jul. de 2022 22:59 4 Asistentes estimados 3 Plazas disponibles		
ASa - 14:30	Desde 6 de ago. de 2022 14:30 Hasta 6 de ago. de 2022 17:30 3 Asistentes estimados 6 Plazas disponibles	ASa - 17:15	Desde 6 de ago. de 2022 17:15 Hasta 6 de ago. de 2022 20:15 5 Asistentes estimados 4 Plazas disponibles	ASa - 20:00	Desde 6 de ago. de 2022 20:00 Hasta 6 de ago. de 2022 22:59 4 Asistentes estimados 3 Plazas disponibles	BSa - 14:30	Desde 13 de ago. de 2022 14:30 Hasta 13 de ago. de 2022 17:30 4 Asistentes estimados 5 Plazas disponibles	BSa - 17:15	Desde 13 de ago. de 2022 17:15 Hasta 13 de ago. de 2022 20:15 5 Asistentes estimados 4 Plazas disponibles		
BSa - 20:00	Desde 13 de ago. de 2022 20:00 Hasta 13 de ago. de 2022 22:59 4 Asistentes estimados 3 Plazas disponibles	CSa - 14:30	Desde 20 de ago. de 2022 14:30 Hasta 20 de ago. de 2022 17:30 4 Asistentes estimados 5 Plazas disponibles	CSa - 17:15	Desde 20 de ago. de 2022 17:15 Hasta 20 de ago. de 2022 20:15 5 Asistentes estimados 4 Plazas disponibles	CSa - 20:00	Desde 20 de ago. de 2022 20:00 Hasta 20 de ago. de 2022 22:59 4 Asistentes estimados 3 Plazas disponibles	DSa - 14:30	Desde 27 de ago. de 2022 14:30 Hasta 27 de ago. de 2022 17:30 4 Asistentes estimados 5 Plazas disponibles		

Sistema informático Odoo: espacio virtual

SITIO WEB ▾

Páginas

Personalizar

Promover



[Inicio](#) [Mi Participación](#) [Mi Equipo](#) [Información](#) [Estadísticas](#) [Tienda](#) [Productos en tienda](#) [Pauline Bonnier ▾](#)

Has sido dado de baja de tu equipo. Por favor contacta a la oficina de cooperativistas.



0.0

Contador ABCD
Representa tu situación con tu equipo. Este contador está a "0" cuando estás al día, está negativo cuando tienes que hacer recuperaciones.



-8.0

Contador de turno acumulado
Representa los puntos acumulados por hacer turnos adicionales a los habituales. Desde un total de 2 puntos, puedes solicitar un permiso anticipado.

Mis próximos turnos

Fecha	Hora	Coordinadores/as	Intercambiar
-------	------	------------------	--------------

Intercambio de turnos
Si no vas a poder asistir a tu próximo turno, puedes intentar cambiarlo con otra cooperativista. La gestión tienes que hacerla siempre antes, pero el turno que cambies puede ser posterior al tuyo. Puedes hacer varias peticiones al mismo tiempo, y aceptar la primera que te llegue. Si no consigues hacer el cambio, habla con tu coordinadora.

Intercambio

Programa un turno acumulado
Si quieres o necesitas ausentarte durante más de 8 semanas, aquí puedes programar turnos previos a la fecha (mínimo 2 turnos). Recuerda solicitar el permiso correspondiente en la ODC antes de ausentarte. Esto solo es válido si en la fecha de solicitud del permiso no tienes recuperaciones pendientes.

Podrás comprar durante el permiso sin realizar turnos adicionales.

También puedes hacer turnos extras, apoyando aquellos donde más falta hace.

Programar

Pasillo de productos frescos en La Osa



Pasillo de perchas con productos ecológicos, lácteos, envasados y otros en La Osa



