

Cómo las alianzas fortalecen la economía social

Un marco para vencer las reticencias del sector en España

África Ariño
Teresa Buxeda
Jordi Carrillo
Xavier López
Esperanza Molins

Junio del 2022

Cómo las alianzas fortalecen la economía social

Un marco para vencer
las reticencias del sector
en España

**África Ariño
Teresa Buxeda
Jordi Carrillo
Xavier López
Esperanza Molins**

Junio del 2022

Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por el autor, salvo que se indique lo contrario

Edición: Caja Alta Edición & Comunicación: www.cajaalta.es
Diseño: Alejandro Maiocchi: www.maiocchipublicidad.es

Responsables

África Ariño

Profesora de Dirección estratégica
Cátedra Fundación Joaquim Molins Figueras de Alianzas Estratégicas

Teresa Buxeda

Asistente de investigación, IESE

Jordi Carrillo

Gerente de la Fundación José Antonio Segarra / Consultor empresarial

Xavier López

Consultor en Alianzas y Economía Social

Esperanza Molins

Directora de la Fundación Joaquim Molins Figueras

Prefacio

Alianzas en la economía social, un factor de crecimiento empresarial

A principios del pasado mes de mayo de 2022, cerca de 2.000 personas asistimos de manera presencial o en línea a la conferencia europea “La economía social, el futuro de Europa”, celebrada en Estrasburgo. Este evento fue un éxito de movilización global en el que las 2,8 millones de entidades de economía social que existen en Europa visibilizaron su fuerza como motor clave del desarrollo económico y social.

Estrasburgo fue, además, el escenario elegido por la Unión Europea (UE) para escenificar su apuesta decidida por un modelo empresarial que, como reza el título del Plan de Acción para la Economía Social, construye una economía centrada en las personas.

Las más de 50 medidas que recoge este Plan, que fue adoptado por la Comisión Europea (CE) en diciembre del 2021, configuran una impresionante política pública que busca potenciar el crecimiento de las empresas de economía social para incrementar su contribución a los objetivos sociales, económicos y medioambientales que persigue la UE. Al respecto, recuerda la CE en el texto del Plan que las empresas de economía social “crean y mantienen puestos de trabajo de calidad, contribuyen a la inclusión social y a la integración en el mercado laboral de grupos desfavorecidos y a la igualdad de oportunidades para todos, impulsan el desarrollo económico e industrial sostenible, promueven la participación activa de los ciudadanos en nuestras sociedades, desempeñan un papel importante en los sistemas de protección social europeos y revitalizan las zonas rurales y despobladas de Europa”.

Consciente de su potencial, la CE ha sido muy valiente incorporando nuevas perspectivas de trabajo al identificar la economía social como uno de los 14 ecosistemas industriales que se deben impulsar en Europa para reforzar su resiliencia económica y acelerar las transiciones ecológica y digital en la Unión.

En definitiva, la economía social ha alcanzado un reconocimiento institucional acorde con su importancia socioeconómica, al representar el 8% del PIB de la UE y el 10% en países como España o Francia. Asume de esta manera un papel central en las grandes agendas y transformaciones que se están impulsando desde España, Europa y también a nivel global, lo que lleva a las empresas de economía social a acceder a nuevas oportunidades en sectores emergentes donde seguir siendo pionera, proporcionando soluciones innovadoras a desafíos laborales, sociales, medioambientales y también empresariales.

España cuenta desde hace décadas con un ecosistema de fomento de la economía social que, en gran parte a iniciativa del propio sector a través de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), ha permitido dar a luz instrumentos novedosos para acompañar el crecimiento y la adaptación de estas empresas. Una iniciativa emblemática muy reciente en este sentido es el PERTE (proyecto estratégico para la recuperación y transformación económica) de la economía social y los cuidados, dotado por el Gobierno de España con más de 800 millones de euros de los Fondos NextGenerationEU. Un PERTE que se centra en potenciar y consolidar las alianzas para impulsar el impacto de este modelo económico en la transición que promueve el plan de recuperación y que, además, nos obliga a generar partenariados entre regiones y organizaciones.

Aportar a la economía social herramientas para cambiar de escala y adaptarse a estos nuevos entornos a través de la creación de alianzas es prioritario para ayudar a estas empresas a crecer y alcanzar objetivos ambiciosos compaginando, como siempre, eficiencia económica y compromiso social, y mediante la colaboración con socios con los que no solo se comparten intereses, sino también en muchos casos un mismo ámbito de actuación territorial.

Es, por lo tanto, para mí un placer poder contribuir a este excelente trabajo del IESE que, a través del análisis de casos de éxito de partenariados empresariales de la economía social, permite conocer de primera mano la diversidad de oportunidades que ofrecen las alianzas y el impacto directo que estas tienen en la dinamización de los territorios, además de visibilizar sus resultados positivos y los retos que comporta participar en ellas.

Mi agradecimiento a África, Esperanza, Jordi, Teresa y Xavier por invitarme a ser parte de esta importante iniciativa.

Juan Antonio Pedreño Frutos

Presidente de CEPES y de Social Economy Europe

CONTENIDO

Introducción	7
Historia de la economía social	8
La economía social en España	8
¿Qué es una alianza estratégica?	9
Tipos de alianzas de la economía social	11
De masa crítica o complementarias	11
Contractuales o entidades de nueva creación	12
Asistenciales o de mercado	13
Unisectoriales o intersectoriales	14
Cinco ventajas tangibles de las alianzas de la economía social	14
El proceso de creación de una alianza	15
Preparación	16
Selección del socio o socios	16
Negociación	17
Órganos de gobierno y dirección	18
Gestión y resolución de conflictos	20
Cuándo y por qué terminan las alianzas	22
Conclusión	23
Anexo 1. Preguntas de reflexión para las entidades de la economía social	25
Anexo 2. Entidades de la economía social entrevistadas	27
Bibliografía	36

Introducción

La economía social ha desempeñado, históricamente, un papel fundamental en España. Además de contribuir a la creación de puestos de trabajo, ha establecido mecanismos para facilitar el acceso al empleo de personas vulnerables y en riesgo de exclusión, y ha reinvertido sus beneficios en la comunidad. Según el informe *Las empresas más relevantes de la economía social 2020-2021*, de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), el sector cuenta con un total de 43.192 entidades que representan el 10% del producto interior bruto (PIB) y generan 2.184.234 empleos directos e indirectos (CEPES, 2021).

