

# Recursos Didácticos

## para una Economía Social

CASO ONNEO



# El valor de la intercooperación

## CASO ONNEO



### ~ Situación inicial ~

Históricamente, las empresas de transporte sanitario en Andalucía son de pequeño tamaño si las comparamos con las empresas del sector a escala nacional. Por otra parte, el del transporte sanitario es, en gran medida, un mercado que se rige por licitaciones públicas, donde en los últimos años, existe tendencia a que grandes grupos compitan agresivamente para hacerse con el mercado. Ante esta situación, durante muchos años, en el sector se venía hablando, de manera informal, de la necesidad de unirse

para poder hacer frente a las grandes empresas, todas ellas fuera de la economía social, pertenecientes a grupos de inversión y con gran potencial financiero, que poco a poco iban acercándose al mercado andaluz para competir, principalmente, en licitaciones públicas.

Algo parecido ya había acontecido en la década de los 80 del siglo pasado, lo que propició la unión de numerosos profesionales autónomos para conformar cooperativas. Éstas que ahora necesitaban dar un segundo paso en la búsqueda de la supervivencia competitiva.

## Uniando fuerzas

Desde este contexto, y dado que son las protagonistas de este caso de estudio, presentamos a las **tres cooperativas socias fundadoras del Grupo Cooperativo**:

### Ambulancias Barbate Sociedad Cooperativa Andaluza

Tiene sede en Puerto Real, Cádiz, su fundación fue en el año 1983. Su principal actividad se dirige al sector público en la provincia de Cádiz, llevando a cabo también actuaciones en el ámbito privado, y puntualmente fuera de la Provincia de Cádiz.

### Autoamtax Sociedad Cooperativa Andaluza

Tiene sede en Huelva, su año de fundación fue 1993. Su principal actividad se dirige al sector público en la provincia de Huelva, llevando a cabo también actuaciones en el ámbito privado, y puntualmente fuera de la Provincia de Huelva.

### Ambulancias Andalucía Sociedad Cooperativa Andaluza

Tiene sede en Málaga, su año de fundación fue 2014. Su principal actividad se dirige al sector privado en la provincia de Málaga, llevando a cabo también actuaciones en el ámbito público, y puntualmente fuera de la Provincia de Málaga.

Entre las tres cooperativas suman una facturación de más de 21 Millones de euros. Cuentan con más de 500 personas trabajadoras (entre socias y no socias de las cooperativas) y 212 ambulancias.

Las tres empresas saben que, por separado, a pesar de ser líderes en sus territorios, sus años de experiencia y los datos económicos y laborales, la situación en la que se encuentran, dadas las características de su sector de actividad, es de debilidad.



De hecho, ya han podido comprobar cómo en los últimos años diversas cooperativas y consorcios de empresas de transporte sanitario que agrupaban pequeñas empresas, tanto cooperativas como no cooperativas de otras provincias andaluzas, han ido desapareciendo y siendo absorbidas por entidades de mayor tamaño. Este factor supone una pérdida de autonomía y calidad del trabajo, tanto para las personas socias como no socias y para la parte más importante de todo el engranaje, las personas usuarias y destinatarias del servicio que ven como, al primar otros intereses, dejan de ser el centro del sistema.

## Formalización

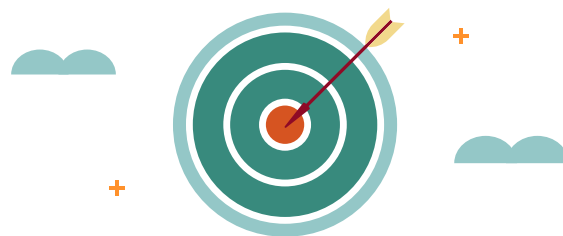
En febrero del año 2020, las tres cooperativas que en 2023 conformaron el Grupo Cooperativo Onneo decidieron dar el primer paso y tener una reunión formal para iniciar la andadura con el objetivo de **generar una alianza**, sin saber, aún en esa fecha, con qué forma, que les permitiera poder competir con mayor posibilidad de éxito en un mercado cada vez más dominado por macroempresas, con más facilidad de acceso a recursos financieros y de infraestructuras.

