Universitat Autònoma de Barcelona
ISSN 2013-9004 (digital); ISSN 0210-2862 (paper)

Cooperativismo de plataformas y resistencia creativa ante el capitalismo contemporáneo: Un recorrido entre estrategias idealistas y propuestas pragmáticas

David Pac Salas
Jaime Minguijón
J. David Moral-Martín
Universidad de Zaragoza
0000-0001-9729-7688; davidpac@unizar.es
0000-0002-8702-0156; jmingui@unizar.es
0000-0003-4174-2855; jdavidmoralm@unizar.es

Arthur Guichoux
Université de Liège
0000-0002-3287-228X; aguichoux@uliege.be

© de los autores

Recepción: 11-04-2025
Aceptación: 12-03-2026
Publicación anticipada: 12-06-2026
Publicación: 15-10-2026

Cita recomendada: Pac Salas, David; Minguijón, Jaime; Moral-Martín, J. David y Guichoux, Arthur (2026). «Cooperativismo de plataformas y resistencia creativa ante el capitalismo contemporáneo: Un recorrido entre estrategias idealistas y propuestas pragmáticas». *Papers*, 111(4), e3525. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.3525>

Resumen

Este artículo anticipa que el concepto de resistencia creativa puede proponer una nueva perspectiva para analizar las contestaciones al capitalismo de plataformas que, desde el cooperativismo y de forma idealista y/o utilitaria, se llevan a cabo en su búsqueda por configurar un espacio idóneo para apoyar una transición digital responsable, democrática, digna e integradora. En este sentido, el objetivo del artículo es analizar los procesos y las estrategias vinculadas a la resistencia creativa que se llevan a cabo desde el cooperativismo de plataformas de forma alternativa a las grandes compañías del sector de la comida a domicilio. A nivel metodológico, desarrollamos una perspectiva mixta, tanto cuantitativa y distributiva, mediante la realización de una encuesta a las cooperativas asociadas a la federación de cooperativas CoopCycle, como cualitativa, a través del estudio de documentos y entrevistas en profundidad a informantes relevantes del entorno del citado cooperativismo y fuentes secundarias. Como resultados adelantados, hemos detectado la existencia de tres modalidades (clústeres) relacionadas con la vinculación entre resistencia creativa y el grado de compromiso de determinadas cooperativas. Así, señalamos desde un grado máximo de compromiso —las alternativas ideales— hasta su grado mínimo —las pragmáticas utilitaristas— y en medio situamos a las liminares, que recogen aspectos de ambas pero que están por definirse. No obstante, todas ellas atesoran cierta idea de contrapoder y entienden al

cooperativismo como una formulación útil.

Palabras clave: cooperativismo; resistencia creativa; Coopcycle; plataformas; repartidores; precariedad

Abstract. *Platform cooperativism and creative resistance to contemporary capitalism: A journey between idealistic strategies and pragmatic proposals*

This article argues that the concept of creative resistance can offer a new perspective for analyzing challenges to platform capitalism, particularly those emerging from cooperativism, whether driven by idealistic and/or utilitarian motivations, in their effort to shape a suitable space for supporting a responsible, democratic, dignified, and inclusive digital transition. In this context, the aim of the article is to examine the processes and strategies associated with creative resistance developed within platform cooperativism as an alternative to the major players in the food delivery sector. Methodologically, we adopted a mixed approach that is both quantitative and distributive, through a survey conducted among cooperatives affiliated with the CoopCycle Federation, and qualitative, through document analysis, in-depth interviews with key informants from this cooperative ecosystem, and secondary sources. As preliminary findings, we have identified three clusters related to the link between creative resistance and the level of commitment of certain cooperatives. These range from a maximum level of commitment – idealistic/alternative models – to a minimum level – pragmatic/utilitarian approaches – with a middle category of liminal forms that combine elements of both but which have yet to be defined. Nevertheless, all of them embody a notion of counter-power and view cooperativism as a useful framework.

Keywords: cooperativism; creative resistance; CoopCycle; platforms; riders; precarity

Sumario

1. Introducción
2. La resistencia creativa en el entorno del capitalismo de plataformas
3. El caso de CoopCycle
4. Metodología
5. Resultados
6. Discusión y conclusiones
Referencias bibliográficas

1. Introducción

> Hace mil millones de horas surgió el moderno *Homo sapiens*.
> Hace mil millones de minutos nació el cristianismo.
> Hace mil millones de segundos se puso a la venta el ordenador personal de IBM.
>
> Hace mil millones de búsquedas en Google… era esta mañana. (Bock, 2023: 21)

Estas palabras de Hal Varian (antiguo economista jefe de Google) se pronunciaron en diciembre de 2023 y nos ponen sobre la pista de uno de los elementos que han caracterizado en las últimas décadas la expansión del capitalismo neoliberal, en el que «se están extendiendo nuevas formas de intercambio de

bienes y servicios por Internet sin que consigamos otorgarles una denominación unánime» (Rodet, 2020: 33). Este nuevo escenario lleva a las empresas a la dependencia de sus modelos de negocios «de la tecnología de la información, datos e Internet» (Srnicek, 2018: 12).

Sin embargo, y a pesar de que algunos lo consideran la tercera revolución industrial (Parguel et al., 2017), lo cierto es que esta pretendida revolución en los mercados no ha cambiado mucho, en todo caso lo ha empeorado el vector desigualitario que caracteriza al capitalismo, sobre todo si entramos a valorar su impacto sobre las condiciones de empleo en muchos sectores, con la proliferación de nuevos trabajos precarios.

En este contexto ubicamos el surgimiento del denominado *capitalismo de plataformas* (Srnicek, 2018), que estableció cierta transformación sobre los modelos de producción, distribución y consumo, especialmente en sectores como el que aquí estudiamos, el reparto de comida a domicilio (Scholz y Schneider, 2016), al tiempo que profundiza en aspectos ya existentes, como la precarización, la fragmentación de los derechos laborales y la subordinación a la gestión algorítmica de las políticas de los trabajadores en las empresas y organizaciones.

No obstante, este proceso que parecía imparable e invencible entre la caída del muro de Berlín en 1989 y el posterior hundimiento de la URSS, se ha encontrado con cierta contestación desde los tiempos del Ocuppy Wall Street ya en este siglo (Calhoun, 2013; Graeber, 2014). En paralelo se están generado propuestas alternativas desde la economía social y solidaria (ESS) que buscan articular modelos más equitativos de organización del trabajo en la economía del capitalismo, entre ellas la del cooperativismo de plataformas (Scholz, 2016), que constituye una manera de replantearse el papel de la tecnología, la propiedad y la participación en los modelos organizacionales, caracterizada principalmente por gestionar lo digital de forma democrática por sus participantes y trabajadores. A todas estas estrategias y formas de recomposición de las relaciones profesionales las denominamos *resistencia creativa* (Moral-Martín et al., 2023).

Así, el objetivo del presente artículo se centra en analizar los procesos y las estrategias que se recogen en las diferentes experiencias existentes de la citada resistencia creativa que están siendo impulsadas por las cooperativas de plataforma del sector de comida a domicilio y que nos alertan de un complejo y diversificado abanico de posturas que devienen de su interlocución y prácticas con el mercado. Para ello, estudiamos el caso de CoopCycle, una federación de cooperativas de reparto en bicicleta que opera en distintos países bajo una lógica solidaria, ecológica y democrática, y que comparte una plataforma tecnológica, junto a una visión política común, que rechaza la lógica del capitalismo digital, si bien con ciertos matices que posteriormente analizaremos.

El artículo se estructura en seis secciones. Tras esta introducción, se desarrolla el marco teórico centrado en dos nociones fundamentales: la resistencia creativa y el cooperativismo de plataformas. En el tercer apartado se expone el caso de CoopCycle, su origen, principios organizativos y alcance interna-

cional. A continuación, se describe la metodología utilizada. En el quinto, se aportan los resultados empíricos, llegando a establecer una tipología de cooperativas. Finalmente, se ofrecen la discusión y las conclusiones del estudio, que destacan la bondad del concepto de resistencia creativa para discernir los diversos aportes del cooperativismo de plataforma como forma de producción alternativa frente a los modelos extractivos de la economía digital.

2. La resistencia creativa en el entorno del capitalismo de plataformas

2.1. ¿Qué entendemos por *resistencia creativa*?

En el marco del capitalismo de plataformas, descrito por Srnicek (2018: 12) como el uso «de la tecnología de la información, datos e Internet para sus modelos de negocios», se ha venido manifestando a lo largo de las últimas décadas todo un conjunto de experiencias alternativas y transformativas, enmarcadas bajo el paradigma de la resistencia creativa, definidas por tratar de democratizar y dignificar el esfuerzo de los trabajadores en el entorno digital del citado capitalismo.

Sin embargo, este concepto no ha nacido de la nada, sino que recoge aportaciones de diferentes autores que han reflexionado sobre esta materia. En dicho sentido, una de las primeras inspiraciones puede atribuirse al concepto de creatividad de Richard Florida (2005). Él se centró en el surgimiento del propio acto creativo y se preguntó acerca de qué es la creatividad, para concluir que esta lo incluye todo: cultura del puesto de trabajo, los valores y las comunidades. Por su parte, Bergua (2017: 423) ha definido la citada capacidad creativa como «la aparición de algo nuevo, por lo tanto, imprevisto, impulsado por la actividad de cualquier clase de agente individual o colectivo».