La crisis provocada por la pandemia de la COVID-19 ha sacudido con fuerza el sector, incluso su *modus operandi*. Las organizaciones de la economía social han redoblado esfuerzos y se han convertido en verdaderos actores de contención de los efectos sociales de la pandemia, ampliando sus servicios de atención a las personas afectadas por la crisis. En el contexto de volatilidad, incertidumbre y complejidad de la pospandemia, estas entidades están llamadas a desempeñar un papel decisivo en la recuperación económica, social y laboral del país, para lo cual necesitan acceder a más recursos y ámbitos de trabajo y, para ello, deben buscar fórmulas que les permitan adaptarse a los cambios del nuevo escenario y mantenerse competitivas.

A este respecto, la figura de las alianzas estratégicas, en concreto, les brindan la posibilidad de sumar recursos para generar economías de escala y alcance. Paradójicamente, siendo la colaboración uno de los principios de la economía social, existen pocas alianzas en el sector. Las entidades siguen resistiéndose por temor a perder control, pero **colaboración y pérdida de control** no tienen por qué ser sinónimos. Las alianzas permiten a las entidades acceder a más recursos sin necesidad de renunciar por completo al control de sus actividades, aunque tendrán que compartirlo.

La forma de las alianzas depende del propósito con que se creen, por lo que cada entidad debe valorar el nivel de integración de las actividades y los socios, así como el de control que está dispuesta a ceder. Hay que tener en cuenta que, en su máxima expresión, las alianzas pueden resultar en una fusión. De hecho, cuando las entidades comparten muchas sinergias, una fusión completa puede ser la mejor opción para impulsar su crecimiento y alcanzar sus objetivos.

La finalidad de este documento es ofrecer a las entidades de la economía social un marco que las anime a plantearse el establecimiento de alianzas estratégicas, además de ayudarlas a afrontar el proceso de creación y gestión de estos acuerdos de colaboración. Dicho marco está basado en el conocimiento y la experiencia de sus autores, así como en entrevistas realizadas a los protagonistas de 11 alianzas del sector en España y al presidente de CEPES.

En cuanto a la estructura del documento, tras describir brevemente la economía social y las entidades que la conforman, se explica qué se entiende, por parte de los autores, por *alianza estratégica* y las ventajas que esta presenta. A continuación, se recogen algunas consideraciones sobre el proceso de creación de una alianza y los órganos de gobierno y dirección más comunes. Seguidamente, se ofrecen unas reflexiones sobre la gestión, sin obviar las dificultades que entraña, y la eventual terminación de las alianzas; todo ello se ilustra con los casos de las 11 alianzas a cuyos directivos se ha entrevistado. Cierran el núcleo del documento las conclusiones, seguidas de una serie de preguntas de reflexión para las organizaciones de la economía social (véase el **Anexo 1**) y una breve descripción de las 11 entidades (véase el **Anexo 2**).

Historia de la economía social

Antes de analizar los tipos de alianzas del sector, es importante explicitar qué se entiende por *economía social* y qué entidades la conforman, así como cuáles se tratan en este documento.

Las diversas formas de las entidades de la economía social son el resultado de una evolución histórica que responde al contexto político, social y económico de cada momento (Pedreño Frutos, 2019). En Europa, el concepto de economía social hunde sus raíces en las cooperativas, asociaciones y mutualidades surgidas en el siglo XVIII. Estas primeras entidades tenían como objetivo la defensa de los grupos sociales más vulnerables ante las nuevas condiciones de vida creadas por el desarrollo de la sociedad industrial. Entrado el siglo XIX, algunos países europeos adoptaron declaraciones que definían la economía social en torno a unos principios fundamentales. Francia fue la pionera con la *Charte de l'économie sociale*, que define la economía social como el “conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios de la comunidad” (Ley 5/2011, de 29 de marzo).

De acuerdo con esta primera declaración, la economía social es “una forma de emprender basada en características comunes en términos de objetivos de desarrollo, formas organizativas y valores de participación, solidaridad, innovación y propiedad e iniciativa colectiva, que no tiene como objetivo la maximización del beneficio económico, sino que este es el instrumento que garantiza una distribución justa de la riqueza, dando prioridad a la persona sobre el capital” (Pedreño Frutos, 2019).

Desde entonces, el concepto de economía social ha evolucionado conforme han ido surgiendo nuevas entidades que, sobre la base de los principios descritos, “daban respuesta a necesidades como la cobertura de servicios de salud a través de mutualidades, la inclusión social de personas en riesgo de exclusión social a través de empresas sociales o la prestación de servicios sociales de interés general por asociaciones y fundaciones” (Pedreño Frutos, 2019).

La economía social en España

La economía social tiene una importante presencia socioeconómica en España, donde ha experimentado un fuerte desarrollo gracias a la consolidación de un entorno institucional de fomento del sector. Dos factores que han contribuido de manera decisiva a este ecosistema favorable son la Ley de Economía Social, aprobada en el 2011, y la sólida estructuración organizativa del sector a través de CEPES (Pedreño Frutos, 2019).

Según la mencionada ley, las entidades de la economía social actúan bajo los siguientes principios:

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital.
- Gestión autónoma, transparente, democrática y participativa por parte de sus miembros.
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.
- Destino de los resultados de la actividad económica a la consecución de objetivos de desarrollo sostenible, del interés de los servicios a sus integrantes y del interés social.
- Autonomía de gestión e independencia respecto a los poderes públicos.

Por lo tanto, de acuerdo con esta ley, “forman parte de la economía social las cooperativas en sus distintas modalidades (enseñanza, trabajo, consumo, sanitarias...), las fundaciones y asociaciones que lleven a cabo una actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción y los centros especiales de empleo” (Ley 5/2011, de 29 de marzo).

Asimismo, establece que también “podrán formar parte de la economía social aquellas entidades que realicen actividad económica y empresarial, cuyas reglas de funcionamiento respondan a los principios enumerados anteriormente que persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos” (Ley 5/2011, de 29 de marzo). Es por ello por lo que en este documento también hacemos referencia a aquellas entidades de carácter mercantil que actúan bajo las reglas y los principios de la economía social. Por tanto, el hecho de formar parte de la economía social no dependerá de la estructura jurídica adoptada, sino de la finalidad de la entidad o sociedad.

Si bien también se consideran entidades de la economía social las mutualidades, cofradías de pescadores o sociedades agrarias de transformación, en este documento nos ceñimos a las entidades señaladas anteriormente, dejando fuera estas últimas.

Desde su creación en 1992, CEPES ha actuado como “entidad interlocutora para la construcción de políticas públicas y sociales que promuevan el modelo de empresa de economía social, centrado en las personas” (Pedreño Frutos, 2019). La legitimidad para reclamar este papel reside en su amplia base asociativa, formada por 29 organizaciones. Todas ellas son confederaciones estatales o autonómicas y grupos empresariales específicos que representan los intereses de la economía social y suman más de 200 estructuras de apoyo a nivel autonómico.