Los Principios y Valores Cooperativos, incluido el interés por generar riqueza y por mantener y generar empleo de calidad con una vinculación directa al territorio al que pertenecen sus empresas y sus personas socias y trabajadoras, y en el que prestan un servicio cercano y de gran calidad, constituyeron el denominador común y el punto de partida desde el que surgió la iniciativa.

Pocos días después de la primera reunión formal se declaró el estado de alarma en España debido a la situación de pandemia originada por la

COVID-19, siendo el transporte sanitario clave para dar solución a la situación sanitaria generada. Por este motivo el proyecto de intercooperación quedó pausado durante meses, centrando todos los esfuerzos, tanto empresas como personas socias y trabajadoras, en apoyar, desde su responsabilidad, la situación que estaba viviendo el país.

Ya, en noviembre de 2021, cuando la situación generada por la pandemia estaba en vías de solución, solicitan la participación en el **Programa de Innovación Cooperativa** de la Escuela de Economía Social con el objeto de que se les acompañara en el proceso de creación de una alianza que les permitiera conseguir los objetivos marcados en esa sesión de trabajo llevada a cabo casi dos años antes.



## ~ Estrategia ~

La estrategia trazada constaba de **dos vertientes** que debían de ir trabajándose de manera paralela para que, al final de todo el proceso, convergieran en la creación de lo que ha sido un grupo cooperativo.

1. Por un lado, el primer eje fue el del trabajo con la base societaria de las tres cooperativas.
2. El segundo eje, mucho más técnico, era el de cómo dar encaje legal y operativo a las aspiraciones de las empresas.

En definitiva, con la estrategia trazada, se perseguían los siguientes **objetivos** finalistas:

- Ganar tamaño y capacidad de intervención, en principio a nivel de Andalucía y en el futuro de toda España.
- Ser más fuertes, sólidas y competitivas frente a los grandes grupos empresariales que operan en el sector del transporte sanitario,

diferenciándose por su identidad cooperativa, su gestión democrática y participativa, su compromiso con las comunidades y los servicios públicos.

- Proporcionar servicios de calidad, basados en los valores y principios del cooperativismo, que conjuguen la calidad del servicio y la efectividad empresarial con la capacidad de poner a las personas socias, trabajadoras y usuarias en el centro de todo.
- Explorar nuevas oportunidades de negocio para expandirse y crear oportunidades de empleo digno y servicios en el territorio, manteniendo el empleo local de sus personas socias y expandiéndolo en beneficio de más personas y territorios.

## Hitos

---

Se planificó un proceso de trabajo a desarrollar durante doce meses, desde marzo de 2022 hasta marzo de 2023, aunque finalmente se culminó en junio de 2023. En este punto, tal y como comentaremos en el apartado de aprendizajes, el haber establecido una hoja de ruta con una serie de hitos intermedios fue clave para saber qué hacer en cada momento y qué se necesitaba tener antes de dar el siguiente paso.

Los hitos establecidos fueron los siguientes:

### Hito 1. Confirmación oficial del interés de trabajar en la conformación de la alianza

- Aprobación, por parte de cada uno de los Consejos Rectores, de dedicar recursos (personas y horas de trabajo)

### Hito 2. Conformación del grupo de trabajo

- Cada cooperativa aportaba al menos dos personas. Una con carácter técnico, encarnada por la persona que ostentaba el cargo de gerencia en cada una de las tres cooperativas. Otra persona con un perfil “político” o de representatividad de la asamblea, encarnada en la figura de la propia presidencia o de otras personas designadas por el Consejo Rector.
- Cierre de expectativas.
- Puesta a disposición de datos económicos y sociales.

### **Hito 3. Estudio de la viabilidad técnica y social de la propuesta**

- Puesta al día, por parte de cada una de las empresas, de las potenciales deficiencias técnicas o sociales a la hora de conformar la alianza.
- Asesoramiento técnico a cerca de las distintas posibilidades de la conformación legal de la alianza.