Ambos discursos resaltan la importancia de la creatividad en los procesos productivos, junto a la adaptación de los agentes sociales y el papel que juegan gobiernos e instituciones (Alonso y Fernández, 2013: 98), pues todos ellos se constituyen como agentes colectivos que pueden llegar a cuestionar cualquier orden instituido (Báez et al., 2014). Además, ser radicalmente creativo supone «percibir conexiones y formas potenciales de ampliar cada camino de resistencia con los demás» (Mould, 2018: 225-226). Un supuesto que se cumple por gran parte de las cooperativas vinculadas a CoopCycle, pues su verdadero interés organizativo no se limita a generar competencia de un cariz más ético, sino que se plantean la construcción de un mundo diferente en el que estas puedan ejercer de motor básico para la generación y distribución de la riqueza y de la mejora del bienestar (Falcón-Pérez y Fuentes-Perdomo, 2019).

Junto a la creatividad se presenta el concepto de resistencia. Este tiene que ver con todos los procesos históricamente relacionados con determinados comportamientos laborales y profesionales enfrentados a los efectos más perniciosos del capitalismo, cualquiera que haya sido su estadio (Garcia Jané, 2016). En esta línea, Wiksell (2017, 2020), quien analizó a trabajadores de diferentes cooperativas, observó cómo sus miembros articulaban la amistad

como una estrategia de contestación contra las relaciones laborales capitalistas (Wiksell y Henriksson, 2022). Así, y de forma muy resumida, nos referimos a todas aquellas actuaciones que desde una base salarial han tratado de establecer vínculos y actuaciones, colectivas y/o individuales, basadas en relaciones de solidaridad, reciprocidad, autoorganización, articulación, autogestión, cooperación e inclusión.

Como acabamos de ver, esta aportación teórica aúna dos conceptos diferentes, pero no excluyentes (resistencia y creatividad), que la aleja de otras referencias posmodernistas, como la resistencia (solamente) crítica de Derrida (2005) y su oposición al poder. También a la meramente constructiva, que propone una nueva realidad y que ha sido utilizada por Wiksell (2020) para estudiar el cooperativismo. En este sentido, nuestra aportación se acerca a una propuesta materialista que edifica nuevas sugerencias efectivas que cuestionan a los poderes establecidos, sobre la que «construir, promulgar o experimentar con alternativas» (Koefoed, 2018: 101), basada en valores alternativos y transformadores.

En este sentido, el cooperativismo, al pertenecer al entorno de la economía social y solidaria (ESS), persigue «objetivos económicos y sociales y fomentan la solidaridad» (Fuster et al., 2021: 8). Pero, dentro de ese mundo, algunas de ellas no pretenden solamente constituirse como otra forma más de gestión y organización de las empresas capitalistas, sino que ambicionan la construcción creativa de una alternativa radical a la actual sociedad de mercado (Moral-Martín et al., 2023: 6).

Así pues, y partiendo de estas premisas y definiciones anteriores, llegamos a una propuesta descriptiva del concepto de resistencia creativa:

> […] toda oposición, colectiva y/o individual, al sistema de mercado basada en la búsqueda de cierta transformación social, para lo que se utilizan variadas estrategias de resistencia históricamente probadas y basadas en la creatividad a la hora de señalar y mostrar las contradicciones del sistema y de proponer alternativas viables, lógicas y sostenibles en el entorno de la ESS. (Moral-Martín et al., 2023: 6).

Este concepto se encuentra vinculado a tres dimensiones clave: la gobernanza democrática de las cooperativas, la gestión no jerárquica y las condiciones laborales dignas que promuevan relaciones de trabajo equitativas.

Se han encontrado en la literatura puntos de conexión con diversos estudios etnográficos que describen determinadas formas de resistencia a este tipo de capitalismo, ya sean colectivas o individuales (Martínez Lucio, 2018). Además, son varios los estudios internacionales relacionados con la resistencia en nuestro ámbito (Yun, 2023; Abdelnour y Bernard, 2022; Wilkinson et al., 2022; Zhou y Pun, 2022; Ness, 2022; Grohmann, 2021; Baum, 2018).

A nivel nacional, también encontramos posicionamientos de rechazo formal al (ab)uso de cierto poder emanado desde las grandes compañías de entrega a domicilio, tal como lo demuestran la investigación sobre Deliveroo (Pérez-Chirinos, 2017) y sobre Riders X Derechos (Fernández y Soliña, 2020) y de ambos

por Fernández-Trujillo y Betancor (2022). Junto a ello cabe señalar la emergencia de novedosas fórmulas solidarias laborales (Schou y Bucher, 2022; Mieruch y McFarlane, 2022), algunas centradas en los repartidores (Soto, 2023).

Relacionado con nuestro objeto de estudio, trabajos previos han analizado la presencia de este tipo de resistencias en CoopCycle, como Fortuny-Sicart et al. (2024), con relación a la tecnología. O Alquézar (2025), quien realiza una aproximación etnográfica que le ha llevado a identificar la existencia de ciertos vínculos entre CoopCycle y algunos movimientos sociales, en particular aquellos que se inspiran en los comunes digitales. En este sentido, cabe señalar que algunas de las cooperativas que forman parte de la federación también tienen su origen en la lucha sindical contra las plataformas del tipo Uber, como Mensakas con Riders X Derechos (Guichoux, 2023).

En todos estos casos se advierte la existencia de un elemento común, pues se trata de prácticas de resistencia frente a sus empleadores, completadas con el recurso a la creatividad en un sentido amplio y social. Aunque todas ellas son relevantes, en este texto fijamos nuestra atención en las cooperativas de reparto de comidas a domicilio, pues consideramos que son las que más y mejor han desarrollado su estrategia de resistencia creativa, en este caso frente a Glovo, Just Eat, Uber Eat y Deliveroo, entre otras, y además se han articulado en el marco de la ESS (Fuster et al., 2021).

2.2. Cooperativismo de plataformas

La idea de las cooperativas como alternativas a su sistema de capitalismo contemporáneo tiene una larga historia, de la que solamente vamos a extraer algunos episodios. Como es bien sabido, la primera formulación que aparece en Europa bajo la forma, no la fórmula, de cooperativa de consumo fue la propuesta en 1844 por cerca de una treintena de trabajadores textiles de Rochdale (Inglaterra). Apenas un par de años después tuvo lugar en Londres la creación de la Asociación Internacional de Trabajadores o Primera Internacional (AIT). Esta, y ante cierto asombro e incredulidad en la actualidad, adoptó en sus numerosas reuniones una postura crítica acerca de las citadas cooperativas de consumo, al entender que se pudieran convertir en organizaciones fácilmente integrables por el capitalismo y acabar como aquellas empresas privadas ante las que luchaban los internacionalistas.

Como vemos, la idea de vincular cooperativismo con alternativa al sistema económico imperante ha de ser abordada con cierta prudencia y analizar qué tipo de comportamiento existe tras las siglas cooperativistas. Hoy en día son numerosos los ejemplos de cooperativas que no se plantean como pugna al sistema imperante, sino solamente como organizaciones de apoyo o ayuda mutua.

En este sentido, y para los propósitos de este artículo, utilizamos el concepto de cooperativismo de plataforma (*platform cooperativism*) desde su vertiente más transformadora. Este concepto fue propuesto por Scholtz (2016), con el fin de recoger todas aquellas iniciativas empresariales de cariz social, con una orientación transformadora a la del capitalismo de plataformas, que contem-

plaban los siete principios fijados por la Alianza Cooperativa Internacional y que han sido asumidos por la literatura como los principales criterios sobre los que basarse a la hora de analizar el citado cooperativismo (Stocker y Takara, 2019). En este sentido, Scholz (2016: 14) propuso su concentración alrededor de estos tres elementos clave:

a) La adopción de la tecnología bajo un modelo de propiedad democrático.
b) La solidaridad en la propiedad de las plataformas.
c) La reformulación social de conceptos como innovación y eficiencia[1].

3. El caso de CoopCycle

Dentro del cooperativismo de plataformas, el caso seleccionado ha sido la federación de CoopCycle, cuyo nacimiento en Francia se vincula al «movimiento de plaza» (Nuit debout o Noche de Pie) que tuvo lugar a finales de marzo de 2016, como protesta ante la reforma laboral propuesta por el gobierno socialista de Hollande y que se extendió a muchas ciudades. En respuesta a la precariedad impuesta por las grandes plataformas, en las propuestas participaron ciertos colectivos de repartidores. Entre ellos cabe resaltar la figura de Alexandre Segura, un informático de 33 años, quien, en 2017, pergeñó un proyecto basado en el uso de una aplicación para repartidores y que contó con el apoyo de otros activistas que, poco a poco, estructuraron CoopCycle, una federación en constante evolución que llegó a alcanzar alrededor de 70 cooperativas locales de reparto de comida a domicilio en bicicleta de 12 países (en Europa y Latinoamérica, principalmente). En la actualidad siguen activas aproximadamente 42 cooperativas (la mayoría en Francia y España).

