

**LOS PROCESOS DE INTERCOOPERACIÓN EN CATALUÑA A
PARTIR DEL ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE ECONOMÍA
SOCIAL I SOLIDARIA**

Autora: Marina Potrony Domènech

Director: Mikel Zurbano Irizar

Máster en Economía Social y Solidaria

Curso 2016/2017

UPV / EHU



Resumen

El presente trabajo tiene como temática principal el análisis de los nexos de intercooperación que surgen entre entidades de la economía social y solidaria.

Está basado en recursos cualitativos, siendo la principal fuente el estudio llevado a cabo por la Comisión de Intercooperación de *Xarxa de Economia Solidària de Catalunya* en torno al concepto de intercooperación. Dicho estudio se basó en experiencias reales de intercooperación, ubicadas en la comunidad autónoma catalana, las cuales han obtenido resultados fructíferos en sus trayectorias.

De esta investigación se han definido una serie de ítems como son las ideas y motivos que impulsan a intercooperar, los valores y los criterios que definen estos procesos, así como también aquellos aspectos que se pueden entender como factores de éxito y de fracaso a la hora de llevar a cabo un proyecto de estas características. Por último, se han estipulado algunas herramientas y mecanismos que han servido para consolidar las experiencias analizadas.

Con el fin de hacer más hincapié en esta temática, se compara la información obtenida de la investigación con la teoría referente a la intercooperación.

Para finalizar con el trabajo, se han detallado las desviaciones observadas entre la “información” recopilada de la práctica con los aspectos analizados de la teoría actual. Así mismo, el informe describe aquellas aportaciones que han contribuido a aumentar el conocimiento empírico acerca de los procesos intercooperativos entre entidades de la economía social y solidaria.

ÍNDICE

1. Introducción.....	p. 4
2. Marco teórico.....	p. 8
2.1. Marco histórico de la intercooperación en Catalunya	p. 8
2.2. Conceptualización del trabajo de investigación	p. 12
3. Descripciones de las experiencias de intercooperación.....	p. 15
3.1. Intercooperación horizontal.....	p. 15
3.2. Intercooperación intersectorial	p. 16
3.3. Intercooperación híbrida.....	p. 18
4. Análisis de las experiencias prácticas de intercooperación	p. 20
4.1. Ideas y motivos para intercooperar.....	p. 20
4.2. Valores	p. 21
4.3. Criterios	p. 26
4.3.1. Criterios operativos y funcionales	p. 26
4.3.2. Criterios relacionales	p. 29
4.4. Claves de éxito.....	p. 32
4.5. Claves de fracaso	p. 37
4.6. Herramientas y mecanismos	p. 40
5. Análisis del estudio sobre la base teórica de la intercooperación	p. 45
5.1. Puntos en común entre el estudio y la teoría en intercooperación.....	p. 45
5.1.1. Motivaciones	p. 47
5.1.2. Valores y criterios	p. 47
5.1.3. Ventajas.....	p. 49
5.1.4. Dificultades e inconvenientes	p. 50
5.2. Aportaciones de la investigación a la teoría sobre intercooperación.....	p. 51
5.3. Aportaciones y disonancias teóricas respecto a la investigación.....	p. 52
6. Conclusiones finales	p. 54
7. Bibliografía consultada.....	p. 57

1. Introducción

Son muchas las experiencias de intercooperación que se han constituido a lo largo de los años. Algunas de ellas han obtenidos resultados fructíferos a la vez que se han posicionado como referentes para muchos otros proyectos que se encontraban en similares condiciones.

Existen cuantiosas formas de unirse empresarialmente; la fusión, los holdings, los clústeres, las absorciones de unas empresas a otras, etc., y son muchas también las intenciones con las que se llevan a cabo estas acciones. Bien sea para expandir los negocios, aumentar la cuota de mercado, ampliar la gama de productos y servicios, aumentar los beneficios y, seguramente, un sinfín más. Así mismo, se pueden encontrar copiosos documentos teóricos que hacen referencia a esta temática.

Sin embargo, la intención que me ha llevado a realizar este trabajo de intercooperación ha sido conocer las características específicas que suceden entre las entidades de la economía social y solidaria cuando construyen uniones entre ellas.

Teniendo en cuenta que las entidades de la economía social y solidaria suelen constituirse en pequeñas dimensiones y con un fuerte arraigo en el territorio donde se ubican, creo que es importante, a la vez que beneficioso, la creación de vínculos entre las mismas. De este modo, se consigue expandir la economía social y solidaria y también se incrementa el mercado social.

A través del Programa de Prácticas del Máster en Economía Social y Solidaria pude adentrarme en el ámbito de la intercooperación gracias a la *Xarxa de Economia Solidaria de Catalunya*, ente donde desarrollé mis prácticas. En dicha red, empecé a formar parte de la Comisión de Intercooperación en la cual realizamos la investigación que me ha servido de base para desarrollar el presente trabajo.

Los objetivos que pretendo alcanzar con la elaboración del presente trabajo se desglosan en:

- Objetivo principal: Conocer los rasgos que caracterizan a las entidades surgidas de procesos de intercooperación mediante el análisis de experiencias reales ubicadas en Cataluña.

- Objetivos secundarios: Detallar aquellas desviaciones que se producen en las prácticas intercooperativas en relación con la teoría disponible de esta temática. Así como también, contribuir con nuevos conocimientos a la teorización en torno al concepto de intercooperación.

Referente a la metodología empleada, se ha recurrido a métodos cualitativos, utilizado como fuente principal el debate en torno al concepto de intercooperación llevado a cabo por la Comisión de Intercooperación de *Xarxa de Economia Solidària de Catalunya* que tuvo lugar en Barcelona a finales de mayo del presente año. Los participantes, que formaron parte en los debates, fueron experiencias intercooperativas reales, las cuales se encuentran en pleno funcionamiento hoy en día. El detalle y la descripción de las mismas se encuentran unas páginas más adelante. Sus miembros contaron cómo se vive el trabajo a diario, las facilidades y comodidades que les ha brindado la intercooperación así como también aquellos obstáculos y dificultades con los que han tenido que lidiar. Así pues, el presente informe analiza desde dentro dichas experiencias, des de sus inicios hasta lo que han conseguido en la actualidad. Muchas de ellas se visualizan como referentes en el mundo de la economía social en Cataluña y puede, incluso también, que fuera de esta comunidad autónoma.

Estos debates se desarrollaron mediante dos grupos focales a los cuales se les realizó las mismas preguntas con el fin de generar reflexión y crear un ambiente de discusión. De cada entidad, hubo dos personas que participaron en la investigación, ubicadas cada una en un grupo distinto con la intención de generar debates paralelos a partir de las mismas prácticas.

Como miembro de la misma Comisión de Intercooperación, participé en primera persona en la elaboración del guión para el desarrollo de dichos debates, así como también estuve presente en uno de los grupos de discusión mediante el papel de observadora y de recopilación de datos.

La información analizada se clasifica en distintos puntos ya sean ideas y motivos para llevar a cabo proyectos de intercooperación, valores, criterios, claves de éxito, claves de fracaso y, por último, herramientas y mecanismos que han servido para desarrollar dichas prácticas de intercooperación.

Así mismo, la información obtenida a partir de los grupos focales ha sido complementada con otro taller, que se desarrolló en el marco de la *II Escola d'Estiu de l'ESS* promovida por la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya (XES)* y la Fundación Esperanzah, en el que algunos de los participantes también formaban parte de experiencias de economía social y solidaria surgidas a raíz de relaciones de intercooperación. Dicho taller, titulado “Dinámicas de intercooperación”, fue elaborado por la Comisión de Intercooperación de la XES en el cual participé, junto con el resto de compañeros de la Comisión, como dinamizadora del mismo.

El aspecto diferenciador que se puede hallar en los proyectos de intercooperación constituidos en Cataluña en el ámbito de la economía social y solidaria son los llamados *Ateneus Cooperatius*.

Los *Ateneus Cooperatius* han sido parte del programa de Aracoop promovido por el Departamento de Trabajo, Asuntos Sociales y Familias de la Generalitat de Catalunya con el fin de promover la cooperación público-privada en la comunidad autónoma catalana. Tiene como peculiaridad, la colaboración y la implicación directa de las administraciones públicas las cuales comparten el espacio de trabajo con las entidades de la economía social.

A partir del estudio llevado a cabo se ha podido realizar una comparación de la información obtenida con la teoría redactada por estudiosos en temas de intercooperación socioeconómica. Este análisis ha corroborado que son muchos los aspectos en los que se coincide, aunque, cabe mencionar, que se ha aportado información referente a situaciones cotidianas importantes que hay que tener en cuenta en las relaciones intercooperativas.

Para analizar la información recopilada en la investigación y poder compararla con el marco teórico de la intercooperación, ha sido necesario definir los puntos en común entre ambas partes. De este modo, la materia se ha clasificado en: motivaciones, valores y criterios, ventajas y dificultades e inconvenientes. Además, dentro de cada apartado, se han estructurado diversas subpartes para poder analizar más detalladamente toda la información.

Sin embargo, no todo el conocimiento recopilado ha podido ser contrastado. Por este motivo, también se han descrito todas aquellas aportaciones y disonancias que se han producido entre la investigación y la teoría acerca el concepto de intercooperación.

Finalmente, a partir de los objetivos definidos previamente, han surgido una serie de conclusiones que han permitido dar respuesta a los interrogantes planteados des de este estudio de investigación.

2. Marco teórico

2.1. Marco histórico de la intercooperación en Cataluña

El concepto que en la actualidad nos hacemos alrededor de la palabra “intercooperación” ha ido variando a lo largo del tiempo. Si bien, en 1899 ya se hablaba de economía social, el término “intercooperación” tardó más en llegar. Se entendía la cooperación como la unión mayormente entre las cooperativas ya que eran las empresas de la economía social que más preponderaban y que más extendidas estaban en todo el territorio.¹

En Cataluña, las cooperativas más pioneras aparecieron durante la industrialización catalana, a principios del siglo XIX, a raíz del descontento de los obreros quienes reclamaban mejoras laborales y sociales. Se organizaron en asociaciones y cooperativas las cuales tuvieron su auge a partir de la aprobación de la Ley de Asociaciones en 1887 ya que permitió darles cierto amparo de legalidad.

En 1864 se creó la que se considera la primera cooperativa de Catalunya, La Obrera de Mataró.

En 1898, tuvo lugar la primera asamblea de cooperativas catalanas en la cual asistieron 37 cooperativas. En esta asamblea se fundó la Revista Cooperativa Catalana con la que se pretendía coordinar y expandir el movimiento cooperativo en todo el territorio catalán.

Un año más tarde, en 1899, se celebró el Primer Congreso Cooperativo Catalano-Balear con la asistencia de 48 cooperativas, representando casi 7.000 socios. Fue el momento de la creación de la Cámara de Cooperativas i de las juntas comarcales.

Con la presencia de estos organismos, que se iban constituyendo, el movimiento cooperativo fue estructurándose y articulándose entre sus entidades y socios.

El segundo Congreso se celebró en 1902 con la asistencia de 81 cooperativas. En esta sesión hubo el debate de si, desde la Cámara de Cooperativas, se debía fomentar la cooperación o bien el cooperativismo.

¹ *Revista Cooperativa Catalana: Propagadora de toda suerte de instituciones de economía social y singularmente de las Sociedades Cooperativas de Consumo, Crédito y Producción.* Número 1. (1 de mayo de 1899). Barcelona: Establecimiento Tipográfico, Casanova 13. Recuperado de <http://www.rocagales.cat/fons/>

En 1915, según el número 15 de la revista “Cooperatismo”, la cooperación era la fusión de cooperativas. *“No se realizará en nuestro suelo verdadera cooperación mientras cada docena o veintena de hombres se crean autorizados a constituir cooperativas”*. *“¡Que inmenso progreso no representaría el que todas esas cooperativas se fundieran en una sola!”*.²

No fue hasta el 1920 cuando se fundó la Federación de Cooperativas Catalanas, con la participación de 125 cooperativas de las 400 que existían en aquel entonces. Des de la Federación se promovió la concentración cooperativa y de las compras en común. Así también se promovió la implementación de las cooperativas de segundo grado. Fue a partir de este momento cuando las cooperativas empezaron a construir lazos entre ellas para unir sus recursos y conocimientos con el fin de ser más fuertes. De este modo, el cooperativismo se fue fortaleciendo y consolidando.

“La actual organización federativa tendrá una completa personalidad y será una potencia, por estar integrada por un gran número de Cooperativas, y estará orientada con la idealidad que nace en forma definida por el cooperatismo, aprobada en el último Congreso de cooperativas, y que se ve apoyada por un gran número de luchadores de todo Cataluña de acuerdo con la Alianza Internacional”.³

A partir de la década de los años veinte hasta la llegada de la Guerra Civil, la intercooperación entre las entidades de la economía social, sobre todo en las cooperativas, experimentó un claro apogeo.

Se empezó a hablar del deseo de unificar todas las cooperativas catalanas en una sola. Se hizo un llamamiento y la posterior campaña para concienciar a los cooperativistas de que era la mejor opción para avanzar en términos cooperativos y sociales. Se tenía la consideración de que se debía formar y convencer a todas las personas ya que se trataba de un proceso largo y dificultoso. Tanto fue así que se decidió plantear una encuesta acerca de la unificación de las cooperativas en la ciudad de Barcelona. Dicha encuesta se iba publicando en los números editados de la revista “Acción Cooperatista” durante el año 1927.