Una vez definidas la economía social y sus organizaciones, abordamos los tipos de alianzas estratégicas que existen en la economía social y los factores que las entidades deben tener en cuenta a la hora de decidir cuál es el tipo que más les conviene.

¿Qué es una alianza estratégica?

La etiqueta *alianza estratégica* puede responder a distintas realidades, ya que no existe una terminología ampliamente compartida. Por ello, es necesario precisar primero qué entendemos por *alianza estratégica*, así como sus objetivos más comunes.

En este documento, consideramos alianza estratégica todo acuerdo formal entre dos o más entidades que tiene por objetivo alcanzar una serie de intereses, tanto privados como comunes, compartiendo parte de sus recursos. Esta definición es amplia y aplicable a acuerdos de colaboración muy diferentes, desde los contractuales hasta los que implican la creación de una nueva entidad.

Aun así, conviene tener presentes ciertos elementos de la definición de alianza estratégica:

- Se trata de un **acuerdo formal**, aunque el nivel de formalización e integración de las actividades puede variar.
- Los socios tienen ciertos **objetivos comunes** que constituyen la base de la alianza, pero también pueden albergar **objetivos privados**, que podrían entrar en conflicto con los intereses de la otra parte debido a que los socios mantienen su soberanía aun cuando compartan el control de la alianza.
- Los socios **combinan sus recursos** para realizar sus actividades de forma más eficiente o para emprender nuevas actividades que no podrían afrontar por sí solos.



Tipos de alianzas de la economía social

Ninguna tipología de las alianzas estratégicas es exhaustiva, ya que puede haber tantas como dimensiones de diferenciación. En este documento proponemos la que nos parece más relevante para el sector de la economía social.

En general, podemos distinguir dos tipos de alianzas atendiendo a dos criterios de diferenciación: la **naturaleza de los recursos aportados** y la **naturaleza jurídica de la alianza**.

Sin embargo, a raíz de nuestras entrevistas a directivos de entidades del sector, hemos decidido incluir otros dos criterios de diferenciación. En primer lugar, la actividad que realiza la alianza. Es decir, si se trata de alianzas de carácter asistencial o, por el contrario, ejercen una actividad económica que las sitúa como competidoras en el mercado abierto o en el sector público. En segundo lugar, el sector al que pertenecen los socios de la alianza, es decir, si se trata de alianzas unisectoriales o intersectoriales, entendiendo por sectores el social, el público y el lucrativo.

La **Tabla 1** muestra los distintos tipos de alianzas de la economía social según los criterios de diferenciación mencionados.

Tabla 1. Tipología de las alianzas de la economía social

Criterios	Tipos
Naturaleza de los recursos aportados	Masa crítica o escala
	Complementarias
Naturaleza jurídica de la alianza	Contractuales
	Entidad de nueva creación
Naturaleza de la actividad de la alianza	Asistenciales
	De mercado
Sector al que pertenecen los socios	Unisectoriales
	Intersectoriales

A continuación, se describen con más detalle estos tipos, ilustrándolos con ejemplos de las alianzas analizadas.

De masa crítica o complementarias

Una alianza estratégica permite acceder a determinados recursos y capacidades de los que carece una entidad y que, combinados con los propios, la situarán en una posición ventajosa respecto a sus competidores. Según la naturaleza de los recursos aportados y de los que le interesan a la entidad, es posible diferenciar dos tipos de alianzas: las de escala o masa crítica y las complementarias.

En las alianzas de masa crítica, los socios aportan recursos de naturaleza similar, lo que les permite alcanzar una escala suficiente para hacer rentables determinadas actividades.

- **Grup Cooperatiu Fruits de Ponent** es una cooperativa de segundo grado surgida de la unión, en 1992, de cuatro cooperativas de primer grado: Camp d'Alcarràs i Secció de Crèdit, Agrària Progressiva Benavent-Portella, Ramell y Agrària del Llobregós. Al unirse, concentraron la oferta de producto y elaboraron un plan de comercialización conjunto, con lo que ganaron competitividad.

Pero Fruits de Ponent dio un paso más allá en el 2020 y se convirtió en grupo cooperativo. Dado que las cooperativas madres decidieron ceder al grupo la capacidad de decisión sobre la comercialización y planificación de la producción, cada una de ellas puede sumar recursos para que la actividad común sea más rentable, fuerte y competitiva en el mercado abierto.

Una de las iniciativas emprendidas por el grupo fue la creación de un fondo de tierras cooperativizado. Así, cuando un socio cesa su actividad agraria, el grupo le alquila la tierra y la cede a otro socio que quiera crecer en dimensión. De este modo, el socio puede crecer de manera independiente, a la vez que el grupo se asegura de contar con los recursos necesarios para hacer rentables las actividades cooperativizadas.

En las alianzas complementarias, los socios aportan recursos de naturaleza diferente. El acceso a recursos o capacidades que no tienen les permite crear más valor.

- El proyecto **Insula**, centrado en la inserción sociolaboral, es fruto de una alianza de cuatro organizaciones de carácter social: Cáritas Diocesana de Barcelona, Fundació Formació i Treball, Fundació Mambré y Sant Joan de Déu Serveis Socials- Barcelona. El proyecto aborda la inserción social de manera global, es decir, acompaña a las personas y familias en distintas facetas de su vida para garantizar su integración completa en la sociedad. La alianza se basa en la complementariedad de recursos y capacidades. Al tratarse de un acompañamiento 360, cada organización aporta los de su especialidad en aras de un objetivo común: la integración sociolaboral completa.

Así, la Fundació Mambré aporta recursos relacionados con la búsqueda y captación de vivienda. Por su parte, Formació i Treball aporta los recursos necesarios para garantizar la inserción laboral. En su caso Cáritas Diocesana de Barcelona brinda asesoramiento jurídico en extranjería, laboral, civil y penal y atención psicológica, así como ayudas económicas en casos puntuales. Por último, Sant Joan de Déu Serveis Socials- Barcelona ofrece acompañamiento social desde una perspectiva integral, comunitaria y de trabajo en red, da protagonismo a las personas y familias y les facilita el acceso a los derechos y servicios que les corresponden.

Contractuales o entidades de nueva creación

La forma jurídica que adoptan las alianzas estratégicas de la economía social depende de factores como el nivel de integración de las actividades de la alianza y la voluntad de los socios de ceder soberanía. Según la naturaleza jurídica de las alianzas, estas pueden ser contractuales o entidades de nueva creación.