Su crecimiento federado «delinea una plataforma transnacional, diversa, intercooperativa y solidaria» (Kasparian, 2022: 108), cuya implementación local ha implicado «un proceso de adaptación funcional del software, resignificación identitaria, desarrollo de circuitos socioeconómicos y consolidación de una escala regional» (Muñoz Cancela et al., 2023: 42). Ambas dinámicas (la local y la internacional) muestran que el modelo puede replicarse en otros contextos, con ajustes específicos territoriales.

Así, y de forma global, se puede apreciar la intención fundadora de CoopCycle, la de su constitución como una alternativa real y concreta a las grandes plataformas (Glovo, Deliveroo o Uber Eats), pero también le supone posicionarse en un mercado complejo y dominado por los gigantes de la logística urbana, tipo DHL o Dachser[2]. Ambas situaciones de competencia bien pudieran estar vinculadas a los cambios internos que se están experimentando, al menos en Europa. Así, en la actualidad, no todas las cooperativas reparten comida a domicilio, pues la mayor parte de ellas han cambiado de estrategia

1. https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional
2. En su página web se puede leer su postura: «We don't ask for jobs handed out from a gig economy corporations, we make our own» (https://coopcycle.org/cooperatives/).

logística, pasando a enfocar su actividad en las denominadas *entregas de última milla*. Esta consiste en la interacción cara a cara entre el repartidor y el cliente final (generalmente un individuo, aunque no siempre). Una estrategia que apunta a incorporar al reparto instantáneo el reparto programado, mucho más previsible. Es decir, aunar el reparto en empresas, tiendas y restaurantes (B2B) con el destinado al cliente final (B2C)[3].

Este cambio parece obedecer a aspectos crematísticos y organizativos, pues si bien esta entrega es más sostenible, también puede llegar a ser más rentable, debido a la previsibilidad de un mayor volumen de entregas a realizar. Asimismo, se trata del segmento en el que se le puede plantear una mayor competencia a las grandes compañías del sector.

Otro elemento diferencial clave se encuentra en el uso de las nuevas tecnologías. A diferencia de las plataformas tradicionales, no emplean algoritmos para asignar tareas, pues son las propias cooperativas quienes gestionan manualmente los pedidos, mediante la figura del distribuidor de tareas, para asignar trabajos y elaborar las rutas a mano (Fernández-Trujillo, 2021: 96). Esta utilización de un ser humano trata de evitar cierta opacidad y abuso de los sistemas de gestión algorítmica.

Dicha decisión responde tanto a criterios éticos como a una visión política de resistencia creativa frente a la lógica extractiva de las plataformas capitalistas. Para ello se basan en una estrategia de reapropiación de los saberes sustraídos, pero también acumulados, por el algoritmo y de su reutilización para otros fines que generan mayores derechos colectivos. No obstante, CoopCycle contrapropone su propio software, que lo define como «simple and efficient», para demostrar que la lógica de la responsabilidad humana no debe estar reñida con la búsqueda de la maximización económica y operativa.

Otra innovación clave del modelo tiene que ver con la composición del citado software (bajo una licencia especial llamada Coopyleft), que se encuentra disponible solamente para cooperativas que asuman los valores de la economía social y solidaria, lo que queda recogido en su página web: «the Coopyleft license protects against capitalist exploitation while promoting cooperative and solidarity-based initiatives».

Sin embargo, podemos señalar que la principal diferencia, al menos en teoría, entre ambas orientaciones comerciales se basa en sus fundamentos. Así, para la citada federación, uno de sus principales aportes es su capacidad para generar condiciones de trabajo dignas y estables. Mientras los trabajadores de las grandes compañías se enfrentan a «bajos salarios, malas condiciones laborales o carencia de protección social» (Renau Cano et al., 2021: 2), los de CoopCycle son asalariados que reciben un sueldo justo por hora y poseen derechos laborales[4]. Además, participan en la gobernanza de sus cooperativas bajo el principio de «una persona, un voto».

3. Datos consultables en https://coopcycle.org/cooperatives/
4. En CoopCycle existen personas asalariadas junto a voluntarias, como lo muestra en particular el caso de sus fundadores.

Por otra parte, CoopCycle busca construir un ecosistema político-económico más amplio desde el que poder protegerse y garantizarse cierta subsistencia económica. En este sentido, cabe señalar la política de alianzas con gobiernos locales, sindicatos y organizaciones sociales, al objeto de encontrar recursos y reconocimiento. Ejemplo de ello es la colaboración con Riders X Derechos en España, con el Ayuntamiento de Barcelona durante la pandemia o los contactos mantenidos entre cooperativas y la CGT en Francia. Desde una perspectiva más teórica, Papadimitropoulos y Malamidis (2024: 2) han descrito a CoopCycle como un ejemplo de «colaboración mutua entre organizaciones de la sociedad civil, entidades de mercado ético y un Estado socio, habilitador de la producción entre pares» según el modelo de «cooperativismo abierto» propuesto por Bauwens y Kostakis (2014).

No obstante, y a pesar de los cambios logísticos y operativos a los que estamos asistiendo, la espada de Damocles, en forma de escalabilidad y sostenibilidad económica, sigue estando sobre la cabeza de estas cooperativas y son, sin duda, desafíos relevantes. Como reconoce el propio colectivo: «el problema que tenemos ahora es que las cooperativas tienen dificultades para ser rentables con el reparto de comida» (Fernández-Trujillo, 2021: 98). Y es en la búsqueda de salidas a este problema cuando se desarrollan una gran cantidad de estrategias creativas.

4. Metodología

Se ha aplicado una metodología variada, articulando diferentes técnicas de investigación (Gomiz, 2025). En una primera fase, y como estrategia de acercamiento al campo de estudio, se llevaron a cabo dos análisis de caso sobre sendas cooperativas de plataformas españolas en el sector del reparto de comidas (Zámpate y Mensakas), a través de diez entrevistas en profundidad. Fruto de este y otros trabajos, se fue desarrollando y consolidando el concepto de resistencia creativa, crucial para el estudio que nos ocupa (Moral-Martín et al., 2023).

La siguiente fase, en la que se centra específicamente este artículo, consistió en llevar a cabo una encuesta a las 42 cooperativas que forman parte de CoopCycle, de las cuales 31 accedieron a contestar (un 73,8%). Eso nos lleva a un margen de error con un nivel de confianza del 95%, que se eleva al 9%.

Sin embargo, al realizar en el texto una explotación de datos básicamente de proporciones, un análisis de la potencia (Cohen, 1988) nos ofrece valores extremadamente elevados, cercanos a 1 (1–β). Por lo tanto, la probabilidad de no detectar un efecto que realmente existe (Error Tipo II, β) es muy baja, por lo que disponemos de una capacidad muy alta para detectar cualquier diferencia razonable existente en la población objeto de análisis.

Con las respuestas obtenidas a través de la encuesta, se ha procedido a realizar en primer lugar un análisis descriptivo de las cooperativas. El siguiente paso ha consistido en construir una tipología a través de un análisis clúster. Al disponer de un número bajo de casos (n = 31) y muchas variables, la solución

de clúster puede ser inestable. Por ello, se ha realizado previamente un análisis de componentes principales (ACP), con la idea de transformar las variables originales en un conjunto más pequeño de componentes, tratando de capturar la mayor parte de la varianza de los datos disponibles (Hair et al., 2014).

Y, finalmente, a partir de la tipología confeccionada, se seleccionaron nueve cooperativas (tres representantes de cada uno de los clústeres obtenidos) para llevar a cabo entrevistas en profundidad, aplicando preguntas directamente relacionadas con el concepto de resistencia creativa. Finalmente, aceptaron participar ocho cooperativas. Esa será la parte final del artículo y la que arroja los resultados más interesantes y novedosos.

4.1. Instrumentos

El análisis específico de este artículo se basa en los datos contenidos en un cuestionario que contiene varios apartados: el primero està relacionado con la fórmula jurídica, el año de constitución, el lugar de ubicación, etc.; el segundo aborda cuestiones de gestión, como los departamentos que se gestionaban directamente o que estaban externalizados, el tipo de actividad de la cooperativa, el tipo de clientes y la importancia de cada uno, etc.; finalmente, el tercero indaga sobre aspectos relacionados con la dimensión de las empresas, como el número de locales, su ubicación o las bicicletas de las que disponían.

Ya en la fase cualitativa, se utilizó un guion de entrevista en la que se abordaban cuestiones relacionadas con la resistencia creativa, tal y como será explicado posteriormente.

4.2. Diseño del análisis de componentes principales y del clúster

Se ha utilizado el análisis de clúster de k-medias para explorar los perfiles de las cooperativas a partir de sus características constitutivas. Previamente, se identificaron una serie de variables que se consideraron claves en la configuración de las cooperativas objeto de análisis y se aplicó el ACP, lo que permitió reducirlas a cinco factores estadísticamente robustos.