² *Cooperatismo*. Número 15. (1 de octubre de 1915). Barcelona: Imp. Cooperativa "Las Artes Gráficas", Borrell, 124. Recuperado de <http://www.rocagales.cat/fons/>

³ *Cooperatismo*. Número 127. (1 de agosto de 1920). Barcelona: Imp. Cooperativa "Las Artes Gráficas", Borrell, 124. Recuperado de <http://www.rocagales.cat/fons/>

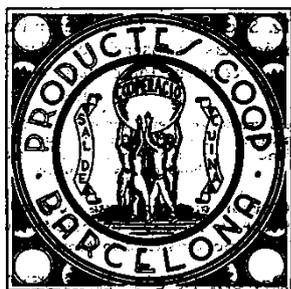
*“Y, en fin, en el caso de que las fusiones llegaran a generalizarse hasta el punto de formarse una sola cooperativa, de todas las de la provincia o región, deberían aún subsistir las comarcales, conservando su función de desarrollar y difundir el cooperativismo hasta lograr que en cada pueblo haya una cooperativa y que en ella se hallen agrupados la mayoría de los consumidores”.*⁴

En el 1927, dos de las cooperativas más importantes de Barcelona, el *Rellotge* y la *Dignidad*, se fusionaron dando lugar a la Unión Cooperatista Barcelonesa. Así mismo, la *Fiel* y la *Atrevida* constituyeron la Unión de Cooperadores de Fort Pienc. Un año más tarde, y fuera de la ciudad condal, en Mataró, se creó la Unión de Cooperadores con un total de 440 socios.

La Flor de Maig, cooperativa constituida en Poblenou en el año 1890, prefirió expandirse mediante el uso de pequeñas sucursales instaladas en los distintos barrios de Barcelona.

Por otro lado, las cooperativas de consumo se articularon mediante cooperativas de segundo grado con el fin de abastecer a sus tiendas.

En 1932, empezaron a nacer cooperativas de producción de segundo grado; de chocolate, de jabón, de aguas carbónicas, etc., agrupadas bajo la marca de Productos Coop.



Fuente: Acción Cooperatista. 1936⁵

Joan Ventosa i Roig, un destacado defensor del cooperativismo en Cataluña, constituyó el Consejo Superior de la Cooperación en 1934 el cual tenía como fin el fomento del cooperativismo para la constitución de nuevas entidades.

⁴ *Acción Cooperatista: Órgano de la Federación Regional de Cooperativas de Cataluña*. Número 230. (30 de septiembre de 1927). Barcelona: Tipografía Cosmos, San Pablo, 95. Recuperado de <http://www.rocagales.cat/fons/>

⁵ *Acción Cooperatista: Órgano de la Federación Regional de Cooperativas de Cataluña*. Número 680. (15 de mayo de 1936). Barcelona: Editorial Cooperativa Popular, Rosselló, 84

Un año más tarde, en 1935, se constituyó la Cooperativa Central de Compras de Catalunya para promover las compras entre los sindicatos agrícolas repartidos por el territorio catalán con las cooperativas urbanas.

Así mismo, se fundó la Federación de Cooperativas de Producción i de Trabajo con 125 miembros, y la Confederación de Cooperativas de Catalunya que tenía por objetivo agrupar todas las entidades de la economía social (consumo, producción y trabajo, agrícolas, pescaderas, sanitarias, eléctricas, de crédito y transporte).

El levantamiento militar que sucedió en 1936 tuvo una enorme repercusión para el cooperativismo y todas las organizaciones de intercooperación que se habían levantado para dar sustento a la economía social. La base social y revolucionaria respondió con una nueva reorganización económica y productiva para paliar la hambruna y el abandono por parte de las instituciones. Las cooperativas y entidades experimentaron un crecimiento insospechado hasta la fecha llegando a situarse como una de las experiencias más prolíficas de la historia contemporánea en Europa.

Para poder coordinar la masa revolucionaria y poder hacer frente a los tiempos de guerra, 48 cooperativas de Barcelona, Santa Coloma de Gramanet y Sant Adrià del Besòs se fusionaron para constituir la Unión de Cooperadores de Barcelona con 65 sucursales que abastecían, en sus inicios, un total de 12.000 familias. En 1938 llegaría a abastecer a más de 180.000 familias. Económicamente, las compras se garantían mediante la entidad financiera Finanzas Coop.

Con la llegada de las tropas fascistas, el aumento de afiliación en las distintas supraorganizaciones de entidades y cooperativas se vio cortado de raíz.

2.2. Conceptualización del trabajo de investigación

La intercooperación, al tratarse de un concepto muy amplio y poco acotado, puede definirse y conceptualizarse de diferentes maneras según el contexto en el que se aplique o dependiendo de las partes que la conformen. Parafraseando a Alejandro Martínez Charterina, quien fue director durante muchos años del Centro de Estudios Cooperativos de la Universidad de Deusto en la ciudad de Bilbao, la terminología que existe en torno al concepto de integración cooperativa es muy difusa y extensa debido a las muchas denominaciones que se le pueden atribuir. No obstante, Martínez cree que esta diversidad de sustantivos es positiva para definir las distintas intenciones que surgen con el único fin de crear movimiento cooperativo.⁶

A la hora de hablar de intercooperación también hay que tener en cuenta la clasificación que se hace de la misma. Se puede clasificar teniendo en cuenta muchos criterios. El criterio que se sigue en este estudio es la división sectorial. Por lo tanto, catalogaremos los procesos de intercooperación según sean:

- a) Intercooperación vertical: surge mediante el acuerdo de organizaciones que se encuentran a lo largo de la misma cadena de valor.
- b) Intercooperación horizontal: formada por grupos cooperativos y modelos de UTE dentro del mismo sector económico.
- c) Intercooperación modular o intersectorial: se da a través de la complementariedad de capacidades de organizaciones de sectores económicos diferentes.

Teniendo en cuenta que la economía social y solidaria representa el 8% del PIB de Cataluña⁷ el debate gira en torno a la competencia que tiene que haber entre las entidades que la conforman. Se entiende que no tiene sentido crear situaciones de rivalidad entre ellas puesto que, para poder superar la dificultad que hay en el libre mercado capitalista, es mejor intercooperar y unir recursos para hacer crecer la economía social y solidaria. Así mismo, para conseguir una situación de «no competencia» entre las diferentes entidades y organizaciones, se habla de tener en

⁶ Zabala Salazar, H. (2012): *La integración desde la práctica: criterios y denominadores comunes para la cooperación sectorial*. Revista Cooperativismo & Desarrollo, vol. 20, número 101, p. 112-131

⁷ Fernández, A. y Miró, I. (2016). *L'Economia social i solidària a Barcelona*. Barcelona: La Ciutat Invisible, SCCL y Comisionado de Economía Cooperativa, Social y Solidaria - Ayuntamiento de Barcelona.

cuenta, como medio de transformación, la teoría del decrecimiento, a través de la cual tome importancia lo que se hace y no tanto la cantidad que se consigue con la actividad económica. Cuando se habla de intercooperación, surgen otros debates al respecto. En este trabajo se tratan algunas cuestiones que se han planteado a lo largo de este proyecto de análisis de experiencias.

Un aspecto a tener en cuenta, y que será desarrollado en estas páginas, es la dicotomía que se genera entre los conceptos intercooperación y colaboración. En este punto, emerge la siguiente cuestión: ¿La intercooperación en la economía social y solidaria tiene que extenderse más allá de una simple colaboración entre entidades? El debate en torno a esta interpelación se centra en los límites que pueden haber en la relación entre clientes y proveedores, en el sentido de hasta qué punto una relación de este tipo puede pasar a tratarse como un lazo de intercooperación.

Lo mismo sucede en proyectos de colaboración que, en ocasiones, pueden recibir el pseudónimo de acuerdos de intercooperación cuando en realidad no lo son. ¿La colaboración entre entidades socioeconómicas lleva implícito los valores de la economía social y solidaria? ¿O sólo la intercooperación entre entidades de la economía social y solidaria es capaz de incorporar sus valores?

Así mismo, el concepto de intercooperación puede parecer exclusivo de la economía social y solidaria. El hecho que se nombre intercooperación en lugar de, simplemente, cooperación puede aclarar que la intercooperación va más allá de la unión de cooperativas. En este sentido, la intercooperación incluye otras organizaciones y entidades de la economía social y solidaria, aparte de las cooperativas. Por otro lado, surge la disputa de si se puede entender la intercooperación fuera de los límites de la economía social y solidaria. La consonancia se encamina hacia la respuesta en positivo, entendiéndose la intercooperación como un «concepto terminológico» que se puede producir mediante el acuerdo entre dos o más entes, ya sean instituciones públicas, sociedades mercantiles o bien cooperativas u otras formas organizativas y societarias. Se ve positivo el hecho de superar el paradigma del rigor jurídico del cooperativismo para incluir otras figuras económicas y empresariales. Así como también, dejar de lado la formalidad societaria y reconocer aquellos proyectos que tienen un gran interés en la esfera de la economía social y solidaria. Del mismo modo, hay personas que están llevando a cabo proyectos y acuerdos de intercooperación en el ámbito de la economía

social y solidaria sin que ellos mismos sean conscientes puesto que, para estas personas, los valores en los que creen son los valores del ESS a pesar de no conocer el concepto.

Otro punto de discusión es la necesidad real de los procesos de intercooperación. Planteando la siguiente pregunta: ¿Tiene que ser necesaria la intercooperación o bien es un agregado en una organización? Entendiendo la idea de que intercooperar por sí sólo no es sinónimo de «generosidad» sino que se necesita un motivo para llevar a cabo un proceso de estas características. Cual sea este motivo, que desemboca en intercooperar, dependerá del contexto y de los objetivos que se definan para lograr.

Se entiende que un proceso de intercooperación, en el sentido en que la comprendemos en este estudio, tiene que traer adheridas una serie de responsabilidades por parte de los colectivos y las personas que la llevan a cabo. En los debates se habla de fomentar la responsabilidad social, ética, profesional y personal. Así mismo, se ve la necesidad de involucrar a la sociedad y al medio ambiente. Con esta base de responsabilidades se podrán definir las buenas prácticas que conduzcan a modelar los criterios y valores que construirán los acuerdos de intercooperación.

Otros interrogantes que se desprenden de los procesos de intercooperación dentro de la economía social y solidaria es el nivel de profesionalización necesario que tienen que tener las organizaciones y entidades para llevar a cabo estos tipos de acuerdos. Profesionalizarla significaría conceptualización y definición protocolaria de la misma. También surge la controversia de si las organizaciones de la economía social y solidaria tienen que tener afán de lucro cuando se trata de intercooperar puesto que podría ser un aspecto que tergiversara el proceso o bien que creara objetivos ocultos entre las organizaciones.

Por último, del debate llevado a cabo en torno al concepto de intercooperación surge la crítica en lo referente al exceso de teorización y de estudio del concepto, en consonancia con la falta de experiencias prácticas a través de las cuales se puedan llevar a cabo procesos de intercooperación. *“Para mí no hace falta más herramientas, hay tantas herramientas! Hace falta voluntad, personas y proyectos.”* (Gilad Buzi, miembro de *Baix Maresme Agroecològic*)⁸

⁸ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

3. Descripciones básicas de las experiencias de intercooperación

3.1. Intercooperación horizontal

XARXA DE RESTAURACIÓ I CULTURA COOPERATIVA (XAREC)

Red creada a partir de diferentes proyectos autónomos que se encuentran repartidos por el territorio. Agrupa iniciativas de restauración cooperativa, de producción ecológica, de temporada y de proximidad. Pretende, a la vez, visibilizar la economía social y solidaria mediante la intercooperación de las entidades a la vez que establece una socialización y sensibilización de la forma de entender la restauración y la cultura gastronómica. Participa activamente en la FESC (Fira d'Economia Solidària de Catalunya) en la organización de la barra.

La XAREC tiene 22 entidades socias dispersas en el territorio catalán: *Cafè del centre, Ateneu democràtic i progressista, Espai cooperatiu de Cuina i Cultura Can Capablanca, El Velòdrom, Espai Culinari Cafè de Mar, Terra d'Escudella, La Barriconca, L'Estraperlo, La Sargantana, Els Caus de Mura, La Fonda del Saumell, Can Ramon, Kop de mà, El Mirallet, La Clau, Koitton, Ateneu la Base, La Fàbrica, Cervesa Artesana Capfoguer, Cal Temerari, La Mà Negra. Espai gastronòmic del Casal Popular de Vilafranca, Centre Social Terra, Menjador Ca la rosa y Taverna La Menuda.*

BAIX MARESME AGROECOLÒGIC (BMA)

Son una red de payeses de productos agroecológicos de la zona del Maresme a quienes les une la cooperación entre sus miembros. Entienden la tierra como un medio para la transformación socioeconómica y política encaminada a conseguir la soberanía alimentaria. Producen de forma tradicional y bajo los principios ecológicos, priorizan la venta directa de sus productos así como también se organizan horizontalmente a través de asambleas y principios igualitarios. Parte de lo que producen es para abastecer a los propios miembros de la red.