En las alianzas contractuales, los socios firman un convenio que determina las actividades de la alianza, el nivel de participación de cada uno de ellos y los compromisos. Es un tipo de alianza muy habitual en la economía social, ya que brinda cierta flexibilidad en función de los objetivos y actividades de cada alianza. Los convenios suelen tener una vigencia de uno o dos años, aunque los hay más largos. En este último caso, regulan con mayor precisión los recursos que aportará cada socio, la distribución de funciones y el gobierno de la alianza.

- **Fundació Tr@ms** es una entidad de utilidad docente cuyo proyecto colaborativo agrupa escuelas interesadas en convertir la innovación en su elemento identitario. Tiene convenios de colaboración con instituciones educativas, universidades y empresas tecnológicas para potenciar la innovación en distintas áreas y niveles educativos. Dada esta misión social, crea un marco global de actuación, es decir, un convenio base que establece qué es cada entidad y los intereses comunes. Sus convenios tienen una vigencia de uno o dos años, renovables en caso de que funcionen. En el caso de las empresas tecnológicas, prueba sus productos y contenidos en las escuelas a cambio de *feedback*, es decir, hay una transferencia de conocimiento.

- **Grup Èxit**, organización empresarial especializada en servicios de limpieza, pintura, jardinería, industriales y de mantenimiento, también trabaja mediante convenios de colaboración. Es una alianza de tres entidades: Fundació Drissa, Ecosol y Grupo Fundación Ramón Noguera, que siguen desarrollando su actividad en el ámbito de la economía social de manera independiente. El objetivo del grupo es mantener e incrementar la producción de bienes y servicios para promover la integración sociolaboral de personas con discapacidad y en situación o riesgo de exclusión social.

El grupo se rige por un marco específico de colaboración y protocolo. Cuando se presenta una oportunidad de negocio, el grupo constituye una unión temporal de empresas (UTE) con dos o más entidades, lo que le permite adaptarse a las oportunidades y acometer proyectos concretos. Algunos proyectos son de pequeño tamaño y centralizados, por lo que la figura de la UTE le permite colaborar con las entidades que tienen más repercusión en el territorio y, de ese modo, ser más competitivo.

Las alianzas que se constituyen como entidades de nueva creación tienen personalidad jurídica propia, ya se trate de una fundación, una cooperativa o una empresa conjunta. A diferencia de las contractuales, suelen tener una mayor proyección temporal. Los socios comparten recursos, conocimientos e infraestructuras, además de riesgos, pero ello no significa que tengan que fusionarse, ya que mantienen su independencia jurídica y sus actividades respectivas.

- **Fundació Intermedia** es una organización sin ánimo de lucro que atiende a personas en situación de vulnerabilidad social y laboral. Surgió de la alianza de la Fundació IRES, la Fundació Surt y Suara Cooperativa. Está homologada como agencia de colocación y trabaja para facilitar el empleo y la mejora profesional de las personas mediante diferentes acciones de asesoramiento, orientación, captación y desarrollo de la trayectoria profesional. Para ello, colabora estrechamente con empresas y organizaciones del tejido socioeconómico del país. Los socios conservan su soberanía y su marca, y siguen trabajando de manera independiente en otros ámbitos de la economía social. También forma alianzas como medio de expansión y crecimiento, y lo hace en gran medida en forma de UTE.
- **Creixen Educació** es una cooperativa de segundo grado impulsada por tres cooperativas vinculadas al sector de la educación: Escola Sant Gervasi, Abacus y Suara, las cuales son miembros de Grup Clade (grupo de empresas sociales en diversos sectores de actividad) y acumulan muchos años de experiencia en el sector de la educación en Cataluña. Al trabajar desde vertientes complementarias y con un modelo empresarial colectivo, aunaron esfuerzos para crear Creixen Educació, cuya red de escuelas es todo un referente en Cataluña por su innovación en métodos formativos y docentes.

Asistenciales o de mercado

Las alianzas asistenciales ofrecen servicios de carácter asistencial. Son, en su mayoría, entidades sin ánimo de lucro.

- **Suara Cooperativa** es una entidad de iniciativa social y sin ánimo de lucro, con casi 40 años de experiencia en el sector de la atención, que da respuesta a la globalidad del ciclo vital de las personas. Con más de 4.000 profesionales, gestiona un amplio abanico de equipamientos en los que presta servicios del ámbito social, atención a la dependencia, infancia y familias, bienestar y salud, tercera edad, educación y formación, empleo y trabajo, entre otros.

Por su parte, las alianzas de mercado compiten en el mercado abierto.

- **Fruits de Ponent** compite en el mercado de frutas y hortalizas. Lo que la distingue de las entidades puramente mercantiles es que se rige por los principios de las entidades de la economía social, además de que su estructura y toma de decisiones son diferentes. Dado que sus actividades están cooperativizadas, los socios no pueden realizarlas por su cuenta.

- La **alianza de Jesuïtes Educació y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC)** ofrece grados de Formación Profesional en internet, de modo que compite en el mercado abierto de la educación. Jesuïtes Educació aporta el profesorado, el contenido educativo y la titulación, mientras que la UOC, al ser una universidad virtual, contribuye con la estructura tecnológica y el *expertise* (aunque también participa en el contenido educativo). Se rige por un convenio de colaboración que especifica el porcentaje de ganancias y los gastos de cada socio, además de contar con un comité de dirección que se reúne de forma mensual para tratar los asuntos de la alianza.

Unisectoriales o intersectoriales

Las alianzas unisectoriales están integradas por entidades de la economía social, como las mencionadas Grup Èxit, Fundació Intermedia y Creixen Educació.

En las alianzas intersectoriales participan entidades de la economía social y de otros sectores.

- La **alianza de Formació i Treball e Ikea** se rige por un convenio renovable anualmente que especifica las pautas de la colaboración y los recursos clave que aporta cada organización. En este caso, Ikea aporta el producto (mobiliario excedente) y el conocimiento comercial (*know-how*), mientras que Formació i Treball le da una segunda vida vendiéndolo en sus tiendas. La alianza favorece la inserción sociolaboral, que es la misión principal de Formació i Treball.

Cinco ventajas tangibles de las alianzas de la economía social

Las alianzas estratégicas ofrecen cinco ventajas principales a las entidades de la economía social, muy difíciles de obtener de manera independiente:

1 Acceso a más recursos y áreas de trabajo. Tal como se señalaba anteriormente, este mayor acceso es una ventaja fundamental de todas las alianzas del sector. Por ejemplo, gracias a su alianza con la UOC, Jesuïtes Educació ha podido ofrecer grados en internet y abrirse a un grupo de estudiantes al que antes no llegaba. Por su parte, la UOC ha accedido a una nueva área docente: la formación profesional.