En concreto, los indicadores iniciales seleccionados están relacionados con los que la literatura científica previa destaca como elementos configuradores del campo: diversidad de género (Renau Cano et al., 2021), tipo de flota o ausencia de gestión algorítmica (Fernández-Trujillo, 2021), relaciones con grandes empresas y contratación pública (Kasparian, 2022). Una vez seleccionados todos los indicadores, el primer paso fue normalizarlos siguiendo un método min-max basado en los rangos teóricos. Para cada indicador, el valor de cada cooperativa se resta del valor mínimo que el indicador puede registrar teóricamente, luego se divide por su rango. Como resultado de este proceso, todos los indicadores normalizados tienen un rango idéntico [0, 1]. El segundo paso fue llevar a cabo un ACP. Este análisis multivariante permitió estudiar la estructura global de los datos e identificar el conjunto de indicadores que funcionan bien juntos, verificando estadísticamente una estructura de dimensiones en línea con el marco conceptual.

Posteriormente, se llevó a cabo el análisis clúster, asegurando que los límites entre los grupos identificados no fuesen arbitrarios. Este método agrupa casos según las similitudes de las dimensiones creadas con el ACP. En concreto, el citado método genera una partición de los casos basándose en la distancia euclidiana, partiendo de un primer análisis, pero ajustando iterativamente para minimizar la varianza interna y maximizar la externa (Barbaranelli y D'Olimpio, 2007).

Para ello se aplicaron los siguientes principios:

a) Minimización de la varianza intraclúster.
b) Maximización de la varianza interclúster.
c) Selección de variables relevantes teórica y empíricamente relevantes.
d) Iteraciones para optimización: el algoritmo de k-medias realizó 10 iteraciones para ajustar los clústeres y minimizar errores en la asignación de individuos.
e) Evaluación estadística: se usaron medidas como las distancias entre centros de clústeres y valores F del ANOVA para confirmar cuáles eran las dimensiones que más incidían en la creación de los grupos.

Como resultado, se identifican tres perfiles organizativos diferentes, coherentes con las tensiones entre modelos antagónicos, reflejando así la existencia de diversa graduación de «resistencia creativa» estructural en el campo del cooperativismo de plataformas.

5. Resultados

5.1. Análisis descriptivo

De las 31 compañías que han participado en el estudio, el 16% están radicadas en España (5 de ellas), y el restante 84%, en Francia (26). La mayoría de ellas se creó a partir del año 2020 (un 70%), siendo 2020 (un 22,6%) y 2021 (un 19,6%) los años en los que mayor número de empresas se constituyeron.

Aunque todas ellas pertenecen a la red CoopCycle, solamente un 45,2% se corresponde con la fórmula jurídica de *sociedad cooperativa* en sentido estricto, al amparo de las legislaciones francesa y española. Otro porcentaje similar se corresponde con la fórmula jurídica de «asociación para la preconfiguración de una cooperativa» (un 45,2%). Es decir, se trata de asociaciones en proceso de consolidación, como paso previo a dar el salto a la constitución de una cooperativa. Esta figura está regulada por la ley francesa de 1901 sobre asociaciones[5]. El resto presenta formas jurídicas diversas, pero muy minoritarias (un 9,7%), como asociaciones en sentido estricto, microempresas o autónomos.

5. Una «asociación para la prefiguración de una cooperativa» es una estructura temporal que tiene como objetivo preparar la creación de una cooperativa. Permite definir el proyecto, establecer una base de socios y sentar las bases de la futura sociedad antes de su constitución oficial.

Aun con esta diversidad de formas jurídicas, como el enfoque de la práctica totalidad es convertirse en una cooperativa y han sido admitidas en una asociación que reúne a este tipo de empresas, a partir de ahora y en el texto empleamos el término genérico *cooperativas* para referirnos a todas ellas.

La mayoría de las empresas que compone la muestra posee un número escaso de personas a tiempo completo: un 64,5% tiene de 1 a 5 y un 12,9% no tiene ninguna. La integración política de la diversidad en la gestión del personal queda manifiesta en el hecho de que el 61% de las cooperativas ha contratado a mujeres y a personas trans y/o no binarias en la plantilla, de las cuales cerca de la mitad se encuentran en puestos de responsabilidad (un 48,4%).

A nivel logístico, un 84% posee locales para realizar su actividad, si bien la mayoría (un 58%) son de menos de 100 metros^2. No obstante, estos locales se encuentran en lugares céntricos de las ciudades (un 90%), lo que permite que algunas de las cooperativas (un 25,8%) realicen alguna actividad complementaria a la de su actividad central: taller de reparaciones, *boutique*, cafetería, restaurante, etc.

A nivel comunicacional, la totalidad de las cooperativas entrevistadas reconoce tener redes sociales, aunque, si bien su uso es mayoritario (un 90%), su frecuencia es menor, pues solamente un 58% manifiesta que lo hace dos o más veces por semana. Entre las redes sociales más utilizadas se encuentran Instagram (un 87%), Linkedlin (un 74%) y Facebook (un 64%). Una actuación para tener en cuenta ha sido la migración masiva de la red X, utilizada por un 10%, lo que parece señalar el comportamiento politizado de CoopCycle al desmarcarse del posicionamiento político de su dueño, Elon Musk.

En la tabla 1 se presentan las actividades que desarrollan las cooperativas analizadas.

La principal práctica mayoritaria de las cooperativas es el reparto en el comercio local, pues la comida a domicilio es una actividad que desarrolla el 54,4% de las cooperativas entrevistadas. Esta se complementa con una fuerte presencia de la última milla, que representa más del 40% de la cifra de negocio para el 35,5% de las cooperativas. Por otro lado, el 38,7% accede a la contratación pública.

Para las cooperativas del CoopCycle, el reparto de comida a domicilio y la última milla representan la parte más importante de su negocio, siendo esta, tal como hemos visto, la que pueden plantear una mayor competencia alternativa a las grandes compañías del sector.

Tabla 1. Actividades desarrolladas por las cooperativas*

Actividad	Porcentaje de cooperativas
Reparto en el comercio local	96,7
Última milla	83,9
Comida a domicilio	54,4
Contratación pública	38,7
Contratación privada	6,5

*Todas las tablas de este apartado tienen como fuente la Encuesta CoopCycle, 2025.

Fuente: elaboración propia. Encuesta Coopcycle, 2025

Tabla 2. Porcentaje respecto de la cifra de negocio total

Actividad	Porcentajes de cifra de negocio			
	Ninguno	Menos del 10%	Del 21% al 40%	Más del 40%
Reparto en el comercio local	9,7	58,1	22,6	9,7
Última milla	19,4	19,4	25,8	35,5
Comida a domicilio	38,7	22,6	12,9	25,8
Contratación pública	54,8	22,6	16,1	6,5

Fuente: elaboración propia. Encuesta Coopcycle, 2025

Tabla 3. Tipos de clientes de las cooperativas

Tipo de cliente	Porcentaje de cooperativas que tienen ese tipo de cliente
Comerciante de vinos y/o cerveza	77,4
Servicio de *catering*	74,2
Tienda de alimentación	64,5
Floristería	61,3
Tostador (p. e., café)	29,0
Carnicería	29,0
Clientes de lujo	16,1
Tienda de mascotas	16,1
Asociación o institución pública	12,9
Panadería	9,7
Hostelería	6,5
Otros	29,0

Fuente: elaboración propia. Encuesta Coopcycle, 2025

Esta estructura de negocio se refleja en el tipo de clientes que tienen (tabla 3).

La mayoría de estos están relacionados con productos de alimentación. En paralelo, destacan las floristerías (el 61,3% de las cooperativas entrevistadas las tienen como clientes) junto a otros tipos de negocios con presencias minoritarias: clientes de lujo, tiendas de mascotas y asociaciones o instituciones públicas.

En relación con el cliente de origen (pues el final es el consumidor), su orientación es mixta. Así, cerca de la mitad de las cooperativas entrevistadas (un 48,4%) manifiesta que no trabaja con grandes marcas o empresas, mientras que un 38,7% trabaja fundamentalmente con Carrefour, aunque también tienen presencia otros grandes clientes, como Monoprix y Decathlon, entre otros.

Respecto a la forma de gestión de las diferentes áreas de la cooperativa, existe un grado diverso de gestión interna en función del departamento de que se trate (tabla 4).

Así, mientras todo lo relacionado con la administración es llevado a cabo de forma directa por casi todas las cooperativas, otros departamentos, como comercial, logístico o comunicación, son asumidos internamente por práctica-

Tabla 4. Forma de gestión de la cooperativa. Por departamentos

Departamento	Porcentaje de la gestión interna
Administración	96,8
Comercial	77,4
Logístico	77,4
Comunicación	71,0
Marketing	58,1
Contabilidad	29,0
Recursos humanos	6,5
Jurídico	6,5
Mecánica	0,0

Fuente: elaboración propia. Encuesta Coopcycle, 2025

mente las dos terceras partes de las cooperativas. Frente a estos, las actividades que más se externalizan son contabilidad (un 74,2%) y jurídico (un 51,6%). No obstante, este modelo de subcontratación bien pudiera estar relacionado con el pago de conocimientos y saberes por parte de expertos profesionales que no se encuentran presentes en las cooperativas y que CoopCycle no parece tener en su plantilla.