Está constituido por once productores agroecológicos: *L'Aurora del Camp, Ple de Verd, L'Hort d'en Pau, Coll de Clau, Conreu Sereny, Dani Campos, El Molí d'en Vendrell, Ca l'Elies, Horta Girasol, L'Horta d'Òrrius y El Bròquil.*

GRUP UNICO

Se trata de un conglomerado de empresas cooperativas, multidisciplinares relacionadas con el sector energético, tecnológico e industrial. Sus cooperativas integrantes son expertas en tecnologías de la información, telecomunicaciones, energías renovables y eficiencia energética. Tiene por objetivo brindar a sus clientes una gran variedad de proyectos y soluciones relativas a la eficiencia y al ahorro energético y tecnológico.

Esta unión de cooperativas pretende ser un ejemplo empresarial dentro del cooperativismo ya que su actividad económica la lleva a cabo mediante principios sostenibles y sociales.

El grupo está integrado por 10 cooperativas socias, algunas de ellas son las siguientes: Kwh Saving, Laboratorio Electrotécnico, Cresol, Arkenova, Tefosol, Handytec, Cavima Consulting, Cinergia y Jamgo.

3.2. Intercooperación intersectorial

GRUP ECOS

Se trata de un grupo empresarial multiservicios que ofrece una amplia variedad de servicios a sus cooperativas y entidades socias de la economía social y solidaria. Tiene, principalmente, tres objetivos definidos. Fortalecer y desarrollar las organizaciones socias, procurar el bienestar de las personas que las integran y contribuir a la creación del mercado social. Para lograr dichos objetivos, el grupo cuenta con locales de coworking que ofrecen las infraestructuras de soporte y servicios necesarios para sus socias. Así mismo, realiza oferta conjunta de productos y servicios con responsabilidad social y ambiental. A través del grupo, se permite la interrelación de los conocimientos y los aprendizajes entre sus entidades socias.

Actualmente, las cooperativas socias del grupo son las siguientes: *Celobert SCCL; Iacta Sociojurídica SCCLP; Fem Escala SCCL; Sostre Cívica SCCL; LabCoop SCCL; Calidoscoop SCCL; Etcèteres SCCL; Arç Corredoria d'Assegurances SCCL; Crític SCCL; Nusos SCCL; MésOpcions, Opcions Consum Responsable SCCL; L'Apòstrof SCCL; Quèviure SCCL; Coop de Mà SCCL; Jamgo SCCL y Trèvol SCCL.*

MÉSOPCIONES, OPCIONS DE CONSUM RESPONSABLE SCCL

Se trata de una cooperativa mixta de consumo y servicios la cual contribuye a la articulación y a la visibilización de la economía social. Cuenta con socios de consumo a la vez que se articula mediante la intercooperación de entidades i organizaciones socias, colaboradoras y proveedoras de servicios. *MésOpcions* apuesta en la ampliación del mercado social con el fin de revertir los efectos negativos de la economía actual. La cooperativa cree firmemente en el consumo consciente y transformador por lo que potencia aquellas empresas proveedoras de servicios que se encuentran en el marco de la economía social y solidaria.

Nace de un proceso de reflexión iniciado por la cooperativa de seguros *Arç* conjuntamente con la adhesión de *CRIC-Revista Opcions*. La cooperativa fue planteada conjuntamente con el resto de empresas y entidades de servicios y socias colaboradoras, las cuales son: *Arç Corredoria d'Assegurances SCCL*; *Biciclot SCCL*; *Celobert SCCL*; *COS SCCL*; *Diva Hogar*; *Fem Escala SCCL*; *Som Connexió SCCL*; *Som Energia SCCL*; *Revista Opcions – Centre de Recerca i Informació en Consum (CRIC)*; *FAPAC – Federació d'Associacions de mares i Pares d'Alumnes de Catalunya*; *El Risell SCCL*; *Nusos SCCL* y *Quèviure SCCL*.

LABCOOP

Labcoop es una cooperativa de segundo grado que tiene como objetivo impulsar proyectos cooperativos, innovadores y de emprendimiento social. Ofrece formación personalizada y acompañamiento individual a los nuevos proyectos que quieren transformar la situación socioeconómica a la vez que satisfacen necesidades cotidianas (trabajo, consumo, finanzas, ecologismo, vivienda, etc). La incubadora ha impulsado más de 20 proyectos de emprendimiento cooperativo a los cuales les había ofrecido sus servicios de formación, asesoramiento y acompañamiento. En formación ofrece talleres, seminarios y cursos para aquellas personas que quieren llevar a cabo su propia experiencia cooperativa. Labcoop brinda a sus nuevos proyectos la opción de participar en un espacio de cotrabajo donde se comparte con otras experiencias cooperativas y profesionales del laboratorio. La cooperativa nace de la unión de ideas y prácticas innovadoras de la mano de cinco cooperativas: *Calidoscoop SCCL*; *Grup Ecos SCCL*; *Etcèteres SCCL*; *Hobest* y *L'Apòstrof SCCL*.

XARXA GEDI

La cooperativa de iniciativa social Gedi lleva a cabo un amplio abanico de proyectos des de la acogida de menores, la cohesión social, la cooperación internacional y la ocupación e inserción, entro otros. Así mismo, ha impulsado un nuevo proyecto de comunicación que ofrece servicios de prensa corporativa, radio, contenidos web y redes sociales,... Gedi está vinculada a varios espacios de colaboración e intercooperación dentro de la economía social y solidaria ya que creen en el trabajo en red con las personas y otras entidades afines. Pretenden ser referente en la gestión de proyectos empresariales, especialmente de servicios a las personas, a la vez que se posicionan como una alternativa empresarial en materia de iniciativas sociales y de inserción social. Así mismo, comparte los principios y valores cooperativos priorizándolos por encima del capital y del lucro económico. Aplican una mejora continua en su gestión, transparencia y participación democrática.

Xarxa Gedi está compuesta por cuatro cooperativas.

3.3. Intercooperación híbrida

En este estudio se entiende la intercooperación híbrida como aquellos acuerdos y proyectos en los que se han unido, con un fin común, empresas y organizaciones de la economía social y solidaria y administraciones públicas. Las dos iniciativas que se incluyen en este apartado han sido fomentadas por un plan público de la Generalitat de Catalunya (Aracoop) para incentivar la ocupación en el marco de la economía social y solidaria.

ATENEU COOPERATIU BAIX LLOBREGAT

El *Ateneu Cooperatiu del Baix Llobregat* forma parte de la *Xarxa d'Ateneus Cooperatius* la cual fue creada con el fin de impulsar la economía social y solidaria en la comunidad autónoma catalana. Los objetivos que persigue el *Ateneu* es generar ocupación de calidad a la vez que se fomenta la implantación de las iniciativas económicas en el territorio, promocionando los valores de la economía social. Así mismo ofrece formación, a personas individuales, entidades e instituciones en materia de economía cooperativa.

Lo conforman una larga lista de entidades de la economía social y solidaria y también varias administraciones públicas: *Associació Social Business City Barcelona*; *Calidoscoop, SCCL*; *Consultoria Coop de Mà, SCCL*; *Cooperativa Obrera de Vivendes, SCCL(COV)*; *Fundació Acció contra La Fam*; *Grups Associats pel Treball Sociocultural(GATS)*; *Associació socio-cultural Tangencial*; *Central Parc del Baix Llobregat SCCL*; *Drecera SCCL*; *Eines serveis socio-educatius SCCL*; *Federació de Cooperatives d'Habitatges de Catalunya*; *Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya*; *Fundació Cívica Esperanzah*; *Innovació i Economia Social en la Mediterrània SCEL (IESMED)*; *Procornellà*; *Suara Serveis SCCL*; *Uikú Coworking el Prat SCCL*; *Els 30 ajuntaments del Baix Llobregat* y *Consell Comarcal del Baix Llobregat*.

ATENEU COOPERATIU CAMP DE TARRAGONA

Forma parte de la *Xarxa d'Ateneus Cooperatius*. También llamado *CoopCamp*, nace a partir de la unión de una veintena de organizaciones del Camp de Tarragona. Lo forman una gran variedad de organizaciones ya sean cooperativas de trabajo, cooperativas de consumo, empresas de tercer sector, cooperativas agrícolas, asociaciones de promoción del territorio, fundaciones de inserción laboral y agentes de la administración pública como ayuntamientos o consejos comarcales. El objetivo que persigue es fomentar el cooperativismo y la economía social y solidaria en el territorio, mediante la creación de ocupación y nuevas organizaciones de la economía transformadora. Trata también de fortalecer las redes de intercooperación de las comarcas de la zona de Tarragona.

Está compuesto por varias entidades e instituciones públicas, aunque destacan como grupo motor del *Ateneu* las cooperativas de trabajo *L'Aresta* y *L'Economat: Organisme Autònom de Desenvolupament de la Conca de Barberà "Concactiva"*; *Institut Municipal de Formació i Empresa*; *Col·lectiu Ronda SCCL*; *La Conca 5.1*; *Vinícola de Nulles SCCL*; *Vinícola del Priorat SCCL*; *Agrícola de Barberà SCCL*; *El Brot SCCL*; *Prioritat*; *Remahlik SCCL*; *Aprodisca*; *Fundació Ginac*; *Centre Quim Soler*; *Fundació Gentis*; *Consorci Leader de Desenvolupament Rural del Camp*; *Xarxa d'Economia Solidària*; *SETEM*; *Fundació "Mas Carandell"*.

4. Análisis de las experiencias prácticas de intercooperación

4.1. Ideas y motivos para intercooperar

La siguiente enumeración son algunas de las ideas o los motivos que pueden ser los causantes de llevar a cabo proyectos de intercooperación con organizaciones de la economía social y solidaria.

- Intereses compartidos

Conjunción con personas que tienen la misma visión de negocio y que se sienten atraídos por una serie de valores y actitudes que son compartidos por el resto del equipo de trabajo.

- Ofrecer un producto o servicio que individualmente no se podría lograr

El hecho de unir esfuerzos y recursos permite conseguir objetivos más detallados y ambiciosos.

- Compartir valores de la economía social y solidaria

Llevar a cabo un proyecto dentro del ámbito del ESS ya denota unos ciertos valores y actitudes por parte de sus integrantes. Estos valores distan de los que se trae implícito el sistema económico capitalista.

- Sostenibilidad de la vida

Se pone en el centro de los valores la sostenibilidad de la vida, tanto de la sociedad como del medio ambiente.

- Complementarse profesionalmente

Emprender un proyecto con otras personas significa aprender de los otros a la vez que se va construyendo el proyecto conjuntamente.

- Tener un lenguaje propio, que nos identifique y que sea creíble

Tener personalidad propia y no ser un negocio más que el único objetivo que persigue es obtener ganancias. Se trata de crear vínculos con las personas y compañeros de proyecto.

- Crear un referente

Ser parte de un proyecto que aporte valores y aspectos positivos a la sociedad y al medio ambiente.

- Mutualizar recursos y servicios

Compartir recursos para poder ser más productivos sin la necesidad de poseer todo el que se necesita. Aprovechar las economías de escala y la reducción de costes que surgen de la unión de las entidades por el aumento de poder en el mercado.

- Aportaciones no monetarias a la sociedad

Llevar a cabo un proyecto socioeconómico aporta muchos más que recursos económicos puesto que la maximización de los beneficios no es el objetivo principal de este tipo de organizaciones.

4.2. Valores

Se definen como valores aquellos aspectos necesarios que hacen brotar la intercooperación. Porque la intercooperación, sin estos valores, no se consolidaría tal y como lo entendemos desde la economía social y solidaria.

- Valores cooperativos y sociales

Se entienden por valores cooperativos y sociales, aquellos aspectos que traen adheridas todas las organizaciones y entidades de la economía social. Tener en cuenta los valores cooperativos para crear y desarrollar procesos de intercooperación es vital puesto que las entidades necesitan esta unión para poder crecer y lograr los objetivos que, de forma aislada, no podrían conseguir. Debido a que se comparte una misma visión y percepción del entorno y de la realidad, se denota una voluntad de transformación social y económica. Se crea la posibilidad de tejer red como forma de crecimiento.

Xavier Gallofré (Xarxa Gedi): Intercooperar es unir distintas cooperativas, distintas entidades y hacer alguna cosa juntos. Alguna cosa juntos que puede ser unir los beneficios que tienes y hacer algún tipo de proyecto o compartir los gastos que tienes y juntarlos, o crear procesos y trabajar juntos. Estos tres aspectos. Compartes valores

*cuando lo haces des de la economía social, por lo tanto esto tiene que dar algún punto de valor.*⁹

- Valor político. Construcción de alternativas económicas y transformación social

La economía social y solidaria, tiene como valor intrínseco la construcción de una alternativa económica al sistema capitalista que reina actualmente. Por este motivo, se entiende que las experiencias de intercooperación, así como las entidades que la conforman, tienen que basarse en la transformación social y económica, a la vez que se tiene en cuenta tanto a la sociedad como al medio ambiente. Hace falta que las organizaciones de la ESS y las redes que estas vayan tejiendo continúen trabajando para que sepan diferenciarse del resto de la economía mercantilista. Tal y como nos narra en Xavier Gallofré, juntarse para echar del mercado a entidades mercantiles ha servido para implementar formas de ser y de funcionar mejores a las que había hasta el momento.