Zona de pesado previo a la facturación en caja, de La Osa



Referencias

- Agencia de Noticias Solidarias, A. (31 de 01 de 2023). *Agencia de Noticias Solidarias, Argentina*. Obtenido de <https://ansol.com.ar/economia-social-en-los-ultimos-meses-fue-mas-barato-comprar-en-almacenes-populares-que-en-supermercados/economia/>
- Allende López, R. (2021). *Alternativas sostenibles al consumismo: El comercio justo en el Mercado Social de Madrid* Observatorio Medioambiental. Madrid: Ediciones Complutense.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2008). *Constitución de la República de Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (10 de mayo de 2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Quito, Ecuador: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (13 de Octubre de 2011). Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado. Quito, Ecuador: Registro Oficial, Suplemento 555 de 13-oct.-2011.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (16 de mayo de 2023). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Quito, Ecuador: Registro Oficial, Sup. N° 311.
- BOE núm. 243, d. 1. (10 de 10 de 2015). Ley 43/2015, Ley del Tercer Sector de Acción Social. Madrid, España: BOE.
- Camari. (01 de 04 de 2023). *Camari*. Obtenido de Camari: <https://www.camari.org/site/index.php/camari>
- Castro Cotón, M., & Romero Castro, N. (2011). Cooperativas de crédito y banca ética¿ un camino por explorar? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 262-300.
- Centro de Estudios Económicos y Sociales Scalabrini Ortiz. (2023). *Los precios en la economía social, solidaria y popular*. Buenos Aires: CESO.

Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios, HISPACOOOP.

Villareal José Antonio. (2020). *Cuadernos de las Cooperativas de Consumidores*, 29.

Un nuevo modelo de cooperativismo de consumo. Obtenido de LA OSA · Proyecto ciudadano que propone nuevas alternativas: <https://hispacoop.es/wp-content/uploads/2021/04/Cuadernos-29-comprimido.pdf>

Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). *Registro Oficial N° 449*.

Quito, Pichincha, Ecuador.

Coop. (01 de 04 de 2023). *Coop*. Obtenido de Coop: <https://www.coop.co.uk/its-what-we-do>

Coop57. (2024). *Coop 57*. Obtenido de <https://coop57.coop/es>

Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (03 de 2024). *Coordinadora Estatal de Comercio Justo*. Obtenido de <https://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/>

Coraggio, J. (2013). *Fundamentos de Economía Social y Solidaria*. Quito: IAEN.

Coraggio, J. L. (2018). Potenciar la Economía Popular Solidaria: una respuesta al neoliberalismo. *Otra Economía*, 5-18.

DatosMacro Expansión. (21 de 04 de 2023). *Datosmacro*. Obtenido de Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/ecuador/espana>

De la Cruz Ayuso, C., Sasia, P., & Garibi, J. (2006). Lo que debe ser y es una banca ética. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, 175-204.

Delfiner, M., Gómez, A., & Perón, S. (2009). Las políticas públicas orientadas a las microfinanzas en Sudamérica. Banco Central de la República Argentina.

Diario Concepción. (16 de 03 de 2022). *Diario Concepción*. Obtenido de Diario Concepción: <https://www.diarioconcepcion.cl/economia/2022/03/16/supermercados-populares-un-modelo-a-imitar-de-las-farmacias.html>

Economía Solidaria. (1 de 06 de 2022). *Economía Solidaria*. Obtenido de Economía Solidaria: <https://www.economiasolidaria.org/noticias/supermercados-cooperativos-se-unen-para-hacer-ver-que-otro-modelo-de-consumo-es-posible/>

Fiare Banca Ética. (2024). *Fiare bancaetica*. Obtenido de <https://www.fiarebancaetica.coop/quienes-somos>

Food Coop. (2023). *Food Coop*. Obtenido de <https://www.foodcoop.com/faq/>

Gobierno de España. (2020). *Plan de Recuperacion*. Obtenido de <https://planderrecuperacion.gob.es/>

HISPA COOP. (2022). *HISPA COOP*. Obtenido de <https://hispaceop.es/datos-economicos/>

IBM. (30 de 04 de 2024). *¿Qué es la computación en la nube? | IBM*. Obtenido de <https://www.ibm.com/mx-es/topics/cloud-computing>

Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, Peñaherrera A., Hidalgo P. (2017). *Articulación del sector financiero con el sector real de la economía popular y solidaria, Propuesta de política pública*. Quito: Dirección de Estudios e Investigación, IEPS.

Jácome Calvache, V. H. (2021). *Investigar la economía popular y solidaria: metodologías, métodos, técnicas y su aplicación en casos ecuatorianos*. Quito: IAEN.

Junta de Regulación de Control de Poder de Mercado. (27 de octubre de 2023). Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y/o similares. Quito, Ecuador: Registro Oficial N° 426 de 27 de octubre del 2023.