5.2. Dimensiones empíricas de las cooperativas y los clústeres

El análisis de componentes principales permitió identificar cinco dimensiones clave que explican el 68% de la varianza y que se alinean con marcos analíticos y empíricos previamente establecidos en la literatura sobre cooperativismo de plataformas, en particular el caso de CoopCycle.

Visibilidad organizacional
Esta dimensión refleja tanto la infraestructura física como la presencia institucional de las cooperativas, identificándose como un elemento clave para su sostenibilidad y capacidad de incidencia. La visibilidad se articula mediante alianzas con grandes empresas e instituciones públicas, y prioriza la comunicación en redes sociales (Fuster et al., 2021: 5). Además, la federación CoopCycle brinda apoyo estratégico y comunicacional a las cooperativas para mejorar su posicionamiento territorial (Fernández-Trujillo, 2021: 94).

Diversidad e inclusión
Las políticas de diversidad en puestos de reparto y toma de decisiones constituyen uno de los elementos evaluados por los marcos de calidades democráticas (Renau Cano et al., 2021). Más allá de ser una cuestión de justicia social, la diversidad se considera una condición que fortalece las lógicas de gobernanza democrática y transforma las jerarquías tradicionales del trabajo digital (Papadimitropoulos y Malamidis, 2024).

Operatividad
Atiende a la estructura material del trabajo de reparto: tipo de vehículos, de cliente y la modalidad del servicio. El modelo de CoopCycle ofrece flexibilidad para distintos tipos de entrega (mensajería, última milla, comida) y se adapta a las capacidades técnicas de cada cooperativa (Muñoz Cancela et al., 2023). No obstante, las cooperativas más enfocadas hacia la comida a domicilio tienden a especializar su flota en bicicletas estándar y presentar menor diversidad de género en el reparto (Kasparian, 2022).

Colaboración institucional
Las cooperativas que logran articularse con actores estatales o formar parte de redes institucionales presentan mejores indicadores de sostenibilidad y capacidad de expansión (Kasparian, 2022). Esto también se observa en el uso de locales compartidos, alianzas con municipios y vínculos con universidades, elementos que fortalecen el arraigo territorial y la legitimidad social (Muñoz Cancela et al., 2023).

Estrategia comercial
Algunas cooperativas optan por modelos de negocio más comercial, por lo que valoran la relación con grandes empresas o sectores de alta rotación, como la entrega de comida a domicilio. Esta estrategia implica ciertas tensiones con los principios de la economía social, al tiempo que ha sido señalada como una estrategia pragmática para la supervivencia económica (Popperl, 2019; Fuster et al., 2021). Así, estas cooperativas dependen menos de la financiación pública y presentan una mayor profesionalización en su gestión (Kasparian, 2022).

Partiendo de esas 5 dimensiones, se llevó a cabo un análisis de conglomerados, a través del cual se identifican tres clústeres, que debemos entenderlos como tipos ideales weberianos: C1 (10 casos), C2 (11 casos) y C3 (10 casos).

Es interesante analizar las diferencias entre los clústeres atendiendo a la importancia en cada uno de ellos de las dimensiones empleadas en su construcción.

Atendiendo a esta tabla, debemos aclarar lo siguiente:

- El clúster número 1 estaría definido por:
  - Una fuerte presencia positiva en la dimensión «Operatividad» y menor en las dimensiones «Visibilidad organizativa» y «Estrategia comercial»,

Tabla 5. Medias estandarizadas (x 100) de cada dimensión utilizada en la construcción del clúster por clúster

Clúster	Visibilidad organizativa	Diversidad e inclusión	Operatividad	Colaboración institucional	Estrategia comercial
Clúster 1	25,76230	–6,49295	40,65264	–97,73162	16,79305
Clúster 2	–50,12253	–3,19628	–23,22786	22,02913	–97,24330
Clúster 3	29,37249	10,00886	–15,10200	73,49958	90,17458

Fuente: elaboración propia. Encuesta Coopcycle, 2025

pero negativa en las dimensiones «Colaboración institucional» y «Diversidad e inclusión».

- El clúster número 2 estaría definido por:
  - Una fuerte presencia negativa en las dimensiones «Visibilidad organizativa» y «Estrategia comercial», en la de «Diversidad e inclusión» y en la «Operatividad». Y positiva respecto a «Colaboración institucional».
- El clúster número 3 estaría definido por:
  - Una fuerte presencia positiva en las dimensiones «Colaboración institucional» y «Estrategia comercial» y menor en la «Visibilidad organizativa» y en «Diversidad e inclusión». Y negativa en «Operatividad».

Ello nos llevó a denominar a los clústeres de la siguiente forma:

Clúster 1: ***Idealistas***. Este grupo muestra la mayor concentración de empresas en vías de ser consideradas cooperativas (en prefiguración), lo que nos ofrece una idea acerca de su voluntad por pertenecer a la ESS. Esta idea política y alternativa guarda relación con el hecho de que sus actividades se relacionan con las denominadas *de última milla*, lo que las conecta con el comercio inmediato y local, tal como se refleja en el hecho de que colaboran con establecimientos dedicados a la elaboración de productos perecederos y de uso diario, como son las panaderías. Además, se trata del segmento logístico en el que pueden presentar una alternativa comercial viable a las grandes compañías.

Clúster 2: ***Liminares***. Este se caracteriza por encontrarse en una situación de transición en casi todos los valores analizados. No obstante, cuenta con la excepción de las comidas a domicilio (valores bajos), que, como sabemos, se trata de una de las actividades primordiales y tradicionales de este tipo de cooperativas. No obstante, muestran un buen comportamiento en la última milla, lo que lo sitúa en un espacio liminar, pero no equidistante, entre ambos clústeres.

Clúster 3: ***Pragmáticos***. Este grupo mantiene una mayor relación con las instituciones públicas a la hora de realizar contrataciones, lo que le asegura cierta estabilidad en términos de ingresos. En este sentido, dicha situación parece permitirle orientar sus actividades hacia productos de un mayor valor (o estatus) social, como son las carnicerías y los artículos de lujo. Al mismo tiempo, trabaja con la hostelería, lo que supone realizar actividades que suelen estar vetadas por otros tipos de cooperativas más ideologizadas, nos referimos a las que demandan empresas como Airbnb u otras actividades similares[6].

5.3. Análisis de los clústeres

Para llevar a cabo el análisis en profundidad de cada uno de los clústeres en relación con el concepto de resistencia creativa, se seleccionaron inicialmente nueve cooperativas (tres pertenecientes a cada uno de los tres clústeres),

6. En el caso de Airbnb nos referimos al transporte de sábanas, toallas y otros paños similares.

Tabla 6. Dimensiones de la resistencia creativa y preguntas vinculadas del guion

Dimensiones	Preguntas vinculadas
Democracia interna (DI)	Antecedentes de los socios fundadores en materia de plataformas, en el sector logístico en general y en el ámbito del cooperativismo.
	Organizaciones que participaron en la creación de la cooperativa.
	Nacionalidad de los integrantes de la cooperativa.
	Tipo de participación interna, aspectos de la vida colectiva y política de la cooperativa.
Rentabilidad (RT)	Procedencia del capital inicial.
	Tipo de empresas con las que no trabajan por cuestión de principios.
	Estrategias de resistencia y negociación adoptadas por la cooperativa en el mercado de reparto de comida a domicilio y/o de reparto de última milla.
Algoritmo de tecnología (AT)	Principales dificultades a las que se enfrenta la cooperativa actualmente.
	Posicionamiento de la cooperativa en relación con plataformas, como Uber, o/y transportistas de última milla, como DHL.
Condiciones laborales (CL)	Tipo de personal y su relación con la cooperativa (socios, etc.), así como el tipo de contratos laborales.
	Criterios de reclutamiento para la composición de los equipos.
	Nivel educativo de los integrantes de la cooperativa.
	Relaciones con sindicatos.
	Impacto de las acciones en la mejora de las condiciones laborales en el interior de la cooperativa.
	Opinión sobre la directiva europea de repartidores.

Fuente: elaboración propia a partir de Moral-Martín et al., 2023.

aunque finalmente una de ellas se descartó, por lo que la muestra se quedó en ocho[7].

El guion de la entrevista está orientado a conocer cómo percibían las cooperativas los diferentes aspectos del concepto de resistencia creativa, cómo integraban en sus prácticas los problemas que habían surgido y cómo los habían resuelto.

Con anterioridad se ha hecho hincapié en las homogeneidades internas de cada clúster. Ahora señalamos la existencia de diferentes almas (visiones más ideales y pragmáticas) entre los cooperativistas, por lo que una cooperativa puede pasar de una tipología a otra en función de cómo gestione las tensiones inherentes a estas organizaciones duales (políticas y económicas) que se des-

7. Se han anonimizado los nombres de las cooperativas que han participado en estas entrevistas, con el fin de respetar la confidencialidad pactada con las mismas.

plazan en el tiempo (Fortuny-Sicart et al., 2024). Por lo tanto, la dimensión temporal en que se inscribe cada cooperativa constituye un factor clave.

En nuestro caso, los tipos ideales que presentamos tratan de abordar la diversidad de alternativas que existen entre el cooperativismo de plataformas y la economía de plataformas de reparto.