*Tais Bastida (Ateneu Cooperatiu Camp de Tarragona): Sí que hay un valor político en los valores de la intercooperación, con una intencionalidad política clara de producción de alternativas anticapitalistas.*¹⁰

- Respeto y aceptación de los otros

En la sesión de discusión grupal sobre las experiencias propias surgió en repetidas ocasiones el trato que se tenía que tener con los compañeros de trabajo, de proyecto... para entenderse mutuamente y mejorar los vínculos personales. Se puso énfasis en el respeto que hay que demostrar al resto del equipo puesto que, teniendo en cuenta que intercooperar es un proceso difícil, hace falta empatizar con los otros y adaptar el ritmo de funcionamiento a todos los integrantes del proyecto. De este modo, se conseguirá cohesionar las fuerzas y seguir juntos hacia un único camino.

⁹ - ¹⁰ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

- Confianza

La confianza, entre las organizaciones y también dentro de las mismas, es vital a la hora de llevar a cabo proyectos de forma conjunta. Intercooperar trae intrínseco el valor de la confianza. Permite conocer en profundidad al resto del equipo y, así, poder avanzar y trabajar más intensamente en el acuerdo de intercooperación.

A la práctica, conocer a los otros y también, conocerse a un mismo, requiere tiempo y paciencia. Los vínculos entre las partes que conforman los procesos de intercooperación necesitan ir construyendo poco a poco las relaciones de confianza.

- Voluntad / sintonía

En los proyectos de intercooperación tiene que haber la voluntad de seguir adelante y de esforzarse para lograr las metas que se hayan propuesto. Hace falta motivación por parte de todos los integrantes puesto que si hay personas que no ponen voluntad, el grupo entero se puede ver arrastrado por la falta de disposición en seguir creando red.

Se define la sinergia entre los miembros del equipo de trabajo como un intangible, como un asunto de química que algunos asistentes como Ferran Martínez (XAREC), quien cree que surge por «generación espontánea» del equipo, siendo un tema muy difícil de trabajar para mejorarlo. Aun así, la otra visión que defiende Loli (Labcoop) es que, aunque se trate de un tema de química, cuando el equipo de trabajo se encuentre en una situación donde no haya presente esta sinergia, esta unión, se podría llegar a trabajar para perfeccionarla.

En el que coinciden todos los presentes en los grupos de discusión es que tiene que ser necesario que aparezca esta unión sinérgica que haga que el grupo se sienta cohesionado y con ganas de seguir trabajando y construyendo proyectos juntos. Si no se crea esta cohesión, se trata, simplemente, de una suma de las partes.

- Transparencia

Para involucrar a todos los miembros de las organizaciones y evitar crear malos liderazgos o desinformaciones por parte del equipo de trabajo, tiene que haber procesos de intercambio de información constante así como absoluta transparencia en todos los aspectos y decisiones que incumban al grupo y al proyecto de intercooperación. Tais Bastida del *Ateneu Cooperatiu del Camp de Tarragona* explica como desde la cooperativa L'Aresta plantearon al resto de los participantes la creación del *Ateneu*, de manera transparente y con toda la información por delante.

- Generosidad

La generosidad es un argumento que se entiende, tanto internamente en las organizaciones como entre los diferentes organismos y entidades que se interrelacionan. Internamente, en las organizaciones no todos los sujetos tienen el mismo nivel de trabajo, de recursos y de dedicación. Por esta razón, es ineludible que se creen vínculos de generosidad para que se pueda nivelar el trabajo interno, siempre y cuando, quién más capacidad tenga, más esfuerzos aporte al colectivo.

La generosidad entre entidades, también se da cuando se observa una organización que necesita ayuda por algún motivo. En este caso, el resto de organizaciones pueden aportar esta asistencia en momentos puntuales. Así mismo, la sensación de generosidad se puede extender con productores, clientes, colaboradores, etc. Mediante la intercooperación, estas situaciones se pueden dar de una forma más espontánea.

- Honestidad/ Modestia

En las relaciones entre personas hay que hablar de los aspectos que son importantes para el colectivo y que tienen una trascendencia para la entidad. Es por esta razón que hay que ser honestos y no tener intenciones ocultas a las del resto del grupo. De este modo, se facilita la manera de trabajar y los vínculos entre las personas son más fuertes puesto que se construyen con confianza y honestidad.

- Optimismo

El optimismo tiene que estar presente en todo momento para ser conscientes de que si hacemos lo que hacemos y somos lo que somos es porque queremos, y hace falta también estar seguros de que es posible hacerlo bien.

Es vital para no caer en situaciones de ofuscación y pánico, más bien al contrario. En ocasiones hay que ser más ambicioso para conseguir objetivos más altos.

- Empoderamiento y creación de mercado social

La empoderamiento permite creer en los socios con quienes se trabaja y con los proyectos que se ponen en funcionamiento. De este modo se podrá ir fortaleciendo el mercado social mediante vínculos de intercooperación.

- Reciprocidad

Es positivo tener presente y ser consciente de qué aporta el proceso de intercooperación en el cual se trabaja. Saber cuál es el retorno que se desprende de todos aquellos recursos y esfuerzos que se han invertido.

- Fidelidad/compromiso

Hay un cierto compromiso dentro de la economía social y solidaria cuando se crea mercado y vínculos asociativos. Hace falta que todos estos esfuerzos se puedan ver compensados a través de la fidelidad de las personas y de los proyectos que comparten los mismos valores.

Así mismo, tiene que haber conciencia sobre la trascendencia del trabajo. Es decir, no sólo se trata de llevar a cabo la relación de trabajo sino que el compromiso de la persona con la organización, el resto de compañeros y el proyecto en general, va mucho más allá de la retribución económica que se percibe a cambio.

- Espíritu de colaboración y consenso

Se entiende la economía social y solidaria como un mundo en constante crecimiento, donde los proyectos que se adecuen a sus valores son bienvenidos así como también son bienvenidas las personas que así lo quieren. El espíritu de colaboración tiene por objetivo hacer partícipe a todos aquellos individuos que aún no forman parte de la ESS pero que quieren hacerlo. Hay que dejar que otras personas colaboren y contribuyan a construir la economía solidaria. Mediante la intercooperación se facilita esta incorporación de nuevos agentes.

- No competencia

Se entiende la «no competencia» como el valor intrínseco de la intercooperación. El resto de valores mencionados se podrían extrapolar a la economía social y solidaria en términos generales. Aun así, este valor es único para definir los procesos de intercooperación.

Hay que tener en cuenta, no solamente el hecho de que no competir define la intercooperación. Es decir, hay que adherir el resto de los valores a la «no competencia» para poder hablar de intercooperación.

Cómo pasa en ocasiones, la teoría y la práctica desentonan. En el mercado social se encuentran experiencias donde la competencia está presente. Habrá que saber gestionarla para que no se creen malas prácticas.

Jordi Rojas (MésOpcions): Yo diría que si tenemos que hablar de un valor intrínseco a la intercooperación tendría que ser este. Los otros son intrínsecos a nuestro modo de entender la empresa, y de entender la forma de trabajar.¹¹

4.3. Criterios

4.3.1. Criterios operativos y funcionales

- Crear red. Mercado social

En lo que coinciden los asistentes de los grupos de discusión es que sin la construcción de redes, no hubieran podido sacar adelante tantas organizaciones ni tantos proyectos.

Crear red significa también fomentar la cooperación y la colaboración híbrida, es decir, que las distintas entidades que deciden unirse de alguna forma u otra, puedan decidir el futuro de su acuerdo.

La red de productores agroecológicos del Maresme (BMA) lo tiene muy claro ya que con la creación del proyecto han podido compartir recursos, experiencias y abastecerse conjuntamente de lo que no tenían de forma individual. Han podido crecer, personalmente y también como grupo, ya que son 11 productores los que integran la red. Creen que si no hubiera sido por la red, no hubieran subsistido hasta hoy día.

El hecho de forjar vínculos de intercooperación permite, aparte de mejorar los beneficios económicos, contribuir en la creación de ocupación y mejorar la manera de organizarse y de trabajar.

Dolors Clotas (BMA): En nuestro caso, si no hubiera habido la red no habiéramos subsistido. Porque la red (BMA) permite colaborar conjuntamente, o planificar conjuntamente o abastecer conjuntamente del que no tiene cada uno, entonces permite ir más lejos del que puedes ofrecer.

Roger Reixach (Grup Unico): Un ejemplo a gran escala es la intercooperación que hicimos [Som Energia] con Coop57 que fue un proyecto que se llamó Germinador Social que se basaba en promover actividades e iniciativas vinculadas al sector energético. Era un proyecto que lo llevábamos a cabo entre dos cooperativas. Y yo creo

¹¹ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

*que a partir de aquí pues, es una cooperativa de energía que se pone en contacto con una cooperativa de servicios de finanzas para poder promover iniciativas de este tipo.*¹²

- Ser más productivos

Uno de los motivos principales que puede llevar a intercooperar, sobre todo en la intercooperación horizontal, es la productividad. Un claro ejemplo es la red de agricultores ecológicos Baix Maresme Agroecològic. Pueden producir más productos alimentarios por el hecho de que, uniendo fuerzas y recursos, tienen más mecanismos y más facilidades a la hora de cultivar y trabajar la tierra.

- Equilibrio entre esfuerzo y resultado o beneficio

Los esfuerzos se tienen que ver compensados con los resultados obtenidos según los objetivos que se hayan establecido previamente, o bien con la recaudación de los beneficios acuerdo con los valores estipulados.

- No competir pero ser competentes

El hecho de no competir no significa que las organizaciones de la economía social y solidaria no tengan que ser competentes. Lo tienen que ser, puesto que aparte del mercado capitalista también existe el mercado social donde puede haber otras organizaciones que produzcan el mismo tipo de bienes y/o de servicios. Por lo tanto, las organizaciones se tienen que esforzar en ofrecer el mejor de ellas mismas para poder situarse dentro del mercado y ser sostenibles económicamente.

*Ferran Martínez (XAREC): Yo creo que también tenemos que vivir sabiendo que otros están ofreciendo otras cosas y que cada uno hace la suya e intenta ofrecer lo mejor.*¹³

- Eficiencia y eficacia

El hecho de anexionarse mediante la fórmula de la intercooperación tiene que desencadenar en resultados eficientes puesto que el hecho de unir medios y conocimientos tiene que crear un valor añadido.

De este modo una organización muy especializada en un tema concreto, podrá ser eficiente en otros ámbitos puesto que habrá unido esfuerzos con otros agentes para

¹² - ¹³ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

mejorar los resultados. Un caso muy ejemplificador es el conglomerado cooperativo tecnológico Grupo Unico.

- Compartir información y conocimientos

El hecho de compartir información y conocimientos entre todos los organismos que cooperan y con todos los socios y trabajadores es positivo en el sentido que permite que en todo momento los miembros implicados en el proyecto sepan cuáles son los progresos y cuáles son los temas de actualidad. De este modo se evita que haya solapamiento de información o de tareas entre el grupo y las entidades que lo conforman. En este aspecto, Labcoop explica que, en ocasiones, compite con sus socias ya que tanto el grupo como las entidades que lo conforman ofrecen los mismos servicios. Para evitar esta situación de competencia, el único mecanismo que Labcoop y sus socias han encontrado, es el hecho de compartir toda la información de manera transparente y siempre desde la confianza y la fidelidad al proyecto. Con este mecanismo, son capaces de tomar decisiones de forma conjunta y evitar la competencia entre ellas.

Los participantes perciben la importancia del intercambio de información por el hecho de que diariamente hay aspectos que pueden ser relevantes y que incumben a toda la organización. Llegados en este punto, se puede escoger si compartir esta información con el grupo o bien guardarla para un mismo.

- Participación y democracia interna

Los valores cooperativos y políticos que dibujan la voluntad de transformación socioeconómica, traen adheridos en su personalidad la predisposición para fomentar la participación y democracia interna en las organizaciones de la economía social y solidaria.

Es por este motivo que se entiende la democracia interna como un elemento clave que las entidades tienen que potenciar y saber llevar a la práctica en su cotidianidad.

- Criterio territorial

Desde el *Ateneu Cooperatiu del Camp de Tarragona* ven interesante el hecho de tejer red territorialmente puesto que de este modo se consigue alcanzar más zona geográfica de la que se conseguiría abarcar si se operara individualmente. En este sentido, tanto la información y el conocimiento como el número de agentes implicados es mayor.

Aun así, surge la reflexión de si tendría sentido fomentar una macro organización que se extendiera por todo el territorio, aunque fuera en formato de red con los valores y criterios de la economía social y solidaria.

*Tais Bastida (Ateneu Cooperatiu Camp de Tarragona): A CoopCamp una de las cosas que intentamos hacer, o que hemos fijado como un objetivo, es hacer llegar al Camp de Tarragona todos estos servicios cooperativos que no están llegando y que a Barcelona ya están funcionando.*¹⁴

- Proceso de aprendizaje

Los proyectos de intercooperación son procesos de aprendizaje ya que no se construyen de un día para otro, aparte de que están en constante evolución. Por lo tanto, están sujetos a la equivocación. No se tiene que entender este factor como un aspecto negativo sino simplemente como un elemento más a tener en cuenta a la hora de intercooperar.

- No basarse en el lucro

Para no caer en la competencia o en las relaciones deshonestas y tensas, tanto con otras organizaciones del grupo, del sector, proveedores, clientes... es importante que el objetivo principal de la entidad no sea el lucro puesto que el resto de fines que se tenga intención de lograr no se vean repercutidos por el afán económico.

En el supuesto de que se trate de una entidad con obtención de beneficios económicos, se entiende que tendrían que prevalecer los valores socioeconómicos y políticos de la ESS y la intercooperación.