2 Aumento del tamaño y de la eficiencia. Esto es lo que convierte a las alianzas, sobre todo las de masa crítica, en un medio para que las entidades sean más grandes y competitivas. Tal como señala Fundació Tr@ms, “alcanzas más economías de escala y un mayor rendimiento con una alianza que si realizas los proyectos por tu cuenta”.

Las alianzas de Suara Cooperativa, como Fundació Intermedia o Creixen Educació, le han permitido aumentar de tamaño y mejorar la calidad de sus servicios. De igual modo, gracias al proyecto Insula, Sant Joan de Déu Serveis Socials- Barcelona ha podido ofrecer un servicio más eficiente y eficaz, ya que aprovecha la estructura de las entidades promotoras: más eficiente porque el coste de los proyectos es inferior al que tendrían si no estuvieran bajo un mismo programa, y más eficaz porque el impacto transformador es mayor.

3 Más oportunidades. La ganancia en tamaño y competitividad permite acometer proyectos más grandes. Así, los socios del Grup Èxit destacan que esta alianza ha mejorado su reconocimiento y su posicionamiento a la hora de incidir en ciertos ámbitos o colectivos.

4 Transferencia de conocimiento. En el caso la Fundació Tr@ms, la transferencia de conocimiento entre las escuelas es imprescindible para lograr su misión social. La creación de alianzas a distintos niveles ha propiciado la realización de proyectos en común con otros centros, además de impulsar procesos de cambio y transformación. Tal como explican desde esta entidad, “vimos que por muy grandes que fueran las escuelas o sus proyectos, cuesta mucho más alcanzar ciertas metas, cambios o transformaciones cuando lo haces solo. Las alianzas te dan más fuerza en muchos aspectos”.

5 Formación de espacios de cocreación. Esos espacios generan a su vez más sinergias, especialmente en el ámbito social. **Corporación Mondragon**, grupo socioempresarial integrado por cooperativas autónomas independientes, es un ejemplo de ello. La intercooperación (cooperación que las propias cooperativas ejercen entre sí) se refleja, por ejemplo, en la reubicación de socios trabajadores excedentarios de forma temporal o definitiva. Este ejercicio no solo ha reportado grandes sinergias empresariales, sino que le ha permitido contribuir a una sociedad más cohesionada al crear y distribuir riqueza en origen y a gran escala. De hecho, en las comarcas donde tiene una mayor presencia, la Corporación ayuda a que la renta sea superior a la media y se distribuya de forma más equitativa, hasta tal punto de que se ha reducido la tasa de pobreza.

Pese a estas ventajas, las entidades de la economía social se enfrentan a diversas dificultades en las alianzas, sobre todo de gestión, derivadas de las diferencias estratégicas, operativas, culturales y humanas que existen entre los socios. Se explican con más detalle en el apartado dedicado a la gestión.

Tal como se ha visto, las alianzas estratégicas son un medio efectivo para el crecimiento de las organizaciones de la economía social. Pero no siempre lo consiguen. Cómo se crea una alianza, los órganos de gobierno y dirección elegidos, así como la forma en que se gestiona son las claves para que una alianza funcione, dé resultados y permanezca en el tiempo. En los siguientes apartados se abordan estas claves.

El proceso de creación de una alianza

Para crear una alianza no basta con que una entidad se lo proponga a otra. Se debe seguir un proceso meticuloso que, además de la negociación con otras entidades, implica dinámicas internas de toma de decisiones. Por otro lado, no hay que olvidar que la cultura y estructura de cada entidad es diferente.

También han de tenerse en cuenta factores como las condiciones iniciales, el contexto, la orientación de los socios o el tipo de estructura de gobierno que requiere la alianza. El conocimiento y manejo de estos factores resulta esencial, ya que influyen en el rendimiento de la alianza y en la decisión de continuar con ella o terminarla.

La **Figura 1** muestra las tres fases de que consta el proceso de creación de una alianza: preparación, selección de socios y negociación.

Figura 1. Fases del proceso de creación de una alianza



Preparación

En esta fase, la entidad debe evaluar la conveniencia de una alianza estratégica frente a otras opciones (por ejemplo, una fusión) y sus posibilidades de éxito. Por un lado, ha de determinar los objetivos y beneficios que quiere alcanzar; por el otro, considerar los costes asociados y realizar un análisis interno de riesgo y rentabilidad.

En el caso de **Sant Pere Claver - Fundació Serveis Socials** y la **Fundació Tallers**, la decisión de formar una alianza se basó más en la oportunidad que en la necesidad. Se conocían de antes y sabían que eran compatibles. Además de que son entidades sólidas y no tienen dificultades económicas ni laborales, compartían enfoque y visión y se entendían muy bien. La posibilidad de formar una alianza se planteó cuando se les presentó una oportunidad. Sant Pere Claver- Fundació Serveis Socials ofrece servicios sanitarios, sociales y de protección de derechos a personas con problemas de salud o discapacidad mental, pero en aquel momento no cubría el área laboral, de suma importancia para el colectivo que atiende. Mientras, los usuarios de Fundació Tallers, especializada en el ámbito laboral y prelaboral, habían empezado a demandar servicios de asistencia sanitaria y social. Fue esa complementariedad lo que las animó a iniciar un proceso de alianza.

Selección del socio o socios

Una vez tomada la decisión de formar una alianza estratégica, la entidad debe tener en cuenta las siguientes variables a la hora de elegir socio:

- Los recursos y capacidades que necesita y los que tienen los posibles socios.
- La aportación de cada socio a la alianza en cuanto a recursos y capacidades.
- Las motivaciones y actitudes de los posibles socios, además de sus fortalezas y debilidades.
- Las compatibilidades organizativas y culturales entre la entidad y los posibles socios.
- Los problemas que podrían surgir en su relación con los posibles socios.

Las diferencias entre los socios son una de las razones por las que muchas alianzas no perduran en el tiempo. Por eso, lo primero que hay que hacer es comprobar si la entidad y el socio potencial encajan estratégicamente, es decir, si existe compatibilidad entre ellos en cuanto a objetivos, operaciones y recursos y capacidades.