Idealistas **(resistencia creativa +++)**

Este grupo representa el núcleo más politizado, alternativo y transformador del ecosistema cooperativo. Las incluidas en este clúster comparten un compromiso explícito por descapitalizar el trabajo y confrontar con el modelo dominante de las plataformas digitales. Por ello presentan trayectorias militantes, colaboran con sindicatos y adoptan un enfoque de resistencia creativa estructural.

Estas cooperativas operan bajo principios de horizontalidad y deliberación constante, pues las decisiones se toman colectivamente, mediante grupos de trabajo y reuniones regulares: «tenemos un carácter asambleario y horizontal que hace que la toma de decisiones sea más lenta», lo que no está exento de cierta problemática: «se emplea más tiempo en tomar decisiones» (IDEA1). Si bien, y en apariencia, existe una fuerte cohesión del grupo y una práctica política cotidiana, en ocasiones surgen tensiones por la participación desigual entre sus miembros, pues se prioriza el principio de igualdad política. Este principio igualitario también se traduce en una estricta igualdad salarial, puesto que todo el mundo cobra la misma tarifa por hora.

En el sentido ideológico, se puede observar la presencia de cierta lógica en contra del mercado y de su variante especulativa. Dicho compromiso supone que estas cooperativas prefieren perder contratos antes que comprometer sus principios. Así, y a modo de ejemplo, pueden rechazan trabajar con empresas o plataformas cuyas prácticas consideren abusivas. Ante este posicionamiento político, su alternativa se basa en la fidelización de las redes locales de comercio y en la búsqueda de mejores y más eficaces servicios, aunque eso suponga una reducción de beneficios, dificultades con las prestaciones ofrecidas o una expansión más lenta: «hemos lanzado el servicio de comida al mediodía, pero no está teniendo éxito. Vamos a lanzar el servicio de comida por la noche en septiembre. Hasta ahora, solo comercio local y material de oficina» (IDEA2).

En este sentido, es de resaltar la preponderancia de las subvenciones públicas como una variable determinante de esta primera categoría, ya que pone en cuestión el postulado, a menudo indiscutido, de la autofinanciación por parte del mercado. A modo de ejemplo, IDEA 3 participa en varios programas de acción pública: una subvención del gobierno local para la regularización laboral de personas sin papeles y un programa de aprendizaje de montadura en bici para mujeres o en escuelas. Todas estas propuestas son fuentes de financiación que permiten su resistencia, lo que evita su dependencia del mercado en la medida de lo posible.

Como se puede observar, este tipo de cooperativa muestra una implicación activa en la mejora estructural del trabajo desde dentro de la cooperativa. Para ello, trata de incorporar a la sociedad civil, mostrándose comprometido con las dinámicas locales de interoperación. A modo de actuación paradigmáti-

ca, presentamos la creación de una cooperativa en L'Hospitalet de Llobregat (Barcelona) de segundo grado que mutualiza los recursos (IDEA3). Además, en esta misma línea colaborativa, promueven la integración igualitaria de sus trabajadores y trabajadoras y animan a vincularse con el sindicalismo.

En lo que respecta al uso de la tecnología, y en concreto con la figura del algoritmo, estas cooperativas han optado por un modelo de reapropiación crítica, por lo que la aplicación que utiliza CoopCycle es el resultado de una visión consciente y controlada del uso de este tipo de nuevas tecnologías, al objeto de evitar lógicas jerárquicas y sesgos de diferente tipo. Por ello rechazan el modelo de plataformas extractivas como Uber, ante las que desarrollan y realizan acciones comunicativas críticas, como sátiras digitales o manifiestos.

***Liminares* (resistencia creativa +/–)**

Su denominación responde a la combinación de elementos idealistas con estrategias pragmáticas de adaptación o posicionamiento alternativo al mercado, si bien, y al igual que las anteriores, se encuentran vinculadas al mercado local. Es decir, no rechazan la transformación social, pero priorizan la viabilidad económica y operativa, por lo que esa doble alma, y hasta que no se priorice una de ellas, las hace situarse en una situación liminar.

Su gestión democrática se organiza en torno a núcleos operativos reducidos en los que puede observarse cierta diferenciación entre socios y empleados, aunque se promueve el respeto y la inclusión progresiva. Esto no implica el rechazo a la participación, sino la aceptación de una gestión delegada. En este sentido, la lógica de esta forma de gestionar las lleva a que las reuniones a nivel operativo sean frecuentes, mientras que las asambleas generales pueden ser más espaciadas o incluso simbólicas.

No obstante, estas cooperativas valoran el compromiso y el clima interno como criterios de integración, aunque reconocen los límites que impone el contexto económico. Y en su relación con la sociedad civil, cabe destacar el hecho de que su trato con sindicatos suele ser puntual o indirecta.

Este tipo mantiene un equilibrio entre contratos públicos y contratos privados, aunque solamente aceptan colaborar con empresas privadas si estas respetan ciertos estándares éticos: «Hemos rechazado a empresas con tarifas abusivas o que subcontratan en cadena, como Chronopost, Ali Express, Cirro Parcel, Amazon, Coursiers.fr...» (LIMI3). Esta estrategia se basa en la idea de que cierta diversificación de ingresos es una necesidad para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

A modo de ejemplo, LIMI1 es el representante de una microcooperativa fundada por dos grupos de repartidores. Esta nació como una alternativa a las grandes plataformas de comida a domicilio y última milla: «para contratar a gente para repartir comida a domicilio» (LIMI1), cuyo salario sea justo, en su intento por mantener el compromiso con los principios éticos, lo que supone ser un elemento diferenciador de este cooperativismo. Esto los ha llevado a entrar en conflicto y romper el contrato con un restaurante que les entregaba los pedidos en bolsas de plástico Just Eat.

En relación con el uso de herramientas digitales, estas cooperativas se muestran flexibles, pues mantienen fórmulas mixtas de utilización de nuevas tecnologías. La primera sigue la lógica de la complementariedad, pues usan las ofrecidas por CoopCycle como base, si bien integran otros canales operativos más informales, como teléfono, correo o mensajería, aunque también pueden desarrollar soluciones propias para tareas logísticas específicas.

La segunda se basa en la concentración que, si bien no es especifica de este tipo de cooperativas, resulta como consecuencia de la diversificación comercial. Esta variedad mercantil lleva a que en ciertas ocasiones hayan de utilizar otras herramientas además de su propio software, ya que los grandes clientes suelen negarse a cambiar sus procesos operativos. Por lo tanto, tienen que utilizar otra aplicación distinta a la suya, lo que supone una duplicidad en el uso de terminales (por ejemplo, manipular dos teléfonos a la vez) o crear pedidos a partir de un expediente informático, lo que supone una pérdida de tiempo. En todo caso, su orientación hacia la eficiencia se ha de equilibrar con evitar prácticas punitivas.

Pragmáticas **(resistencia creativa –)**

Este tipo presenta una orientación clara hacia la eficiencia y la sostenibilidad económica, por lo que cuenta con un menor énfasis en las dimensiones políticas o transformadoras del cooperativismo. En este sentido, y sobre cierta lógica de eficiencia económica y resolutiva, las decisiones están altamente centralizadas, por lo que las asambleas son ocasionales y limitadas a socios gestores. Así, podemos afirmar que predomina un modelo de gobernanza más profesionalizado y vertical, en el que la participación del conjunto del equipo es limitada o informativa, tal como se manifiesta en uno de los casos de estudio, que en 2023 organizó una asamblea al mes, si bien mantuvo reuniones de coordinación más regular (PRAG2).

A nivel comercial, se trabaja abiertamente con grandes empresas y marcas comerciales, al priorizarse la estabilidad económica y financiera, pues se conciben como empresas competitivas dentro del mercado, por lo que consideran la forma jurídica cooperativa como un vehículo utilitarista más que como una identidad transformadora: «somos oportunistas, sin más: dejamos que las plataformas creen el hábito de consumo y luego lo redirigimos hacia nuestro servicio con ventajas competitivas que las plataformas no pueden ofrecer» (PRAG1).

Esta opción no parece estar exenta de cierta estrategia frente a las grandes compañías, a la que podemos denominar *de permanencia*. Esta se basa en entender que la resistencia a aquellas ha de perdurar en el tiempo y que para conseguirlo han de poder financiarse. Así, PRAG2 muestra que su lucha también pasa por estrategias de adaptación y posicionamiento vinculadas al contexto urbano y geográfico. En este sentido, señala que, en una ciudad de tamaño medio y sin relieve, esta cooperativa de treinta personas planteó diversas líneas de actuación comercial, en concreto, propuso a algunos restaurantes realizar entregas a distancias superiores al perímetro de las plataformas como Glovo para entrar en el mercado, al tiempo que seleccionaron las mañanas y las tardes

para hacer entregas de última milla, como subcontratista de grandes empresas transnacionales (DHL, GLS o Dachser).

Esto supuso cierta transformación de las condiciones de trabajo y de la profesión de repartidor, pues pasaron a dedicar entre tres y cuatro veces más tiempo a la manipulación que a pedalear en entregas de corta distancia, lo que limitó sin duda la parte más difícil y física del trabajo.