4.3.2. Criterios relacionales

- Respeto entre las personas

Traer a la práctica aquellos valores que se han denominado unas páginas más arriba permitirá que se desarrollen relaciones de respeto entre los miembros de una entidad u organización. No obstante, hace falta voluntad y predisposición para construir un entorno de confianza y de reconocimiento del otro, puesto que no es un proceso corto sino que necesita un trabajo constante.

¹⁴ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

- Valores compartidos (cooperativos, organizacionales, políticos...)

Desde Labcoop narran que es necesario que haya intereses compartidos así como también que se compartan los intereses de cada uno. La percepción de conocer otras personas con los mismos intereses e inquietudes puede generar sentimiento de pertenencia al grupo debido a la coherencia con los principios y valores personales.

Hay que compartir estos valores para poder conectar con las personas y conocer más a fondo los proyectos del entorno.

- Ayuda mutua

La ayuda mutua tiene que servir para poder asistir, en un momento dado, a entidades que estén pasando por una mala situación y necesiten apoyo. Siempre que se pueda ofrecer este amparo necesario, habrá que hacerlo.

*Xavier Gallofré (Xarxa Gedi): Yo situaría además de los valores, la ayuda mutua. Pienso que esto es básico, en lugar de entre los cooperadores, entre los entes que cooperan.*¹⁵

- Gestionar la diversidad (dependiendo de cómo se gestione, marcará el éxito o el fracaso)

Se tiene que aprovechar la heterogeneidad que pueda haber en el grupo para contrarrestar puntos de vista y de opinión diferentes. En un mismo grupo, como pasa en el *Ateneu Cooperatiu del Baix Llobregat*, pueden haber varias tipologías de entidades, de diferentes tamaños y con experiencias muy variadas según la trayectoria que lleven detrás (muchos años de experiencia o bien cooperativas que acaban de iniciarse).

Aun así, dependerá de cómo se gestione esta diversidad, para que se pueda considerar un factor de éxito o bien un factor de fracaso. En el caso del *Ateneu* han sabido concordar todos los integrantes que lo forman, así que la consideran una clave de éxito. Cabe mencionar, que en ciertas situaciones han tenido dificultad para gestionarla puesto que los intereses de cada cual iban por caminos diferentes.

¹⁵ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

- Intereses comunes (Bien común)

Para llevar a cabo un proyecto entre diferentes cooperativas o entidades, hace falta que todas ellas tengan los mismos intereses comunes para unirse y sacarlo adelante.

En el caso del grupo Unico, se unieron porque a todas las organizaciones que lo conforman les interesaba aumentar en volumen y crecer. Lo forman empresas del mismo sector o bien de sectores relacionados y cuando se unieron vieron que se complementaban los unos con los otros puesto que cada cual estaba especializado en una temática concreta distinta.

Estos intereses comunes que todos compartían, les permitió unir fuerzas y conocimientos para poder presentarse a grandes proyectos y a grandes licitaciones que, hasta el momento, cada una por su parte no lo había podido hacer. Este era el objetivo, y lo han cumplido puesto que favorecía el bien común de todos.

*Gilad Buzi (BMA): Compartir el transporte de palets de fruta con un grupo de productores de Lleida que también se junta para hacer un palet entero y nos lo envía a nosotros. Hemos podido bajar el precio del transporte a 3-5 céntimos el kilo, que es alucinante. Cooperando y no compitiendo, colaborando y no compitiendo.*¹⁶

- Conciliación de la vida laboral con la vida familiar

Facilidad para combinar la vida profesional con la vida familiar y la cura de los hijos. Es un aspecto importante a tener en cuenta puesto que, cuando los socios no pueden congeniar una cosa con la otra, suelen recurrir a dejar de lado el activismo que se lleva a cabo desde las entidades (reuniones, tiempos para dedicar a proyectos, etc.) Se tiene que tener en cuenta aquellas personas que tienen hijos u otras tareas personales y que quizás no pueden estar disponibles en todo momento. Hay que buscar mecanismos, para las personas que se encuentren en estas situaciones, que permitan involucrarlos y no dejar que desconecten de las entidades y de lo que pasa en su día a día.

¹⁶ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

4.4. Claves de éxito

- Aplicar los valores compartidos en la cotidianidad

Todos los valores que caracterizan a las organizaciones de la economía social y solidaria así como también el valor intrínseco de la intercooperación que hemos definido como «no competencia» tienen que ser interiorizados por las organizaciones y para todos sus miembros. De este modo se podrán construir relaciones, tanto personales como profesionales, fructíferas y productivas para sacar adelante proyectos de intercooperación sobre una base sólida.

*Javier Legido (Grupo Unico): La intercooperación, para mí, es muy natural. Nuestro ejemplo; en una licitación del Ayuntamiento de Barcelona donde interpelemos con otras cooperativas y dijimos «vamos juntos».*¹⁷

- Estructuras de 2º grado o ulterior cercanas y de óptimas dimensiones

La creación de estructuras de segundo grado o ulterior y/u otras estructuras son un buen mecanismo de intercooperación para fomentar y ampliar la economía social y solidaria. Si se llevan a cabo mediante la participación y democracia interna pueden ser muy útiles para todos los miembros que la conforman. Ahora bien, si no hay una base sólida de comunicación y democracia, así como también una buena organización que vele por su funcionamiento, puede suceder que la estructura creada genere gastos de gestión en lugar de buenos resultados; ineficiencia de este tipo de estructuras.

Por este motivo, se cree que se tienen que construir estructuras superiores que sean cercanas a las organizaciones, a la vez que estas también tendrían que ser de un tamaño acuerdo con las dimensiones de sus miembros. (Ex: Grupo Ecos)

*David Guàrdia (Grup Ecos): Yo veo como básico que una acción de intercooperación de segundo nivel tiene que estar formada por actores que realmente el tema de participación de democracia interna sí que ha sido un elemento primordial.*¹⁸

- Establecer los límites de cada proyecto y entidad

A la hora de intercooperar y de crear vínculos, es necesario que toda organización sepa cuáles son sus límites y hasta dónde puede llegar. En el caso de Labcoop se encuentran que sus socias cada vez están creciendo más y están siendo más competentes. Este

¹⁷ - ¹⁸ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

crecimiento podría chocar con la delimitación del proyecto Labcoop. Por esta razón, se están planteando, en temas de competencia, cuáles son los límites de cada una de ellas para no pisarse los unos a los otros.

En Xavier, de la Xarxa Gedi, quien personalmente ha tenido muchas experiencias en intercooperación, cree que es indispensable dejar claro desde el principio los límites y las responsabilidades de cada sujeto que participa en un proceso de unión de estas características. Tanto a nivel de estructura y de competencias profesionales como también en temas de relaciones entre los miembros así como las condiciones y los plazos de los pagos.

En los *Ateneus Cooperatius*, la heterogeneidad de sus integrantes hace patente que hay que dejar claros los vínculos entre todos ellos. En una organización de estas características, sus miembros pueden ir desde una pequeña cooperativa que justo está empezando, hasta una administración local de un municipio de más de cien mil habitantes. En este sentido, es indispensable que se delimiten las responsabilidades y las expectativas de cada una de ellas para poder congeniar y evitar posibles confusiones en un futuro.

- Establecer procesos de resolución de conflictos para dar más cohesión a los proyectos Siempre que una coalición de organizaciones se une para lanzar un proyecto adelante tendrá que trabajar los valores descritos anteriormente para implementar una relación de trabajo satisfactorio y cómodo para todos los socios y socias. No obstante, esta situación de armonía no siempre surge de una forma natural. Es por este motivo, que algunas organizaciones utilizan figuras externas para remediar los conflictos o las desavenencias que se puedan ocasionar.

En el caso del grupo Unico, han apostado por la figura del gestor de emociones puesto que se encontraban en una situación donde carecía la comunicación interna. Este nuevo «mediador» les está resultando muy favorable ya que los ayuda a unirse y a hacer más fuertes los vínculos internos en un proyecto como es el grupo Unico.

Roger Reixach (Grup Unico): Una de las soluciones que hemos intentado poner a este problema de carencia de comunicación, es la figura del gestor de emociones (...) para poder fortificar, dar respuestas, hacer un análisis general de cómo nos comunicamos,

*como nos tratamos. Es una de las cosas que realmente coincide en muchos lugares de hacer más fuertes los vínculos que unen un proyecto de estas características.*¹⁹

- Cohesionar la heterogeneidad del colectivo

La heterogeneidad de un colectivo que lleva a cabo un proyecto de intercooperación tendría que ser un factor de éxito puesto que en el mercado se considera una apuesta diferente. No hay muchos proyectos de estas características que tengan diferentes tipos de integrantes, de diferentes dimensiones, con trayectorias tanto diversas. El caso de MésOpcions es uno de estos proyectos que han despuntado en el mercado como elemento heterogéneo y diferente. Nos explican que el hecho que sea una organización conformada por actores diversos, los clientes y el resto de agentes del mercado los distinguen por esta razón. Es su principal valor y atractivo, puesto que aparte de ofrecer servicios, lo hacen demostrando los valores de la organización.

- Obtención de resultados prácticos

El hecho de marcar unos tempos dentro de la evaluación de los resultados y de los objetivos es clave para una organización. De este modo se puede analizar la situación en cada momento, y ver si se va avanzando o por el contrario, hay que unir más esfuerzos para llegar a cumplir los fines estipulados.

En los grupos de discusión también se coincide en que hace falta que los resultados que obtengan las entidades y sus proyectos, sean prácticos y valiosos para los colectivos que incumbe. No hace falta que sean muy ambiciosos, simplemente que sean prácticos y útiles aunque sean sencillos.

*Xavier Gallofré (Xarxa Gedi): Los espacios de intercooperación, los que he visto que han funcionado bien son los que han ofrecido resultados prácticos. Modestos o no modestos pero resultados prácticos que sean valiosos para la gente.*²⁰

- Liderazgos compartidos. Motivación para liderar

La toma de decisiones debe realizarse en grupo para ser coherente con los valores estipulados de participación y democracia interna. Se tienen que llevar a cabo liderazgos cercanos y compartidos, que faciliten la toma de decisiones y el día a día de las

¹⁹ - ²⁰ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

organizaciones. Los liderazgos que están a mucha distancia de los otros dificultan que haya un buen consenso del grupo.

En los grupos siempre habrá aquellas personas que tirarán más del carro. Esto es positivo siempre que se crea en los liderazgos compartidos puesto que, esta motivación para liderar es un punto muy positivo para hacer prosperar proyectos y también para gestionar la organización diariamente.

- Repartir responsabilidades

Desde Labcoop se ve positivo que haya momentos en los que todo el mundo sepa que puede compartir la información y dónde también se repartan las responsabilidades que cada cual tiene que asumir. Así mismo, en Labcoop se intenta que las responsabilidades queden repartidas entre los miembros de todas las entidades ya que de este modo la representación nunca quede en manos de una sola persona.

*Guernica Facundo (Labcoop): Una práctica que, por ejemplo en Labcoop intentamos hacer es que las cosas no estén nunca en manos de una sola persona, sino que como mínimo haya una pareja que sea de entidades diferentes o que tengan roles distintos dentro de la organización.*²¹

- Fijar objetivos claros

Se tienen que definir los objetivos explícitos que quiere conseguir la entidad. Estos objetivos tienen que ser productivos y beneficiosos para todos los socios y los agentes que intervienen en un proceso de intercooperación.

- Proximidad física y espacios compartidos

A la hora de llevar a cabo un acuerdo de intercooperación, surge la necesidad de estar en contacto permanente con los otros por un tema de reparto de información y transparencia. Es en este punto cuando se valora la idea de compartir un espacio físico. En este sentido, la proximidad permite actuar con mucha más rapidez y facilidad puesto que, tal y como nos narra la experiencia del Grupo Ecos, con tan sólo subiendo un piso puedes encontrar una entidad que te pueda ayudar con algún aspecto de la propia organización. Así mismo, el hecho de encontrarse participando en el mismo espacio físico con otras experiencias del mundo de la economía social y solidaria es muy

²¹ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

favorable para que nazcan nuevos proyectos de intercooperación entre las entidades o bien que los ya existentes se fortalezcan y vayan creciendo.

Otro aspecto a destacar en este punto es la sensación de pertenencia al grupo que se puede generar cuando se comparte un mismo espacio. A la vez, un espacio físico permite incrementar la visibilidad y el reconocimiento externos del grupo cooperativo.

Aun así, se deberá ir en cuenta de no caer en el error de pensar que por el simple hecho de compartir espacio ya se está intercooperando. Se tiene que dar un paso más allá y aprovechar el espacio físico como herramienta de intercooperación potencial.

David Guàrdia (Grup Ecos): Aquí en el grupo Ecos yo creo que es una cosa que ha pasado mucho, de contar con facilidad por un tema de confianza mutua y por un tema de proximidad. Es decir, quién tiene que hacer un diseño rápido pues sube un piso y le encarga a L'Apòstrof. Hay este elemento de la facilidad de intercooperación que se ha visto plasmada con la proximidad también física, en algunos casos está, pero también está que, espacios que facilitan que se originen por la relación es más fácil aprovechar estos espacios porque se fortalezca y porque se creen de nuevos.²²

- Transferir la información de las reuniones donde se asiste en representación de la entidad

Cuando se intercoopera, no toda la organización está presente en los procesos de negociación o en las reuniones que se puedan realizar para tratar estos temas. Por este motivo, es muy importante que las personas, que asistan en los puntos de encuentro de estos procesos, sepan transmitir posteriormente toda la información que se haya extraído. Esta transferencia de información, a veces puede no ser fácil, pero será positiva para hacer crecer la transparencia y permitir que todo el colectivo participe en el proceso de intercooperación sin la necesidad que todos los miembros participen activamente.