### **Hito 4. Propuesta del modelo idóneo para la formalización de la Alianza**

- Asesoramiento por personas expertas.
- Estudio de las diferentes opciones, con sus puntos a favor y en contra de cada una de ellas.

### **Hito 5. Aprobación por parte de las asambleas de cada una de las cooperativas para la formalización de la alianza**

- Realización de las asambleas de personas socias.

### **Hito 6. Elaboración de los estatutos de la nueva organización.**

- Aprobación de los estatutos.
- Desarrollo de marca.

### **Hito 7. Creación formal y oficial de la alianza, e inscripción en el registro.**

- Elevación a acuerdo público de los estatutos.
- Inscripción en el Registro de Cooperativas de la Junta de Andalucía.

### **Hito 8. Presentación y divulgación social de la alianza**

De manera transversal, el equipo de trabajo designado por los distintos consejos rectores tenía que ir desarrollando trabajos de carácter técnico para elaborar un mapa de recursos compartidos, exponer buenas prácticas, experiencias, metodologías, etc.

Como en la mayoría de los procesos, con los trabajos diseñados se perseguían tanto efectos (en las personas), como resultados, en este caso en las empresas, con la propia creación oficial de la alianza. Todos y cada uno de los trabajos realizados en busca de los distintos resultados, han sido el vehículo para trabajar en los efectos sobre las personas, es decir, la creación de un equipo de trabajo con unos objetivos compartidos y una identidad definida y la generación de un espacio de confianza y confiable.



## ~ Experimentación ~

Las cooperativas, como paso previo, firmaron un **acuerdo de colaboración**. Se comprometían a nombrar un equipo de trabajo por cada cooperativa, a llevar a cabo las acciones, propuestas por los facilitadores del servicio de Innovación Cooperativa de la Escuela de Economía Social y acordadas con las partes, a no revelar las informaciones adquiridas durante el proceso y a no revelar la iniciativa hasta que se acordara darle publicidad.

Este compromiso, adoptado por todas las partes, incluido el equipo de facilitadores de la Escuela, fue clave como punto de partida, como se ha expresado anteriormente, para generar un espacio confiable y de confianza. También proporcionaba seguridad al equipo de facilitadores de la Escuela, a la hora de proponer y desarrollar su rol. Lo que se trataba en las sesiones de trabajo era confidencial, por lo que era posible tratar cualquier tema, sin importar el asunto, y se podía exigir a las partes un fuerte compromiso con el proceso.

El paso siguiente fue el **intercambio de los datos contables y fiscales**, así como de la documentación relevante de cada una de las cooperativas (contratos que ejecutan en la actualidad; volumen de negocio, número de personas socias; en su caso, número de personas trabajadoras en régimen general, etc.)



## Asentando las bases

---

Una vez establecido este marco de confianza mutua se procedió a analizar las necesidades y requerimientos de posibles licitaciones, a corto y medio plazo, sobre transporte sanitario en Andalucía, para verificar las **contribuciones posibles** por parte de cada cooperativa y el **alcance** de la cooperación necesaria entre ellas.

Mientras ese trabajo se iba realizando, se fueron explorando las diferentes vías de unión disponibles en la legislación andaluza para poder conformar la alianza formalmente, y también, presentarse, si fuera el caso, conjuntamente a las licitaciones. En este proceso ha sido determinante la colaboración de FAECTA, Federación de Cooperativas de Trabajo de Andalucía, que puso a disposición del proyecto a su experto en legislación y asesoría jurídica. Dicha persona especialista aportó sus conocimientos participando en diversas sesiones de trabajo, facilitando la interlocución con la Administración Pública, y colaborando en la redacción de los estatutos de lo que, finalmente, ha tomado la forma de un Grupo Cooperativo Impropio.

Con referencia a la forma jurídica elegida, en El Grupo Cooperativo Impropio, según establece la Ley de Cooperativas Andaluza, todos sus miembros son iguales, no existiendo una empresa cabeza de grupo que dirige a las demás. Además, la mayoría de las empresas que conformen el Grupo deben ser cooperativas.