- **Compatibilidad de objetivos.** No se trata de que sean los mismos, sino de que sean compatibles para que no surjan después conflictos entre los socios. No hay que olvidar que una de las finalidades clave de toda alianza es la consecución de los objetivos estratégicos de cada uno de los socios. Por eso, se debe invertir tiempo y recursos para conocer los verdaderos objetivos del socio potencial con relación a la alianza. Hay que tener en cuenta que el socio potencial podría tener intereses privados que chocaran con los de la entidad. La compatibilidad de los objetivos es un aspecto que trabajan mucho Formació i Treball e Ikea en su alianza.
- **Compatibilidad operativa y de recursos y capacidades.** La entidad debe analizar si el socio potencial cuenta con los recursos y capacidades necesarios para desempeñar su papel en la alianza, así como la compatibilidad operativa entre ambos. Fundació Tr@ms destaca la importancia de que las entidades tengan ganas de colaborar y compartir a la hora de buscar un socio. Esto, que parece obvio, a veces no lo es tanto entre las entidades de la economía social. A Tr@ms le ha funcionado muy bien la búsqueda de socios heterogéneos que puedan aportar recursos y capacidades muy distintos a los suyos. Con todo, insiste en la necesidad de que haya un mínimo de compatibilidad operativa entre los futuros socios.

Las tres entidades de Grup Èxit también aportan a su alianza recursos y capacidades muy diferentes. Como ya habían colaborado antes, se conocían bien y habían comprobado que tenían una forma de trabajar parecida. La compatibilidad de su cultura de trabajo las ha llevado a forjar alianzas con otras entidades para replicar su modelo operativo en otros territorios. En su opinión, para que funcione una alianza, los socios deben compartir misión, visión y también valores.

Negociación

En la fase de negociación, las partes definen los contenidos formales del acuerdo de alianza y sus características específicas. Es también el mejor momento para que se conozcan a fondo y establezcan una relación de confianza mutua. De ese modo, evitarán futuros problemas de gestión. Es preciso, por tanto, que durante la negociación de la alianza se alcance una visión compartida de los objetivos de esta y quede muy claro qué va a aportar cada socio.

Tal como mostraban los ejemplos anteriores, el hecho de que las entidades ya se conozcan y tengan una relación de confianza facilita un proceso de negociación sereno. Así fue con Sant Pere Claver- Fundació Serveis Socials y la Fundació Tallers, cuyas similitudes favorecieron aún más un proceso de negociación tranquilo, pausado y coparticipado.

El proceso de negociación, que puede ser más o menos largo, deben liderarlo los altos directivos de las entidades, aunque también han de participar los directivos más familiarizados con los aspectos funcionales de la alianza. Durante la negociación se abordan los objetivos de la alianza y los propios de los socios, así como la aportación en recursos y capacidades de cada uno de ellos, el reparto de la propiedad y del control y la duración prevista de la alianza. También se decide la forma jurídica de esta, esto es, si será contractual (mediante un convenio) o se creará una nueva entidad, especificando las condiciones en el acuerdo. Las entidades entrevistadas apuntan la posibilidad de que un agente externo medie en el proceso de negociación o asesore a las partes en aras de un beneficio mutuo.

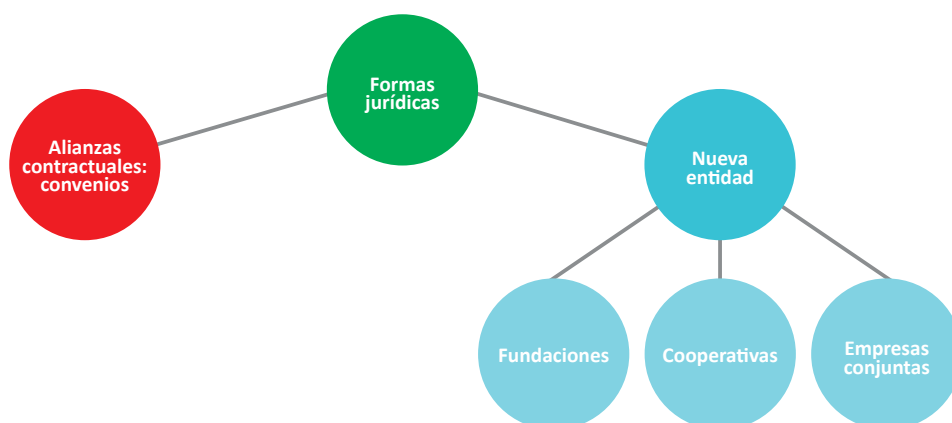
En el caso de Sant Pere Claver- Fundació Serveis Socials y la Fundació Tallers, había confianza y no tenían prisa, así que decidieron, en una primera reunión, darse 12 meses para analizar la viabilidad de la alianza, para lo cual habilitaron un grupo de trabajo que estudiara todos y cada uno de los aspectos de su posible alianza. En este proceso participaron la gerencia de ambas entidades, una representación de los patronatos (en concreto, tres patronos por entidad) y un grupo de consultores. Cumplido el plazo de 12 meses, emitieron un informe final que fue aprobado por sus patronatos respectivos y, finalmente, en mayo del 2021, dieron luz verde a su futura “confluencia”. Este término se utilizó específicamente durante el proceso de negociación de esta alianza para hacer referencia a la convergencia entre ambas entidades en una nueva organización.

Durante la negociación también se decide la estructura de gobierno, que se aborda a continuación.

Órganos de gobierno y dirección

La estructura de gobierno de la alianza depende, en gran medida, de su forma jurídica, es decir, de si se trata de una alianza contractual o de una entidad de nueva creación, tal como muestra la **Figura 2**.

Figura 2. Posibles formas jurídicas de las alianzas



- **Alianzas contractuales.** Los socios establecen, mediante pactos o convenios, la forma de gobierno que consideren más adecuada para maximizar los beneficios de la alianza.

El proyecto Insula, liderado por Sant Joan de Déu Serveis Socials- Barcelona, se formalizó mediante un memorando de entendimiento a propósito de una convocatoria de ayudas a proyectos innovadores de Fundación “la Caixa”. Aunque los socios se decidieron por esta fórmula jurídica blanda, no descartan introducir cambios si resulta insuficiente. En cuanto a la estructura de gobierno, Insula tiene dos comisiones, una estratégica y otra operativa. La estratégica vela por la orientación estratégica de la alianza, entre otras funciones. Formada por los directores de las cuatro entidades que integran la alianza, se reúne con carácter ordinario cada trimestre y con carácter extraordinario cuando una de las partes lo pide. Por su parte, la comisión operativa revisa y actualiza el plan de trabajo de la alianza. Está formada por los responsables asistenciales o de proyectos de cada entidad y se reúne con carácter ordinario cada mes. El gobierno de la alianza es compartido, mientras que la coordinación técnica se delega a una de las entidades.

- **Entidades de nueva creación.** La estructura de gobierno obedece a la forma jurídica que adopte la alianza: fundación, cooperativa o empresa conjunta.