- Sostenibilidad económica

Aunque el objetivo principal de las organizaciones de la economía social y solidaria no sea la maximización de los beneficios, es evidente, que el mundo que nos rodea es el capitalismo, y que por lo tanto, para poder sobrevivir será necesario que las entidades y las estructuras que se vayan construyendo tengan en cuenta la sostenibilidad económica.

²² Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

4.5. Claves de fracaso

- Liderazgo en riesgo (egos)

Teniendo en cuenta las experiencias de intercooperación que preceden a los asistentes de los grupos de discusión, un punto débil que suele afectar a este tipo de acuerdos son los malos liderazgos o egos.

Un punto donde hay que prestar atención es el liderazgo en los órganos de decisión y consenso puesto que se podría producir una apropiación del mismo por parte de una o más de una persona. Esta situación comportaría una separación entre los representantes y el resto de socios que forman parte y, por lo tanto, dicha escisión no se adecuaría con los principios y valores que promueve el cooperativismo y la economía social y solidaria.

*Xavier Gallofré (Xarxa Gedi): Los casos de intercooperación no exitosos o exitosos a medias con los que he participado si no han funcionado después de mucha reflexión, entre otras cosas, hay un componente fuerte de que los liderazgos se han visto con riesgo.*²³

- Formas de trabajar diferentes, diferentes lenguajes

Hay experiencias que creen que a veces, la falta de comunicación y de consenso vienen dados por el hecho que se hablan diferentes lenguajes en el sentido que, cada persona tiene una manera de hacer y de trabajar diferente. Esta situación puede provocar diferencias a la hora de entender el que se está haciendo y hacia donde se quiere ir.

- Miedo a perder el control de la organización

Compartir valores, compartir espacios, trabajar juntos, llegar a un consenso... puede llegar a generar miedo. Miedo en el sentido de no compartir todas las decisiones que se toman en grupo y que, si se trabajara individualmente se podrían realizar. Esta sensación de no tener el control de todo lo que ocurre puede ser un peligro, tanto para la cooperativa o entidad como para el propósito de intercooperación.

²³ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

- Relaciones entre personas y/o proyectos poco transparentes.

Pueden aparecer, tanto por parte de organizaciones como de socios a nivel particular, objetivos ocultos y personales que no se adecuen a los del resto del equipo.

Otra actividad maliciosa puede ser el hecho de no hacer partícipe al resto del grupo de alguna situación o beneficio que pueda suceder en un momento determinado.

Estas prácticas que se llevan a cabo de espaldas al resto de participantes del proceso de intercooperación pueden generar tensiones y relaciones malignas que afecten a todo el conjunto. Son una muestra de egoísmo y de deshonestidad.

*Blai Garcia (Grup Unico): Seguramente hay objetivos implícitos, que a lo mejor no somos conscientes de que todo el mundo los tiene, y que las organizaciones también los tienen y que no son explícitos y no están sobre la mesa.*²⁴

- Falta de motivación y de convicción por el proyecto.

Una organización, cuando decide adentrarse en un proyecto de intercooperación, puede ser que alguno de sus socios no esté del todo de acuerdo. Esto puede ser un problema, si el resto de la entidad no sabe transmitir la motivación por el proyecto al resto de los compañeros.

Desde la experiencia de *Baix Maresme Agroecològic* nos cuentan que una de las cosas negativas que tiene la intercooperación es que por algunas personas o entidades sea sólo un eslogan.

Si los socios y las personas que participan en estos procesos, no están convencidos de lo que hacen, no pondrán esfuerzo para mejorar y ayudar a hacer crecer el proyecto. Esto es un problema puesto que todo el colectivo se podría ver repercutido.

Así mismo, la intercooperación tiene que tener un sentido porque la gente se motive. Si no es así, a la larga se podría caer en el peligro de desaparecer.

- Falta de visualización del proyecto a largo plazo

En relación a la carencia de tiempo liberado de los socios, va de la mano la falta de visualización de los proyectos a largo plazo. Es necesario, periódicamente, levantar la mirada y observar lo que se está haciendo, cuál es el rumbo que se está siguiendo, y hacia donde se quiere ir. Sólo de este modo la organización podrá tener una visión más amplia para poderse autoanalizar.

²⁴ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

El hecho de tener tiempo para observar el entorno, puede ser positivo para encontrar nuevas oportunidades de negocios o de proyectos que serían interesantes para llevar a cabo y para mejorar.

- Precariedad laboral

Dentro del tejido de la economía social y solidaria, se encuentran organizaciones donde sus socios y trabajadores se ven inmersos en una situación de precariedad laboral. Esta lacra afecta directamente a la motivación personal de los mismos repercutiendo en el desarrollo de la intercooperación. Esta precariedad laboral puede venir dada por la falta de tiempo para llevar a cabo las tareas asignadas y/o por la carencia de recursos que tienen las organizaciones. En los grupos de discusión se utilizó la palabra «autoesclavitud» para definir estas situaciones. Se trata de una réplica de las condiciones laborales del mundo capitalista aplicadas a las organizaciones y entidades de la economía social y solidaria. Hace falta una reflexión profunda en este tema.

- Tendencia a duplicar estructuras de gestión

Se tiende a crear nuevas estructuras para unir lazos y fuerzas pero no se hace el esfuerzo de descargar de obligaciones y deberes a otras partes. Esto lleva a una saturación de tareas y de gestiones que puede atrasar todavía más los procesos complejos en la intercooperación. Hay que encontrar el equilibrio entre las tareas a desarrollar, el tiempo que hay que dedicarles y la retribución necesaria para compensarlas.

- Toma de decisiones larga

Los procesos de intercooperación no se formulan y se definen de un día para el otro. Se trata de un proceso que requiere tiempo y dedicación. Esta transición puede llevar a que los ánimos desfallezcan o bien que se abandone el proyecto antes de que consiga consolidarse.

- Endogamia: construcción de una visión externa

Se denota una cierta endogamia en el ámbito de la economía social y solidaria, en el sentido de que es difícil hacer una suma de partes y generar sinergia entre todos los interesados. Así mismo, se habla del concepto «techo de cristal» como aquellos límites invisibles que no permiten que la economía social y solidaria crezca y se expanda. Uno de estos límites son los tópicos del mundo exterior puesto que hay muchas entidades mercantiles que trabajan de acuerdo con los valores de la economía social y solidaria

aunque teóricamente no formen parte de ella. Además, dentro de la economía social y solidaria hay muchas organizaciones que no participan en los espacios de debate y de cooperación y que se tendrían que incluir.

*Jordi Rojas (MésOpcions): No sienten que este es un espacio natural para según qué tipo de entidades. Y si no son capaces de romper esta mirada externa hacia la economía social para hacer que la sientan suya, otros muchos espacios que están trabajando, en muchos casos, con más valores que algunas de las entidades de la economía social lo están haciendo.*²⁵

- Distancia geográfica entre entidades

Surge la problemática geográfica cuando se quieren crear vínculos y uniones de intercooperación entre entidades que se encuentran distanciadas territorialmente. Se ha demostrado que no es práctico trabajar desde la lejanía puesto que se pierde la transferencia de información así como los vínculos personales.

También se tiene que tener en cuenta que a la hora de organizar encuentros y reuniones periódicos, los integrantes se tienen que desplazar. Hecho que provoca una baja participación en las mismas, a la vez que se pierde el factor dinamizador. De este modo, no se visibiliza la intercooperación puesto que está difusa en el territorio.

- Autoevaluación constante

Se denota un exceso de autoevaluación en las organizaciones y en los procesos de intercooperación. Hay que tener en cuenta que el análisis interno es positivo a pesar de que es necesario reflexionar sobre otros aspectos y no ser minuciosos en todo el que se hace.

4.6. Herramientas y mecanismos

- Profesionalizar la intercooperación

Surge una falta de profesionalización tanto en la economía social y solidaria, en general, como en la intercooperación. Se ve el voluntariado con buenos ojos aunque a la vez surge el debate de si los espacios intercooperativos tienen que ir un paso más allá y

²⁵ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

profesionalizarse. Desde la XAREC opinan que es necesario puesto que si no, llegas a un punto en el que te puedes estancar.

- Liberar tiempo de los socios y trabajadores. Reconocimiento del papel de “asuntos externos”

Todos los participantes en los grupos de discusión están de acuerdo en que hay que llevar a cabo la creación de mecanismos que faciliten las tareas de cada socio y trabajador. Con estas herramientas se posibilitará que los miembros de las organizaciones no se vean tan sobrecargados de tareas. Como consecuencia, la mayor disponibilidad de tiempo facilitaría que las personas se pudieran involucrar en otros temas, como podrían ser los procesos de intercooperación.

A la vez, se ve necesario el reconocimiento de la figura de “asuntos externos”, como aquella figura representativa de cada organización que participa en los espacios compartidos y de debate fuera de la misma.

- Profundizar en cómo llegar al consenso

La sensación que surge es que hace falta tiempo, tiempo y sujetos conectores para unir a personas y a organizaciones a través de los cuales se puedan llegar a crear proyectos nuevos.

Se entiende que para llegar al consenso es necesario un calendario organizativo en temas de asambleas, jornadas de debate, espacios técnicos semanales, y un largo etcétera para poder compartir la mayor información posible entre todas las personas que trabajan a la vez que se definen los roles que tiene que llevar a cabo cada uno.

- *Pam a Pam* y otros directorios

Los directorios son herramientas facilitadoras de información sobre otras organizaciones y proyectos intercooperativos de la economía social y solidaria. Como ejemplo de mecanismo de estas características encontramos Pam a Pam, que es un mapa de experiencias de economía social y solidaria dentro del territorio catalán las cuales son analizadas individualmente a través de una serie de criterios.

Otros mecanismos pueden ser, por ejemplo, la Federación de Cooperativas de Trabajo de Cataluña que también dispone de un registro de sus entidades socias. O bien la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya* que también consta con un gran número de

organizaciones y de entidades socias, muchas de ellas anualmente llevan a cabo el Balance Social impulsado por la misma XES.

- Intercooperar en proyectos medibles

Los proyectos de intercooperación que obtienen resultados medibles tienen un seguimiento más fácil de analizar y de calcular. A través de este mecanismo, el análisis del seguimiento que se hace es más accesible para todos los miembros del mismo, puesto que en todo momento se puede saber en qué punto se encuentra del proceso y si se va por buen camino o no.

El impacto que genere el proceso, tiene que ser medible.

- Creación de estructuras sólidas

*Javier Legido (Grupo Unico): Para mí un mecanismo de intercooperación es la fortaleza propia de crear una estructura sólida.*²⁶

- Resolver problemas prácticos

Un proyecto de intercooperación tendrá más posibilidades de sobrevivir y de salir adelante si el que pretende es conseguir resolver problemas o dificultades necesarias.

Es necesario que los procesos de intercooperación se creen en un sentido coherente con la resolución que se quiere conseguir.

*Ferran Martínez (XAREC): Nosotros por ejemplo, tenemos una experiencia, que es que hemos sido llamados a la XAREC para hacer una serie de cáterings para algún partido político o así. Como lo hemos gestionado es: los cáterings grandes los hacemos entre todas las entidades que quieran participar i nos organizamos entre todos. Los pequeños, y que sólo dan para una entidad, cada uno presenta su propuesta. Aquí sí que estamos compitiendo realmente, pero tampoco nos peleamos.*²⁷

²⁶ - ²⁷ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

- Aprender de las experiencias existentes

Una herramienta que hay que considerar es el hecho de tener experiencias de intercooperación que han fructificado. Reflejarse o tomar como referente estas experiencias puede ser positivo a la hora de llevar a cabo un nuevo vínculo de intercooperación.

También, se ve como punto fuerte la tradición, en este sentido, que pueda tener un territorio. Este puede ser el caso del Maresme, donde ha habido muchas experiencias intercooperativas a nivel histórico. La cultura fomenta la cooperación y la continuidad de la cooperación incentiva a seguir cooperando. El hecho de tener experiencias como referentes permite no caer en los mismos errores otra vez. Permite también generar constantemente debates sobre temas innovadores.

- Intercooperación no basada en subvenciones públicas

Un buen mecanismo para llevar a cabo un proceso de intercooperación es disponer de financiación propia. Se puede recurrir a las subvenciones públicas como recurso económico esporádico pero hay que tener en cuenta que este tipo de financiación suele ser intermitente. Existe el riesgo de dejar el proyecto en manos de financiación ajena de este tipo y esto puede hacer fracasar la intercooperación.

- Unir estructuras y departamentos

Una herramienta que se considera de gran necesidad es la unificación de estructuras y departamentos cuando se llevan a cabo procesos de intercooperación entre organizaciones.

En la *Xarxa Gedi*, recientemente, han llevado a cabo satisfactoriamente un proceso de unificación de los departamentos financieros de las cuatro cooperativas que integran el grupo. Con este mecanismo han podido solucionar muchos problemas prácticos puesto que el hecho de trabajar en grupo permite resolver el trabajo de una forma mucho más eficiente.