El resultado fue fruto de un debate que conjugaba lo técnico y lo legal con lo social, y en el que, en todo momento, gobernó un espíritu de prevalencia de valores como **la igualdad, la equidad y la democracia**. Es por ello por lo que, a pesar de existir fórmulas jurídicas menos complejas desde el punto de vista técnico, se decidieron por esta fórmula como la más acorde a los valores, la horizontalidad y la corresponsabilidad buscados en el proyecto de alianza.

Una vez delineada la fórmula del Grupo Cooperativo Impropio y el pacto asociativo, cada cooperativa presentó la iniciativa en sus respectivas Asambleas, recibiendo en todas ellas la aprobación para adherirse al Grupo Cooperativo.



En este punto cabe destacar el trabajo explicativo y pedagógico que debieron hacer los distintos consejos rectores en sus propias cooperativas, debido a que las personas socias, que no están en el día a día de la dirección de las empresas, desconocen, muchas veces, la situación del mercado y las dificultades. Medidas de este calado tienen que ser muy bien entendidas para que sean aprobadas en asamblea, y para que comiencen a formar parte de un ideario, una visión y un compromiso común y compartido.

## Constitución de la Cooperativa

Con el apoyo de FAECTA, se elaboraron los estatutos del Grupo Cooperativo, denominado Onneo, estableciendo, más en detalle, su configuración organizacional y su funcionamiento. Sobre esta organización y estructura, caben destacar dos aspectos relevantes que señalan, de manera inequívoca, el **espíritu de la alianza**:



El Grupo cooperativo se conforma con la **idea de crecer**, de que esta alianza a tres sea un punto de partida, no un punto final. En el grupo, atendiendo al principio cooperativo de adhesión libre y voluntaria, caben otras cooperativas, siempre que se identifiquen con los principios y valores generales de la economía social. Estas cooperativas pueden ser tanto de servicios de transporte sanitario, como de otra índole que complemente la actividad principal.



El Grupo **se gobernará de manera horizontal**, donde se establecerá un denominado Comité de Coordinación, que estará compuesto por una persona designada por cada uno de los Consejos Rectores de las Cooperativas integrantes del Grupo, y por la persona nombrada como Gerente Único (esta última será elegida y nombrada por el Comité de Coordinación, y tendrá voz pero no voto).

El grupo cooperativo quedó finalmente constituido jurídicamente en Osuna, el día 20 de junio 2023, elevándose su Acta de Constitución y sus Estatutos a documento público.

Con relación al desarrollo de la marca, cabe destacar que dentro de este proceso de intercooperación se ha generado otro proyecto de colaboración entre cooperativas. Para la ideación y el diseño de la imagen corporativa del Grupo Cooperativo Onneo, las tres cooperativas han colaborado y contratado los servicios de Cientoochentagradados Sociedad Cooperativa Andaluza, otra empresa que había participado del programa Innovación Cooperativa de la Escuela de Economía Social.



## ~ Resultados ~

Tras el periodo de trabajo, se ha forjado la alianza entre las tres empresas, conformándose en un **Grupo Cooperativo Impropio**, procediendo además a su registro en la Registro de Cooperativas de Andalucía. El grupo se presentó públicamente el 20 de septiembre de 2023, en la ciudad de Cádiz.

En el proceso han podido identificar y definir espacios de intercooperación entre las distintas empresas, tanto dentro como fuera del grupo cooperativo, lo que les permite tener **más posibilidades de crecimiento empresarial**.

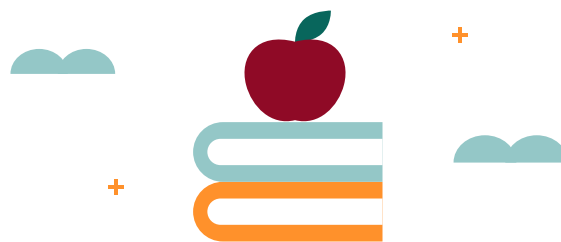
Además, han construido una relación empresarial basada en la **confianza** y en los **valores cooperativos** y los principios de la economía social.



Las empresas cooperativas, cada una de ellas en sus territorios, y como grupo cooperativo, se sienten más seguras y perciben el futuro con **más garantías de supervivencia** que al comenzar el proceso.