- **Fundaciones.** El órgano supremo de gobierno es el patronato, que vela por el cumplimiento de los fines fundacionales y por el rendimiento y la utilidad de los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación (Ley 50/2002, de 26 de diciembre). Está constituido por un mínimo de tres miembros, que eligen a uno de ellos como presidente. Asimismo, el patronato nombra a un secretario que certifica sus acuerdos y tiene voz, pero no voto.

En Fundación Intermedia el patronato está conformado por representantes de las tres entidades (Fundación IRES, Fundación Surt y Suara Cooperativa) y su misión es velar por el despliegue del objeto fundacional. La Fundación también cuenta con un consejo de dirección y un consejo asesor. Este último se ha constituido como un órgano consultivo, plural, diverso y no vinculante. Su misión es aconsejar a la fundación sobre su objeto social. Este órgano está integrado por personas de reconocida trayectoria en distintos ámbitos.

- **Sociedades cooperativas.** Tienen tres órganos de gobierno: la asamblea general, el consejo rector y la intervención. La asamblea general es el órgano supremo de expresión de la voluntad social. Reúne a los socios para deliberar y adoptar por mayoría acuerdos sobre las materias de su competencia, a los que están obligados todos los socios, incluidos los disidentes y los que no han participado en la asamblea. El consejo rector es el órgano de gobierno, gestión y representación. Fija las directrices generales de la gestión de la cooperativa y es responsable del cumplimiento de la ley y los estatutos sociales, para lo cual toma las iniciativas que correspondan. Por último, la intervención es el órgano de fiscalización. El interventor censura las cuentas anuales y el informe de la gestión antes de ser presentados para su aprobación por la asamblea, salvo que la cooperativa esté sujeta a auditoría de cuentas (Ley 27/1999, de 16 de julio).

En el modelo cooperativo los protagonistas son los socios-trabajadores, tal y como ilustra la Corporación Mondragon, grupo de cooperativas que mantienen su estructura organizativa y su personalidad jurídica. A su vez, estas cooperativas se dividen en cuatro grandes áreas –finanzas, conocimiento, distribución e industria–, cada una de las cuales tiene su propio marco estratégico.

En la asamblea general participan 30 representantes de las cooperativas-socios, los representantes de los socios de trabajo y los representantes de los socios colaboradores. Por su parte, el consejo rector está formado por 18 miembros, 2 de los cuales ocupan los cargos de presidente y secretario, mientras que la figura de la intervención está representada por la comisión de vigilancia, ya que se encarga básicamente de revisar las cuentas anuales. Cabe destacar que la Corporación Mondragon cuenta con dos figuras adicionales: el consejo de dirección y el consejo social. El primero, formado por un gerente —elegido por el consejo rector— y varios miembros directivos, coordina las funciones del equipo directivo y asesora al consejo rector. Por su parte, el consejo social, cuyo número de miembros se establece en función del de socios, representa a estos últimos ante las instancias internas de la cooperativa.

Grup Clade, compuesto principalmente por cooperativas procedentes de diferentes sectores, también comparte este modelo cooperativo de gobierno. Su órgano soberano es la asamblea general, que delega las responsabilidades de gestión en un consejo rector formado por los directores generales de las sociedades miembros.

- **Empresas conjuntas.** La estructura de gobierno suele ser la propia de este tipo de entidades: un consejo de administración y un consejo de dirección. En el caso del Grup Èxit, las tres entidades que la crearon están presentes en el consejo de dirección y, aunque cada una tiene un equipo de dirección bastante autónomo, es el consejo de dirección el que toma las decisiones finales.

En definitiva, la estructura de gobierno de las alianzas de la economía social varía en función de la forma jurídica que adopten. A continuación se expone cómo influye en su gestión el proceso de creación (selección de socios, negociación y estructura de gobierno).

Gestión y resolución de conflictos

La gestión de una alianza de la economía social no es tarea fácil. Además de la operación de las actividades, incluye ajustar la alianza a las circunstancias cambiantes y, si es necesario, ponerle fin, a lo que hay que añadir los problemas que puedan surgir, como la falta de confianza, una mala comunicación, diferencias culturales o para adaptarse, una coordinación inadecuada o conflictos.

El hecho de que los socios sigan siendo organizaciones independientes significa que pueden tener objetivos privados y que siempre existirá cierta incertidumbre sobre su actuación. Además, llevan a la alianza sus características organizativas, que deben coexistir con las de la otra parte. En cualquier caso, las expectativas de los socios se confirmarán o desmentirán cuando empiecen a trabajar juntos, lo cual generará una dinámica interna que fomentará la cooperación o, por el contrario, socavarán la relación e incluso abocará a la terminación de la alianza.

Cuanto más eficaz sea la búsqueda y selección de los socios, así como la negociación y el diseño de la estructura de la alianza, mayor será el nivel de compatibilidad entre ellos y estarán en mejores condiciones para afrontar el reto de mantener viva la alianza. Ciertamente, los resultados de la negociación –en cuanto a la estructura de la alianza, el entendimiento mutuo sobre las responsabilidades de cada socio y la calidad de la relación– influyen significativamente en cómo se comportarán y trabajarán los socios en el seno de la alianza. Así pues, la estructura de la alianza tiene consecuencias importantes en cómo se toman las decisiones, mientras que el entendimiento mutuo establece los límites implícitos del acuerdo, que vienen marcados por la comprensión de la contribución y las tareas que debe realizar cada socio. Por último, la calidad de la relación influirá en cómo de tolerantes se muestren los socios respecto a las desviaciones de su acuerdo y cómo reaccionarán cuando la otra parte se salga de los límites previstos.

De todas formas, los mayores desafíos de gestión a los que deben hacer frente los socios de una alianza son los conflictos que derivan de las diferencias a nivel estratégico, organizacional, operacional y humano.

- **Conflictos estratégicos.** Reflejan la disparidad de objetivos entre los socios. Además de los objetivos comunes, cada socio debe tener muy claro cuáles son sus objetivos privados y los de la otra parte. Este tipo de conflictos aparecen cuando los objetivos privados de los socios no son compatibles entre sí o con algunos de los objetivos comunes. Una alianza estratégica en la que los objetivos comunes y privados sean compatibles funcionará mejor que otra en la que los privados tengan más importancia para uno o ambos socios.

Son también conflictos estratégicos aquellos que surgen de las diferencias sobre qué debe aportar cada socio. En este sentido, la Fundació Tr@ms destaca la importancia de que las expectativas de los socios respecto a cómo se llevará a cabo la alianza se ajusten a la realidad. Por eso, antes de formalizar una alianza, los socios deben saber exactamente qué deben aportar en cuanto a trabajo, qué visión comparten y qué objetivos podrán conseguir.