Xavier Gallofré (Xarxa Gedi): La asistencia financiera entre ellas ya se da de manera natural, se dejan dinero las unas a las otras, no les hacen falta protocolos puesto que lo hacen día a día. Todo esto ha sido una gran ventaja para las cuatro cooperativas y la gente está contenta. Ahora parece ser que están abordando el tema de las TIC's, se están poniendo con el tema tecnológico.

*Gilad Buzi (BMA): Tenemos una facturación centralizada, un «no sé que» centralizado, y ahora estamos hablando de técnicos de campo también centralizados, tener una agrupación de defensa vegetal, unos técnicos. También compartir un recurso de este tipo nos facilitará mucho las cosas. Y nos lo hace mucho más fácil, simplemente. Es decir, la gente, o sea un 90% de la red no se tiene que preocupar de temas logísticos porque está en manos de uno de los proyectos. Esto es una descarga, una facilidad, una tranquilidad para poder hacer otras cosas.*²⁸

- Exteriorizar una imagen positiva

Se ve con buenos ojos que las experiencias de intercooperación de la economía social y solidaria se exterioricen hacia el mundo capitalista puesto que, de este modo, se conseguirá visibilizar todo el trabajo que se está llevando a cabo. Así mismo, se pretende dar una buena imagen para que paulatinamente se vaya sumando más gente a la forma de trabajar de las organizaciones de economía social por el hecho que ofrecen alternativas con valores sólidos y con mejores condiciones laborales.

Este es el caso de *MésOpcions*, que perciben, por parte de los consumidores y de la sociedad en general, una buena aceptación del proceso de intercooperación que han llevado a cabo. De hecho, es el punto que los diferencia del resto de experiencias que se encuentran operando en el mercado. Esta experiencia ha conseguido unir entidades de diferentes perfiles y de varias dimensiones que ya funcionaban independientemente.

*Jordi Rojas (MésOpcions): La propuesta de intercooperación desde el punto de vista del consumidor final o del mercado o de la propuesta a la sociedad, a priori, debería de ser o deberíamos de convertir siempre esto en un factor de éxito.*²⁹

²⁸ - ²⁹ Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

5. Análisis del estudio sobre la base teórica de la intercooperación

5.1. Puntos en común entre el estudio y la teoría en intercooperación

El cuadro siguiente nos muestra las coincidencias que se han encontrado entre el estudio de investigación y la teoría que se ha redactado por varios autores entorno al concepto de la intercooperación.

Cabe tener en cuenta que la clasificación de los aspectos que definen i caracterizan la intercooperación es muy subjetiva. No obstante, para hacer más sencillo el análisis de la información se han definido cuatro grandes bloques los cuales son: motivaciones, valores y criterios, ventajas, y por último, dificultades e inconvenientes.

PUNTOS EN COMÚN	ASPECTOS GENERALES	ASPECTOS ESPECÍFICOS
MOTIVACIONES	1. Construir alternativas económicas	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir valores ESS - Tener un lenguaje propio - Sostenibilidad de la vida - Aportaciones a la sociedad no monetarias
	2. Crecer profesionalmente	<ul style="list-style-type: none"> - Complementarse profesionalmente - Intereses compartidos - Mayor capacidad para ofrecer bienes y servicios
VALORES Y CRITERIOS	3. Valores sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Valores cooperativos, sociales y políticos - Aplicar valores en la cotidianidad - Construcción de mercado social y criterio territorial
	4. Características relacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto y aceptación a los compañeros - Confianza y generosidad - Reciprocidad y espíritu de colaboración - Fidelidad y compromiso - Honestidad y voluntad
	5. Características organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Participación y democracia interna - Transparencia - Conciliación vida laboral con vida familiar - No competencia - Aumento de productividad y eficiencia - Definir los objetivos a alcanzar
VENTAJAS	6. Transferencia de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir información - Aprender de experiencias existentes
	7. Disfrutes compartidos	<ul style="list-style-type: none"> - Repartir responsabilidades y costes - Mutualizar recursos y servicios - Unir departamentos y estructuras - Liderazgos compartidos
	8. Otras prácticas	<ul style="list-style-type: none"> - Liberar tiempo a los socios - Cohesionar la heterogeneidad del colectivo - Sostenibilidad económica y obtención de resultados prácticos - Exteriorizar una imagen positiva y de solidez
DIFICULTADES E INCONVENIENTES	9. Organización interna	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgos vistos en riesgo (egos) - Diferentes lenguajes y formas de trabajar - Toma de decisiones larga - Tener objetivos ocultos al grupo - Tendencia a duplicar estructuras
	10. Otras dificultades	<ul style="list-style-type: none"> - Estructuras alejadas que desvinculan al socio - Miedo a perder el control de la entidad - Endogamia: construcción de una visión externa

5.1.1. Motivaciones

En cuanto a las motivaciones que surgen a la hora de cooperar, mayormente se pueden clasificar en dos aspectos. Según la voluntad de construir alternativas económicas al sistema capitalista y las ganas de crecer profesionalmente. Aparece el deseo de compartir los valores de la economía social y solidaria con otras personas que también creen en ellos. Así mismo, se hace palpable el hecho de tener un lenguaje propio en el grupo y de construir entidades y proyectos que persigan la sostenibilidad de la vida y aporten valor, tanto social como político, a la sociedad en general. Por otro lado, las personas interesadas en las uniones de intercooperación tienen la motivación de poder complementarse profesionalmente ya que el trabajo a diario se desarrolla en equipo. Otro motivo que lleva a los interesados a intercooperar es el hecho de compartir intereses, ya sean económicos, sociales y/o políticos. También cabe destacar que en los procesos de intercooperación se consigue una mayor capacidad para producir y ofrecer bienes y servicios debido a la unión de recursos y conocimientos. Este aspecto se analizará más adelante como una ventaja de la intercooperación ya que, más allá de ser una motivación a la hora de llevar a cabo un proceso de estas características, también se ha detectado que se trata de una ventaja con mucho valor.

5.1.2. Valores y criterios

Si analizamos los valores y criterios que rigen la intercooperación, podemos clasificarlos según sean de carácter social, relacional o bien organizacional.

Dentro de los valores sociales se hallan los valores cooperativos y sociales que caracterizan a las entidades de la economía social así como también las experiencias de intercooperación. Es necesario que estos valores formen parte de la base de la organización ya que se deberán palpar en el trabajo diario de la misma.

La construcción de mercado social es uno de los valores no monetarios que aportan los procesos de intercooperación a la sociedad. Mediante las uniones intercooperativas, el mercado social crece y se fortalece en el territorio en donde estos nacen. En relación al mercado social, la intercooperación permite incrementar el arraigo de estas entidades al territorio donde se encuentran.

Cuando hablamos de características relacionales, se hace referencia, entre otros, al respeto y la aceptación de los compañeros, la confianza, la generosidad, la reciprocidad, el espíritu de colaboración, la fidelidad, el compromiso, la honestidad y la voluntad. Todos estos aspectos son necesarios para que las relaciones entre las personas que

conforman el proyecto de intercooperación sean fructíferas y permitan que se logren los objetivos estipulados de un modo democrático y cargado de valores socioeconómicos.

Las características que debe tener el proyecto de intercooperación, así como también todas las entidades y organizaciones que lo conforman son, en primer lugar, la participación de los socios y trabajadores en la toma de decisiones que se lleva a cabo de forma democrática y asamblearia. Dichos procesos de decisiones internas son transparentes ya que todos los socios deberán conocer en todo momento los objetivos, las estrategias y las actividades que se desarrollen en la misma.

Otro aspecto, al que se le da una gran importancia, es la no competencia. Se entiende la no competencia como un valor intrínseco de la intercooperación. Es decir, los demás valores y criterios que se describen se pueden aplicar a las entidades de la economía social y solidaria a grandes rasgos. No obstante, la no competencia toma una gran relevancia cuando se habla de intercooperación, ya que en los procesos participan muchos agentes distintos. De modo que es esencial que no exista competencia para poder lograr los objetivos que el grupo ha definido.

Así mismo, coincide que los objetivos que se estipulen para el proyecto de intercooperación estén muy bien definidos y pautados para que no se produzcan desviaciones en el fin de la experiencia de intercooperación. Relacionado con esta característica organizacional, surge otra que hace referencia a la productividad y la eficiencia necesaria para que la intercooperación vaya hacia adelante. El proyecto que se construya debe ser viable económicamente a la vez que será necesario buscar mecanismos que permitan ir aumentando su productividad.

Un apunte a tener en cuenta cuando se definan los objetivos de la intercooperación es el hecho de que estos fines deben ir más allá de proporcionar ventajas y elementos que contribuyan al éxito económico del proyecto.

La última característica organizacional que se analiza es la conciliación de la vida laboral de los socios con sus respectivas vidas personales y familiares. En este punto, la flexibilidad laboral que brindan, por lo general, las entidades de la economía social y solidaria, podría tratarse también como una ventaja de la intercooperación.

5.1.3. Ventajas

Las ventajas en que la investigación desarrollada en el trabajo coincide con la teoría acerca de la intercooperación se han clasificado en tres grandes bloques: la transferencia de conocimientos, los disfrutes compartidos y otras prácticas.

En cuanto a la transferencia de conocimientos mediante los procesos de intercooperación surge la facilidad de compartir información entre los miembros que lo conforman. Trabajar en un mismo proyecto con personas que tienen más experiencia en temas de intercooperación o bien en otras materias es positivo para aquellos que no tienen tantas nociones y percepciones en el ámbito de la economía social y solidaria. Lo mismo ocurre cuando existen experiencias consolidadas de las cuales se pueda aprender. Los disfrutes compartidos hacen referencia a aquellos aspectos que, mediante la intercooperación, se comparten entre todos los socios y entidades. Hablamos entonces de las responsabilidades y los costes, la mutualidad de los recursos y los servicios, los liderazgos compartidos y la unión de estructuras y departamentos.

Como se ha comentado anteriormente, a través de la intercooperación se consigue una mayor capacidad para producir y ofrecer bienes y servicios. Hecho que puede entenderse como una ventaja a tener en cuenta ya que las alianzas de intercooperación tienen acceso a recursos que individualmente no serían de su alcance. Este fenómeno es el llamado “economías de escala” que permite obtener más recursos y servicios con un coste más reducido. Así mismo, la intercooperación permite compartir tanto las responsabilidades como los costes entre todos sus miembros. De este modo, aunque los costes sean superiores, se distribuyen entre un mayor número de entidades y socios. Lo mismo ocurre con las responsabilidades, las cuales se hallan repartidas en toda la estructura de intercooperación, provocando una disminución de los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones. Siguiendo con los disfrutes compartidos, también se entiende como una ventaja el hecho de compartir los liderazgos, en el sentido de que se toman las decisiones entre varias personas. Esta situación permite llegar a conclusiones más fructíferas ya que se obtiene una visión más global del proyecto.

Por otro lado, la creación de un propósito de intercooperación en el cual se han unido más de una entidad, posibilita la fusión de sus estructuras y departamentos logrando una mayor cohesión del proyecto de intercooperación.

Las otras prácticas ventajosas que brinda la intercooperación son la liberación de tiempo a los socios, la cohesión de la heterogeneidad del colectivo, la sostenibilidad económica

y la obtención de resultados prácticos y, finalmente, la exteriorización de una imagen positiva y sólida.

Cabe destacar que en la investigación que se ha desarrollado, el sentido que se le da a la cohesión de la heterogeneidad del colectivo gira en torno a los diferentes organismos que componen los Ateneus Cooperatius. Sin embargo, se ha podido observar, en las demás experiencias intercooperativas, la importancia de la cohesión de todas las entidades y los socios. De este modo, se ha definido esta práctica como una ventaja ya que las experiencias analizadas en el trabajo han logrado cohesionar a su colectivo de una forma acertada.

5.1.4. Dificultades e inconvenientes

El último bloque de análisis son las dificultades e inconvenientes que pueden aparecer en un proceso de intercooperación. Se han clasificado estos ítems según procedan de la organización interna o bien sean otro tipo de contingencias.

Anteriormente, se han descrito los liderazgos compartidos como una ventaja. No obstante, cuando estos liderazgos se concentran en unas pocas manos, podría producirse una situación de riesgo. Así mismo, cabe la posibilidad de que algún miembro del colectivo tenga objetivos ocultos o contradictorios a los fines que haya definido el grupo de intercooperación.

Otros obstáculos comunes que pueden aparecer en un proceso de intercooperación son, la tendencia a duplicar estructuras idénticas, como por ejemplo, los departamentos que tenga cada una de las entidades, así como también las distintas formas de trabajar de cada organización. Se deberá tener en cuenta que la toma de decisiones puede extenderse demasiado si no se define bien el organigrama organizativo del conglomerado intercooperativo.

Las otras dificultades que la teoría y la investigación desarrollada han concurrido son: la desvinculación de los socios debido a las grandes estructuras organizativas, el miedo a perder el control de la entidad y la endogamia entorno a la visión externa.

5.2. Aportaciones de la investigación a la teoría sobre intercooperación

Partiendo de las experiencias prácticas que han participado en el estudio se han detectado algunos aspectos que no han sido comparados con la teoría existente. Se trata de vivencias cotidianas que les han sucedido a lo largo de sus respectivas trayectorias en proyectos de intercooperación.