## Otras cuestiones clave

- Los servicios del Grupo Cooperativo serán **servicios prestados de una manera cercana** a las personas usuarias finales. Las decisiones tomadas para prestar esos servicios serán tomadas con criterios de rentabilidad social y económica, no solo económica.
- Se obtiene **mejor posición y ventaja frente a la competencia** ante la tendencia, por parte de las administraciones públicas, de convocar licitaciones de mayor tamaño en cuanto a recursos, cobertura territorial y complejidad técnica.
- De la misma forma, estas empresas, como grupo cooperativo, están **mejor posicionadas** para aprovechar la emergencia de nuevos sectores y oportunidades de negocio que necesitan de una red de infraestructuras, equipamientos y competencias logísticas complejas, que pueden representar una diversificación de actividades y riesgos por parte de la alianza.



## ~ Aprendizajes ~



Los **valores y principios cooperativos** han sido un factor clave para guiar el proceso y generar confianza y cohesión, representando un marco de referencia común que todas las partes han demostrado honrar en cada paso a través de sus comportamientos, compromisos y decisiones.



El **conjunto de tareas** realizadas por parte de las personas que conforman el equipo de trabajo tiene que ser diseñado también como instrumento de fomento y generación de cohesión del propio equipo, así como de la confianza necesaria conformar la alianza.



Las **alianzas** para generar intercooperación no se pueden forzar, tienen que surgir tanto de una necesidad como de una oportunidad sentida por todas las partes. En este caso, la necesidad de generar **un gran grupo con músculo económico y social** ante lo que, podríamos llamar, un entorno hostil para los intereses de las cooperativas de transporte sanitario en Andalucía. A partir de esas necesidades sentidas y compartidas surgen los objetivos comunes, que son la clave para una intercooperación genuina.



El **establecimiento de una hoja de ruta antes de comenzar** el trabajo de acompañamiento, con tiempos máximos de consecución de objetivos intermedios y definición de tareas, es de vital importancia para poder monitorizar los logros obtenidos en el proceso y las cuestiones pendientes de resolver, lo que aporta seguridad y claridad al proceso.



Para intercooperar es imprescindible **generar espacios de confianza y confiables**, y para eso es necesario construir y aprobar, entre todas las partes interesadas, las normas del juego desde el principio.



Es importante conjugar la facilitación del proceso con el apoyo técnico y jurídico para obtener los resultados esperados. Una vez más, **la forma jurídica tiene que ser la herramienta**, no el fin.



Desde la facilitación, hay que propiciar que se programen, en la medida de lo posible, **espacios de convivencia informal** (almuerzos y charlas), generando así proximidad y cercanía. Así se consolidan las relaciones entre las personas y se refuerzan la cohesión y la confianza.



Más allá de lo meramente económico, en las personas socias de las cooperativas, hay un **sentimiento de pertenencia a la cooperativa de origen** que se puede ver amenazado. Trabajar desde los consejos rectores los posibles sentimientos de pérdida de las personas socias es clave para que sientan y entiendan que es un proceso de crecimiento y de generación de oportunidades, clave, muchas veces, incluso para la supervivencia de la propia cooperativa.



El **trabajo en red** ha sido otro factor de éxito: a través de una oportuna facilitación, fue posible activar diferentes actores para contribuir al objetivo común. Por ejemplo, se han contactado entidades de las Finanzas Éticas para explorar posibilidades de financiación, FAECTA para el apoyo jurídico e institucional, otras cooperativas para los servicios técnicos (por ejemplo, la creación de identidad corporativa y marca). El rol de las personas facilitadoras es clave, por un lado, para ver y proponer posibles conexiones, y, por otro, para proporcionar seguridad a todas las partes actuando como cuidadoras y guías del proceso.



**Junta de Andalucía**

Consejería de Empleo,  
Empresa y Trabajo Autónomo

En el marco del proyecto "Desarrollo de recursos didácticos basados en experiencias y situaciones reales de emprendimientos y empresas de Economía Social" financiado por la Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo de la Junta de Andalucía