La Osa. (1 de 01 de 2023). *La Osa*. Obtenido de <https://laosa.coop/el-supermercado/>

Landare. (2024). *Landare*. Obtenido de <https://landare.org/social/>

MARES Madrid. (03 de 2024). *maresmadrid.es*. Obtenido de https://maresmadrid.es/mares/#que_es

MARES, M. (2020). *MARES, Madrid*. Obtenido de <https://youtu.be/Ncf0ikRRCvU?si=NkElurET9nX0Ha-U>

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2019). *Política Pública de la Economía Popular y Solidaria*.

- Municipio de 24 de Mayo. (2022). *La Ordenanza Sustitutiva A La Ordenanza Para El Fomento, Desarrollo Y Fortalecimiento De La Economía Popular Y Solidaria En El Cantón Montúfar*. Quito: Registro Oficial, Edición especial N° 1929.
- Municipio de Portoviejo. (2022). *Ordenanza Reformatoria A La Ordenanza Que Regula El Desarrollo Económico En El Cantón Portoviejo E Incorpora El Capítulo Innumerado “Del Fortalecimiento De Los Emprendimientos Y Emprendedores Locales A Través De La Innovación, Propuesta De Valor, Y Comerc.* Quito: Registro Oficial.
- Obando Tapia, C. (2015). *Supermercados en Ecuador: oligopolios e implicaciones de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Odoo. (30 de 04 de 2024). *ERP y CRM de código abierto* | Odoo. Obtenido de https://www.odoo.com/es_ES
- Oracle. (01 de 05 de 2024). *¿Qué es ERP?* | Oracle México. Obtenido de <https://www.oracle.com/mx/erp/what-is-erp/#faqs>
- Oracle. (01 de 05 de 2024). *CRM frente a ERP: Conoce las diferencias* | Oracle México. Obtenido de <https://www.oracle.com/mx/erp/erp-vs-crm/>
- Organización Mundial de Comercio Justo. (30 de 04 de 2024). *Comercio Justo - WFTO-LA*. Obtenido de <https://www.wfto-la.org/comerciojusto/>
- Ortiz Roca, H. (2013). *Diccionario De La Otra Economía*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Razeto, L. (2015). *Comprensiva, Factor C y Economía, Univérsitas Nueva Civilización*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=SI6k-hk6GvUd>
- Razeto, L. (2018). *¿Por dónde empezar? El grupo solidario y el factor C*. En L. Razeto, *Creación de Empresas Asociativas y Solidarias. Manual Teórico-Práctico* (págs. 13-23). Univérsitas Nueva Civilización.

Realpe Avellán, I. J., & Zambrano Garcés, Y. J. (2020). *Ley orgánica de regulación y control del poder de mercado y su impacto en las prácticas comerciales del sector de bienes de consumo alimenticio en las cadenas de supermercados y sus proveedores de la ciudad de Calceta*. Calceta: Calceta: ESPAM MFL.

Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria - REAS. (03 de 2024). *Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria*. Obtenido de Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria: <https://reas.red/>

Red de Supermercados Cooperativos. (03 de 2024). *¿Quién es el propietario de tu supermercado?* Obtenido de <https://supermercadoscooperativos.com/quien-es-el-propietario-de-tu-supermercado>

Salesforce. (30 de 04 de 2024). *CRM: ¿Qué es y cómo funciona? | Salesforce*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/crm/>

Socías Salvá, A., & Doblas, N. (2005). El comercio justo: implicaciones económicas y solidarias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 11.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2024). *Supercias.gob.ec*. Obtenido de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>

Supermercados Cooperativos. (2023). *Supermercados Cooperativos*. Obtenido de <https://www.supermercadoscooperativos.com/somos>

Tierra, F. (22 de 04 de 2016). *Construcción participativa políticas públicas*. Obtenido de <https://youtu.be/WqYB6DS97P8>

Triodos Bank. (2024). *Triodos Bank*. Obtenido de <https://www.triodos.es/es>

UNCUMA. (s.f.). *uncuma.coop*. Obtenido de <https://uncuma.coop/los-principios-cooperativos/>

Vivas, E. (2009). La cara oculta de los supermercados. *Vinculando.*, https://vinculando.org/consumidores/la_cara_oculta_de_los_supermercados.html.