Los participantes en los debates grupales destacaron que es importante que se cree un ambiente de optimismo durante la conformación del proyecto de intercooperación, para que no decaiga la motivación y la convicción de los participantes hacia el propósito común. También mencionaron la importancia de la ayuda mutua entre las entidades, cuando alguna de ellas pasa por algún mal momento todas las demás tendrán que darle apoyo y sustento.

Para que un proyecto de intercooperación llegue a todos sus miembros, es necesaria una buena transmisión de la información por parte de aquellas personas, que asistan a las reuniones o asambleas en donde se tratan cuestiones del grupo, hacia el resto de miembros de su organización. De este modo, la información podrá llegar a todos los interesados del mismo modo. Otro aspecto que surgió en los debates grupales fue la incorporación de procesos de resolución de conflictos con el fin de paliar los desacuerdos que aparezcan antes de que estos lleguen a influir negativamente en el conjunto.

Se debatió también en torno a la proximidad física de los miembros que intercooperan, mediante espacios compartidos como pueden ser los locales de co-trabajo. Relacionado con este tema, se dedujo que la existencia de una distancia geográfica demasiado amplia puede provocar problemas de comunicación y de cohesión. Así mismo, se afirmó que las estructuras de segundo grado o ulterior deberían tener unas dimensiones óptimas de acuerdo al proyecto que se vaya a constituir, a la vez que deberán ser cercanas a sus miembros para no permitir la desvinculación de los mismos.

Se habló también de la problemática que resulta la precariedad laboral, en el sentido de la excesiva dedicación que aportan sus socios. Algunos lo denominaron incluso “autoesclavitud”. En la misma línea, se menciona la autoevaluación que los propios socios y miembros de las entidades realizan constante y excesivamente. Así mismo, y debido a lo mencionado en este párrafo, se concluyó que hay una carencia en la visualización de los proyectos y actividades a largo plazo como consecuencia de la falta de tiempo.

A parte de la sostenibilidad económica que tienen que tener las uniones de intercooperación, se hizo referencia al equilibrio que debe existir entre los esfuerzos que se aportan y los resultados y/beneficios que se obtienen de las mismas. Aún así, se constató que el lucro no debe ser el fin principal de los procesos intercooperativos. Además, los participantes de los debates de discusión estuvieron de acuerdo de que dichos proyectos tienen que resolver problemas prácticos para que sean sostenidos en el tiempo.

Por último, señalar la importancia que se les atribuye a los directorios de entidades de la economía social, como es por ejemplo el *Pam a Pam*.

5.3. Aportaciones y disonancias teóricas respecto a la investigación

Bien es cierto que la investigación, con la que se ha basado el presente trabajo, aunque ha abordado muchos aspectos interesantes referentes a los procesos de intercooperación, ha habido algunos apuntes teóricos que no han sido aludidos. Por este motivo, y debido a la importancia de dichas aportaciones, se mencionan a continuación.

En primer lugar, la investigación no ha mencionado explícitamente el acceso a nuevas tecnologías e inversiones que se obtienen mediante un proceso de intercooperación por el hecho de unir los recursos y servicios, las cuales serían inalcanzables de forma individual. A causa de la importancia que tienen hoy en día las nuevas tecnologías en todas las empresas y entidades económicas, dicho acceso a las mismas se trataría de una ventaja para las experiencias de intercooperación.

Otra aportación teórica se desarrolla desde un punto de vista estratégico, en el sentido que las cooperativas se deben convertir en iniciativas pioneras en sus sectores y mercados, con el fin de dar soluciones a los cambios que se viven actualmente. Aunque puede que no sea necesario que una cooperativa, para desarrollar sus fines organizativos, tenga que convertirse en una iniciativa pionera, sí que esta aportación teórica se relaciona con la virtud de poseer una imagen positiva y sólida hacia el mercado.

Una tercera aportación, hace referencia a los incentivos que ofrecen las instituciones públicas para fomentar la intercooperación, además de aprobar regulaciones específicas y facilitar su adaptación a los requerimientos legales. No cabe duda de que es importante que se brinden facilidades burocráticas y legislativas por parte de las administraciones públicas a la hora de llevar a cabo un proyecto de estas características. Sin embargo, los incentivos institucionales no deberían ser el principal motivo en un

proyecto de intercooperación. Tal y como nos muestra la investigación llevada a cabo es esencial que, las entidades de la economía social así como también aquellos proyectos de intercooperación que se constituyan no estén basados en subvenciones públicas ya que se trata de una fuente de ingresos poco segura y con una estabilidad muy incierta.

En cuanto a la competencia que tiene que haber entre las entidades de la economía social y solidaria a la hora de intercooperar, se encuentran algunas diferencias respecto a la teoría disponible en torno a esta temática. Según la teoría, la intercooperación es tratada como un instrumento clave para competir, con el argumento de que si no hay capacidad competitiva no existe la posibilidad de supervivencia de las entidades de la ESS. Sin embargo, de la investigación se concluye que el valor intrínseco que caracteriza la intercooperación es el de la no competencia.

Otra disonancia encontrada tiene relación con los objetivos que persigue la intercooperación. En el estudio llevado a cabo, se afirma que los objetivos de los procesos intercooperativos deben ir más allá de lo puramente económico. En cambio, en la teoría analizada podemos encontrar la idea de que la intercooperación se lleva a cabo siempre y cuando los costes sean inferiores a los que supondría desarrollar la actividad económica de forma individual.

6. Conclusiones finales

Sosteniendo como referencia los objetivos definidos para este trabajo, las conclusiones a las que he llegado se detallan a continuación.

En referencia al objetivo principal los rasgos concluyentes que caracterizan a las entidades surgidas de procesos de intercooperación son los siguientes:

- Se entiende la «no competencia» como el valor intrínseco de la intercooperación.
- La voluntad de construir alternativas económicas al sistema capitalista y las ganas de crecer profesionalmente son las principales motivaciones que surgen a la hora de intercooperar.
- Mediante las uniones intercooperativas, el mercado social crece y se fortalece en el territorio en donde estos nacen.
- Tener en cuenta las características relacionales en un proceso de intercooperación será esencial para crear los vínculos necesarios entre las personas que lo conforman.
- Los objetivos que se estipulen para el proyecto de intercooperación deben estar bien definidos y pautados para que no se produzcan desviaciones.
- El lucro no debe ser el fin principal de los procesos intercooperativos.
- Las principales ventajas que brinda la intercooperación son: la transferencia de conocimientos entre sus miembros, el hecho de compartir responsabilidades y liderazgos, recursos, costes (economías de escala), estructuras y departamentos. Además, con la intercooperación se consigue liberar tiempo a los socios, cohesionar a los distintos entes del colectivo, sostenibilidad económica y obtención de resultados prácticos a la vez que se exterioriza una imagen positiva y sólida.
- Las dificultades e inconvenientes que proceden de la organización interna de los procesos de intercooperación son los malos liderazgos, la confrontación de objetivos particulares con los objetivos del proyecto así como las distintas formas de trabajar que pueden ocasionarse en un mismo grupo. También, existe el riesgo de duplicar estructuras organizativas similares a la vez que hay que tener en cuenta que la toma de decisiones puede ser larga. Otras dificultades son: la desvinculación de los socios

debido a las grandes estructuras organizativas, el miedo a perder el control de la entidad y la endogamia entorno a la visión externa.

Las conclusiones que pueden explicitar los objetivos secundarios se desglosan según sean aportaciones teóricas o bien desviaciones entre los resultados de la investigación y la teoría actual sobre intercooperación.

En cuanto a las singularidades que ha aportado este estudio:

- Las aportaciones que ha hecho la investigación a la teoría sobre intercooperación han sido sobretodo vivencias cotidianas que han experimentado en el trabajo práctico. Ejemplos de ello son la importancia que dan a crear un clima optimista, la ayuda mutua, la transmisión constante de la información así como la incorporación de procesos de resolución de conflictos internos.

- Otras aportaciones a la teoría hacen referencia a la proximidad física y los espacios de trabajo compartido como elementos precursores de la intercooperación. Así mismo, debe llevarse a cabo la creación de estructuras que tengan unas dimensiones adecuadas que no permitan la desvinculación del socio en el proyecto.

- Aparece el concepto de autoesclavitud. Además pueden producirse un exceso de autoevaluación por parte de los socios y entidades.

Así mismo, las disonancias con la teoría y los aspectos que no han sido contemplados en el estudio, pero que por su transcendencia cabe mencionar, se detallan a continuación.

- Discrepancia en el grado de dependencia que deben adquirir los proyectos de intercooperación frente a los incentivos económicos que ofrecen las administraciones públicas.

- Disonancia en cuanto a los objetivos de los procesos intercooperativos en materia económica. Existe el debate de si el lucro debe ser o no el fin principal de los procesos intercooperativos.

- Surge también desacorde cuando se menciona el concepto de “competencia” ya que los teóricos han llegado a tratar a la intercooperación como un instrumento clave para competir. En contraposición, este estudio ha definido la “no competencia” como valor propio de la intercooperación.

- La investigación no ha mencionado explícitamente el acceso a nuevas tecnologías e inversiones que se obtienen mediante un proceso de intercooperación mediante la unión de recursos.

7. Bibliografía consultada

- **Investigaciones y conferencias**

- Debates sobre intercooperación. (Mayo 2017): Comisión de Intercooperación de la *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya*.

- Taller de “Dinámicas de Intercooperación” en el marco de la *II Escola d'Estiu de l'ESS*. (Julio 2017): *Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya* y Fundación Esperanzah.

- **Fuentes online**

<http://aracoop.coop/aracoop/que-es-aracoop/>

<https://coopcamp.cat/ateneus-cooperatius/>

<http://ecomaresme.cat/>

<http://www.elbaixllobregat.cat/bloc/ateneucooperatiu/quisom>

<http://gedi.org/>

<http://www.grupecos.coop/cat/ECOS>

https://issuu.com/santscooperatiu/docs/01_pbc_expobaixa_cooperativisme_internaciona
l_baix

https://issuu.com/santscooperatiu/docs/02_pbc_expobaixa_cooperativisme_catal_

<http://labcoop.coop/>

<http://www.laciuatinvisible.coop/dissenys/exposicio-memoria-cooperativa/>

<https://www.mesopcions.coop/inici>

<http://www.rocagales.cat/fons/>

<http://www.unico.coop/>

<http://www.xarec.coop/>

- **Libros, revistas y artículos**

Alternativas Económicas (2017): *Economía solidaria, 10 historias de éxito*. Barcelona: Edición especial nº 5, mayo 2017. Recuperado de <https://alternativaseconomicas.coop/revista/extra/numero-5>

Anand, B.N. y Khanna, T. (2000): “Do firms learn to create value? The case of alliances”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 295-315

Cantarero Sanz, S. y Calvo Palomares, R. (2014): *Emprendimiento a nivel local. La necesidad de una estrategia de cooperación para el desarrollo del territorio*. Valladolid: XIV Jornadas de Economía Crítica

ColaBoraBora (2016): *#Kooptel: Fundamentos básicos para la cooperación empresarial*. Recuperado de <https://www.colaborabora.org/2016/09/06/publicamos-el-kit-de-kooptel/>

Confederació de Cooperatives de Catalunya. (2016): *Manual d'intercooperació. La intercooperació com a via de desenvolupament empresarial socialment responsable*. Barcelona: Zero Preimpresión

Dalmau Torvà, M. (2015): *Un barri fet a cops de cooperació. El cooperativisme obrer al Poblenou*. Barcelona: La Ciutat Invisible Edicions

Dalmau Torvà, M. y Miró Acedo, I. (2010): *Les cooperatives obreres de Sants. Autogestió proletària en un barri de Barcelona (1870-1939)*. Barcelona: La Ciutat Invisible Edicions

Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya (2008): *Cooperar per competir: una estratègia per al segle XXI*. Barcelona: Copisteria Apunts

Fernández, A. y Miró, I. (2016): *L'economia social i solidària a Barcelona*. Barcelona: La Ciutat Invisible, SCCL y Comissionat d'Economia Cooperativa, Social i Solidària

Fundació Roca i Galès (s. f.): Fondo documental digitalizado. Recuperado de <http://www.rocagales.cat/fons/>

Fundació Roca i Galès (2017): *Revista Cooperació Catalana, número 407*. Barcelona: L'Apòstrof, SCCL y Cevagraf, SCCL

Garcia, J. y Miró. I. (2012): *Guia d'història urbana, Cooperatives de Barcelona (1842-1939)*. Museu d'Història de Barcelona (MUHBA)

Martí, J. y Tejerina, G. (2010): *Manual pràctic i Casos de Cooperació local entre pimes*. Cerdanyola del Vallès: Altrium- Cooperació Empresarial

Mundukide y Lanki (2005): *Manual de gestión de intercooperación. Herramientas de gestión*. Aretxabaleta, Gipuzkoa: Gráficas Lizarra

Sánchez de Pablo, J. D. y Estévez, P. (2007): *La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes*.

Silva Díaz, J. A. (2010): *La educación cooperativa como estrategia para el desarrollo de la participación y la autogestión*. México: Revista de Estudios Agrarios, nº 45

Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación. (2003): *Guía Básica de Cooperación entre empresas*. Madrid: Artes Gráficas Monterreina

Zabala Salazar, H. (2012): *La integración desde la práctica: criterios y denominadores comunes para la cooperación sectorial*. Revista Cooperativismo & Desarrollo, vol. 20, número 101, p. 112-131