No obstante, y aunque presentan un perfil más empresarial, no dejan de ser cooperativas con un funcionamiento jerárquico más flexible que el de una empresa convencional con fines exclusivamente lucrativos, cuya prioridad es cumplir con la normativa vigente, reduciendo costes y externalizando tareas cuando es necesario.

Esta funcionalidad utilitarista ha llevado a situaciones de presencia de dualidad entre determinados trabajadores, pues reparten tanto para estas cooperativas como, simultáneamente, para grandes compañías como Uber. Sin embargo, lejos de una actitud fagocitadora global, ADAPT2 resalta otras motivaciones para esta duplicidad y señala cierta debilidad en cuanto al compromiso político que exige una cooperativa: «la gente no tiene ganas de tener más responsabilidad».

En un sentido idéntico de pragmatismo, en este clúster sus participantes no promueven la politización interna ni la identificación político-sindical. Por ello la relación con organizaciones sindicales es mínima o inexistente: «no nos mojamos, somos muy cautelosos. También sabemos que nuestra clientela no piensa necesariamente como nosotros» (ADAP1).

Finalmente, adoptan una lógica de maximización tecnológica, por lo que el software CoopCycle se utiliza principalmente para la optimización de procesos logísticos, con un enfoque orientado a la eficiencia.

6. Discusión y conclusiones

Este artículo propone, entendemos que con acierto, la incorporación de un nuevo concepto en la literatura sociológica, la resistencia creativa, pues permite observar, en un mismo acto, la tensión presente en el mundo del cooperativismo desde sus mismos comienzos: en primer lugar, la existencia de una fuerza motriz que alimenta y da sentido a la propia existencia del cooperativismo, como pretensión de alzarse como una alternativa viable al capitalismo, y, en segundo lugar, las dificultades que enfrentan las iniciativas cooperativistas para sobrevivir en ese mundo dominado por el capitalismo, lo que las hace adoptar estrategias adaptativas en múltiples dimensiones, terminando por dibujar un escenario plural y diverso, en el que a veces es difícil ubicarse y sobre el que el concepto de resistencia creativa arroja una luz clarificadora.

Esta tensión, vinculada al propio ser del cooperativismo, ha sido aquí analizada en su manifestación actual, en el marco del capitalismo de plataformas de la economía bajo demanda, basado en el uso intensivo de las nuevas tecnologías e internet, además de por el uso opaco de los algoritmos y por la profundización en el cuestionado trabajo autónomo.

En este contexto, y bajo el paraguas de la ESS, el cooperativismo ofrece una nueva respuesta en el marco de la economía de plataformas, que pretende superar los criterios de eficacia tecnológica orientados hacia una lógica meramente extractiva. Para ello, plantea una relación diferente basada en un acercamiento más cercano, justo, humano y participativo al que utilizan las grandes plataformas.

En primer lugar, nuestro análisis permite confirmar una cuestión que ha sido objeto de interés ya desde el inicio de los estudios del cooperativismo: las discrepancias y tácticas diferenciadas en el interior del cooperativismo. Así, ya a finales del siglo XIX, el matrimonio Webb (1891) planteó la existencia de diferentes lógicas de orientación y participación dentro de las cooperativas británicas, al reconocer el nacimiento de una burocracia administrativa cuya tendencia era actuar bajo lógicas empresariales, frente a las ideas de los socios cooperativistas menos crematísticas.

Estos hallazgos también van en la línea de otros posteriores, como los de Whyte y Whyte en su estudio sobre Mondragón (1988), quienes identificaron diferentes tipos de gestión y de participación dentro del citado grupo: las autogestionadas frente a las empresariales o jerarquizadas.

Ya en este siglo, Cornforth (2004) desarrolló una triple tipología de modelos de gestión en el interior de las cooperativas, diferenciando entre los modelos democrático-participativo, tecnocrático y gerencial o híbrido, una combinación de democracia en la base y gestión técnica en la dirección. Más recientemente, en una línea similar, si bien dual, Monzón y Chaves (2017) señalaron la tensión existente entre modelos participativos y empresariales en el interior de las cooperativas de trabajo.

Pero, más allá de la confirmación de la existencia de esas tensiones internas y de la discrepancia entre el idealismo y el pragmatismo, nosotros ofrecemos una herramienta analítica basada en el concepto de resistencia creativa, que nos permite dibujar un mapa con iniciativas cooperativistas que presentan diferentes dosis de ambos componentes, es decir, un escenario que tiñe de matices el dispar y diverso mundo del cooperativismo. En este sentido, conviven cooperativas que adoptan diferentes estrategias para adaptarse a la época histórica del capitalismo que les ha tocado vivir.

Nuestra propuesta se alinea con la de Fortuny-Sicart et al. (2024), quienes investigaron las estrategias de resistencia, apropiación y redirección de la tecnología de plataformas digitales en el caso de CoopCycle, aunque tratamos de operativizar este concepto, de forma que permita dotarle de mayor potencial heurístico.

En la propuesta que hacemos en el presente artículo, integramos diferentes corrientes teóricas, explicadas en el texto, para construir un modelo basado en cinco dimensiones de análisis que permiten diseccionar el grado de acercamiento de las cooperativas con los ideales del cooperativismo y su evolución, así como la asunción de otras estrategias que les permiten su viabilidad: *a*) la visibilidad organizacional; *b*) la política de diversidad e inclusión; *c*) el nivel de operatividad; *d*) la colaboración institucional, y *e*) la estrategia comercial.

Ese constructo teórico nos ha servido de modelo para construir una propuesta de clasificación del entorno de CoopCycle, lo que ha derivado en la identificación de tres tipos de cooperativas, atendiendo a la intensidad de la presencia en su actuación de la resistencia creativa y que guarda a su vez relación con el hallazgo anterior: cómo las prácticas de democracia interna, de participación y de clientela difieren en función del objetivo final de cada una de ellas.

Así, podemos imaginar la existencia de una hipotética línea, en uno de cuyos extremos se ubica el tipo 1 (idealistas), organizaciones políticas y socioeconómicas que manifiestan un total rechazo a la colaboración con las grandes compañías del sector y que cuentan con una alta participación. Frente a estas, y en la otra extremidad, se sitúa el tipo 3 (pragmáticas), cooperativas que trabajan por y para grandes empresas y que su *leitmotiv* está vinculado a su supervivencia financiera crítica y presentan una escasa aportación de sus trabajadores. Y en medio las que aún deben decidirse, tipo 2 (liminares).

Estas categorías ayudan a comprender el tipo de servicio que prestan, así como la relación que tienen con la tecnología, la integración de políticas participativas y otras dimensiones clave del cooperativismo de plataformas.

Así, y para finalizar, hemos podido observar y analizar la existencia de cierta diversidad de estrategias entre el cooperativismo de plataformas, tanto en su interior —en la participación democrática— como exteriormente —en su postura ante el mercado—. Estas situaciones y actuaciones nos permiten pensar en este mundo plural y diverso de cooperativas de plataformas, más que como un bloque homogéneo, como un campo dinámico de disputa, adaptación y de resistencia creativa colectiva, basado en la oposición o en un acercamiento crítico a un modelo ideológico, el neoliberalismo, y su plasmación económica, la economía bajo demanda.

Financiamiento

Este artículo cuenta con la financiación del Gobierno de Aragón a través del Grupo de Investigación Sociedad, Creatividad e Incertidumbre (GISCI) de la Universidad de Zaragoza, y se enmarca en el proyecto I+D+i Culturas Emergentes de precariedad móvil en la gig economy digital: Un estudio de caso sobre el sector de comida a domicilio en España (PID2020-115170RB-100), financiado por MCIN/AEI durante el periodo 2021–2025. Para conocer los resultados del proyecto, véase: https://riders.unizar.es/

Referencias bibliográficas

Abdelnour, S. y Bernard, S. (2022). «¿Qué resistencias colectivas plantan cara al capitalismo de plataformas?». En: Abdelnour, S. y Méda, D. (coords.). *Cuando tu jefe es una app*. Pamplona: Katakrak Liburuak, 85-100.

Alonso, L. E. y Fernández Rodríguez, C. (2013). «Los discursos del management. una perspectiva crítica». *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, (28), 42-69.
<https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.10533>

Alquézar Crusellas, R. (2025). «Conflicto, democratización de las aplicaciones tecnológicas y control del algoritmo: Prácticas transformadoras en el cooperativismo de plataforma». *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 149(1), 1-13, e99740. <https://doi.org/10.5209/REVE.99740>

Barbaranelli, C. y D'Olimpio, F. (2007). *Analisi dei dati con SPSS*. Roma: LED.

Baum, A. (2018). «Resisting the Gig Economy: The Emergence of Cooperative Food Delivery Platforms». *OpenDemocracy*. <https://www.opendemocracy.net/neweconomics/resisting-gig-economy-emer-100Conflitoyresistenciasenlasplataformasdigitalesgence-cooperative-food-delivery-platforms/>

Bauwens, M. y Kostakis, V. (2014). «From the Communism of Capital to Capital for the Commons: Towards an Open Co-operativism. TripleC». *Communication, Capitalism & Critique*, 12(1), 356-361. <https://doi.org/10.31269/triplec.v12i1.561>

Bergua, J. A. (2017). «Creatividad: Un objeto sociológico límite». En: Sánchez Capdequí, C. (ed.). *La creatividad social: Narrativas de un concepto actual*. Madrid: CIS, 423-459.

Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. CONECTA

— (2023). *La nueva fórmula del trabajo*. DeBolsillo clave.

Calhoun, Craig (2013). «Occupy Wall Street in perspective». *British Journal of Sociology*, 64(1), 26-38. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12002>

Cohen, Jacob (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2.ª ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>

Cornforth, Chris (2004). «The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective». *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 11-32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>

Derrida, J. (2005). «El futuro de la profesión o la universidad sin condición (gracias a las 'humanidades', aquello que podría tener lugar mañana)». En: Dilon, A. (trad.). *Tom Cohen, Jacques Derrida y las humanidades*. México y Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Falcón-Pérez, C.E. y Fuentes-Perdomo, J. (2019). «Mejorando el bienestar de la sociedad a través del cooperativismo de plataforma»., *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 95, 161-190, <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.95.12655>

Fernández, A. y Soliña, M. (2020). «The Algorithms is not My Boss Anymore: Technological appropriation and (new) media strategies in *Riders x Derechos* and *Mensakas*». *Contracampo: Brazilian Journal of Communication*, 39(1), 65-83. <https://doi.org/10.22409/contracampo.v39i1.38404>

Fernández-Trujillo, F. (2021). «CoopCycle, una alternativa a las grandes plataformas digitales: Entrevista a Colin Lienart». *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, 153, 93-99. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1n6p5j3.14>

Fernández-Trujillo, F. y Betancor, G. (2022). «The mobilisation of food delivery gig economy workers (riders)». *Capital & Class*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/03098168221131687>

Florida, R. (2005). *The flight of the creative class: The new global competition for talent*. Nueva York: Harper Collins Books.

Fortuny-Sicart, Alejandro; Pansera, Mario y Lloveras, Javier (2024). «Directing innovation through confrontation and democratisation: The case of platform cooperativism». *Journal of Responsible Innovation*, 11(1), 241-512. <https://doi.org/10.1080/23299460.2024.2414512>

Fuster Morell, M.; Renau Cano, M. y Espelt, R. (2021). «Democratizando la economía de plataforma». *Oikonomics*, 15, 1-8. <https://doi.org/10.7238/o.n15.2105>

Gallego, J. C. y Rojas, A. V. (2009). *Proyectos y estrategias de investigación social: La perspectiva de la intervención*. Madrid: McGraw-Hill.

Garcia Jané, J. (2016). «La economía del futuro debe ser social y solidaria». *Oikonomics*, 6, 56-63. <https://doi.org/10.7238/o.n6.1607>

Gomiz, P. (2025). «Estrategias del diseño: La articulación de técnicas». En: Val Cid, C. del y Gomiz, P. (coords.). *Criminología e investigación social*. Madrid: Tecnos, 348-353.

Graeber, D. (2014). *Comme si nous étions déjà libres*. Barcelona: Lux.

Grohmann, R. (2021). «Rider Platforms?». *South Atlantic Quarterly*, 120(4), 839-852. <https://doi.org/10.1215/00382876-9443392>

Guichoux, A. (2023). «David against Goliath: From riders' protest to platform cooperativism». *The Economic and Labour Relations Review*, 34(4), 733-752. <https://doi.org/10.1017/elr.2023.48>

Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7.ª ed.). Madrid: Pearson.

Holyoake, George J. (1893). *The History of The Rochdale Pioneers*. Londres: Routledge Library Editions. <https://doi.org/10.4324/9781315468853>

Kasparian, D. (2022). «La implementación local de cooperativas de plataforma: Desafíos y contribuciones para la escalabilidad desde la experiencia argentina». *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 14, 108-126. <https://doi.org/10.56503/cesot/n.14(2022)p.107-148>

Koefoed, M. (2018). *The art of enacting the impossible: A conceptual, empirical and methodological exploration of constructive resistance by the Kurdish movement in Turkey*. Göteborg: University of Gothenburg.

Martínez Lucio, M. (2008). «¿Todavía organizaciones del descontento?: Los retos de las estrategias de renovación sindical en España». *Arxius de Sociología*, 18, 119-133.

Mieruch, Y. y McFarlane, D. (2022). «Gig Economy Riders on Social Media in Thailand: Contested Identities and Emergent Civil Society Organisations». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00547-7>

Monzón, J. L. y Chaves, R. (2017). *La economía social en la Unión Europea*. CIRIEC para el Comité Económico y Social Europeo (CESE).

Moral-Martín, J. D.; Pac Salas, D. y Minguijón, J. (2023). «Resistencia versus destrucción creativa. ¿Es posible una alternativa a la actual economía de plataformas?: Un estudio de caso de dos cooperativas». *Revista Española de Sociología*, 32(3), a176. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.176>

Mould, O. (2018). *Against creativity*. Verso Books

Muñoz Cancela, C.; Kasparian, D. y Grasas, J. (2023). «Análisis socio-técnico

de la implementación argentina de la plataforma cooperativa CoopCycle». *Otra Economía*, 16(29), 41-59.
<https://doi.org/10.4013/otraeconomia.2023.v16.n29.03>

Ness, I. (ed.) (2022). *The Routledge Handbook of the Gig Economy*. Londres: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003161875>

Papadimitropoulos, V. y Malamidis, H. (2024). «The transformative potential of platform cooperativism: The case of CoopCycle, tripleC». *Communication, Capitalism & Critique*, 22(1), 1-24.
<https://doi.org/10.31269/triplec.v22i1.1418>

Parguel, B.; Lunardo, R. y Benoit-Moureau, F. (2017). «Sustainability of the sharing economy in question: When second-hand peer-to-peer platforms stimulate indulgent consumption». *Technological Forecasting & Social Change*, 125, 48-57. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.029>

Pérez-Chirinos, V. (2017). «Lo que el caso Deliveroo puso sobre la mesa: Autónomos y acción colectiva». *Arxius de Ciències Socials*, 36-37, 123-132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6431789>

Popperl, K. (2019). «CoopCycle, retour vers le futur». *Études Digitales*, 8(2), 135-152. Classiques Garnier.
<https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-10497-1.p.0135>

Renau-Cano, M.; Morell, M. y Espelt, R. (2021). «Democratizando la economía de plataforma». *Oikonomics*.
<https://doi.org/10.7238/o.n15.2102>

Rodet, Diane (2020). «Capitalismo de plataformas, economía colaborativa y economía solidaria: ¿Qué conexiones hay entre estos conceptos?». En: Abdelnour, Sara y Méda, Dominique (coords.). *Cuando tu jefe es una App*. Pamplona: Katakrak Liburuak, 33-52.

Scholz, T. (2016). *Platform cooperativism: Challenging the Corporate Sharing Economy*. Berlín: Rosa Luxemburg Stiftung.

Scholz, T. y N. Schneider (2016). *Ours To Hack and Own: The Rise of Platform Cooperatives*. New York/London: OR Books.
<https://doi.org/10.2307/j.ctv62hfq7>

Schou, P. K. y Bucher, E: (2022). «Divided we fall: The breakdown of gig worker solidarity in online communities». *New Technology, Work and Employment*, 1-21. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12260>

Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas.* Buenos Aires: Caja Negra.

Soto, Nuria (2023). *Riders on the Storm*. Madrid: Traficantes de Sueños.

Stocker, A. y Takara, M. (2019). *Evaluating the Potential of Cooperative Ridesourcing: A Case Study of Arcade City in Austin, Texas*. Oakland, CA: Sustainable Economies Law Center.

Webb, B. (1891). *The History of Co-operative Movement in Great Britain*. Londres: Swan Sonnenschein.

Whyte, W. F. y Whyte, K. K. (1988). *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. Ithaca, NY: ILR Press.

Wiksell, K. (2017). Campaigning for cooperatives as resistance to neoliberal capitalism. *Journal of Political Power*, 10 (2), 236–254.
<https://doi.org/10.1080/2158379X.2017.1335837>

— (2020). «Worker cooperatives for social change: Knowledge-making through constructive resistance within the capitalist market economy». *Journal of Political Power*, 13(2), 201-216.
<https://doi.org/10.1080/2158379X.2020.1764803>

Wiksell, K. y Henriksson, A. (2022). «Friends against capitalism: Constructive resistance and friendship compliance in worker cooperatives». *Current Sociology*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00113921221100583>

Wilkinson, A.; Dundon, T.; Mowbray, P. y Brooks, S. (eds.) (2022). «Missing Voice?: Worker Voice and Social Dialogue in the Platform Economy The Future of Work and Employment Series». Cheltenham: Elgaronline. <https://doi.org/10.4337/9781839105548>

Yun, A. (2023). «Transportation workers' mobilization against the gig economy». En: Ness, E. (ed.). *Platform Labour and Global Logistics*. Londres: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003351764-13>

Zhou, Y. y Pun, N. (2022). «Affording worker solidarity in motion: Theorising the intersection between social media and agential practices in the platform economy». *New Media & Society*, 26(8). <https://doi.org/10.1177/14614448221130474>