- **Conflictos organizacionales.** Tienen que ver con la estructura, el tamaño y la cultura organizacional de los socios. Cuanto más marcadas sean estas diferencias, más posibilidades habrá de que surja un conflicto organizacional. Para lidiar con este tipo de conflictos, es necesario un cierto nivel de inteligencia cultural, es decir, comprender por qué el socio actúa como lo hace. Ello ayudará a mejorar la relación de los socios durante el transcurso de la alianza.

Para Suara Cooperativa, es indispensable que los socios tengan valores similares. De hecho, cuando se formó esta alianza, borraron del material de oficina cualquier “recuerdo” del pasado, como el nombre o el logo de las anteriores cooperativas, para que todas asumieran que formaban parte de una misma entidad. En sus alianzas, Suara Cooperativa se ha entendido mejor con empresas con las que comparten valores, los cuales difieren, *a priori*, de los de las organizaciones de la economía social. La experiencia le ha enseñado que, si los valores son similares y reales, y los comparten tanto los directivos como los trabajadores, hay entendimiento. Y cuando este sucede, la alianza funciona. En caso contrario, no ha dudado en romper algunas de sus alianzas.

- **Conflictos operacionales.** A nivel operacional, puede suceder que la combinación efectiva de recursos no sea tan sencilla como se esperaba al principio. Los conflictos operacionales derivan de la incompatibilidad de los recursos comprometidos con la alianza, ya sean tecnologías de la información, instalaciones físicas, sistemas de trabajo o cualquier otro tipo de recurso que se aporte. Para evitar los conflictos operacionales, los socios deben acordar los requisitos mínimos para poder trabajar juntos y qué procedimientos propios deben ajustar y en qué medida. A propósito de las diferencias operacionales, Sant Joan de Déu Serveis Socials- Barcelona destaca: “Es mucho más fácil trabajar solos, con nuestros protocolos, nuestros indicadores, nuestras herramientas, nuestra manera de trabajar... El fichaje de un coordinador con amplia experiencia en el tercer sector social y sólidas competencias relacionales fue un punto de inflexión para una alianza como Insula, ya que requiere tiempo y dedicación”.
- **Conflictos humanos.** La falta de confianza puede provocar conflictos, hasta tal punto que varias de las entidades entrevistadas la señalan como uno de los principales problemas de la gestión de una alianza. A menudo, hay que intercambiar información confidencial, por lo que es imprescindible establecer un nivel mínimo de confianza.

Fundació Intermedia incide en la necesidad de compartir información, aunque respetando siempre los límites de confidencialidad y los derechos de autor de cada socio. La entidad explica que muchas veces se transfiere conocimiento de naturaleza tácita que el socio puede usar posteriormente en otra alianza. En el caso del Grup Èxit, la falta de confianza es una de las mayores barreras que se ha encontrado a la hora de formar alianzas (en concreto, las UTE) con entidades de la economía social cuya cultura y manera de trabajar es muy diferente. Para este grupo, las alianzas se deben fundamentar en la confianza.

Con el fin de evitar estos conflictos, los socios han de cultivar una relación de buena calidad y establecer mecanismos formales para la toma de decisiones, es decir, dejar claras las reglas del juego. Esto último es muy importante, ya que a las entidades de la economía social a veces les cuesta compartir el poder de decisión, lo que hace precisamente que la falta de confianza, siempre latente en cualquier alianza, sea tan predominante en las alianzas del sector.

Que una alianza en la economía social cree más o menos valor dependerá de las decisiones que se tomen durante la negociación (las relacionadas con el gobierno o la supervisión) y durante la gestión diaria. La distribución de las responsabilidades de gestión no tiene por qué ser necesariamente igualitaria, sino que el principio rector debe ser el nivel de excelencia de cada organización en las diferentes áreas en las que opera.

La resolución satisfactoria de todos estos conflictos genera confianza y permite ajustar las expectativas de los socios. En el caso de los conflictos de gestión y gobernanza, su resolución tiene un efecto acumulativo que puede cambiar la dinámica de la relación de los socios. El modo en que se traten los conflictos sentará precedente y fortalecerá o debilitará la relación. Por eso, cuando surge un conflicto, los socios no solo tienen que preguntarse cómo resolverlo de manera eficiente, sino también cómo afectará a su relación la solución elegida.

Si se presta atención a estos problemas, se detectarán áreas potenciales de conflicto que, manejadas adecuadamente, podrían fortalecer la alianza y mejorar la calidad relacional de los socios. Al desarrollarse la alianza, el entendimiento mutuo y la calidad de la relación evolucionan en una dirección positiva o negativa. Si mejora, los socios se vuelven más tolerantes con las pequeñas desviaciones respecto de lo planeado. Si empeora, puede que decidan actuar conforme a sus intereses, con lo que la alianza se deteriorará de forma gradual. Dado que la calidad de la relación depende en gran medida del nivel de cooperación que muestren los socios, cuanto más cooperen, más probable será que sus contrapartes les correspondan. Si no fuera posible y la relación se torciera, habría que revisar formalmente la estructura de la alianza o, incluso, terminarla.

Cuándo y por qué terminan las alianzas

A través de los órganos de gobierno y la dirección, los socios valoran si la alianza cumple los objetivos que se habían marcado. En función del resultado de esa evaluación, deciden si continúan o no con la alianza.

La terminación de una alianza no siempre significa que esta haya fracasado. Es posible que haya cumplido los objetivos para los que se creó –como en el caso de una UTE– o que los socios hayan cambiado los suyos. Otra posibilidad es la transformación de la alianza en una nueva forma jurídica más productiva para los socios, como una fusión o una absorción por parte de una de las entidades o por terceros.

Pero sí se puede hablar de fracaso cuando los socios deciden terminar la alianza porque ya no cumple de manera eficiente los objetivos previstos, lo cual puede deberse tanto a motivos internos como externos.

Motivos internos

- Incompatibilidad entre los objetivos privados y los objetivos comunes.
- Uno de los socios ha aprendido del otro y es capaz de realizar él solo la actividad conjunta.
- Dificultades para asumir los costes de coordinación y dirección de la alianza.
- Falta de entendimiento de los socios en relación con la toma de decisiones y la gestión de la alianza.
- Asimetría entre los socios respecto al ejercicio del poder.

Motivos externos

- Cambios en la estrategia u organización de uno de los socios. Si la nueva orientación estratégica afecta a su actividad, la entidad puede replantearse su participación en la alianza.
- Cambios del entorno (tecnológicos, políticos o económicos). Pueden alterar la visión que los directivos tengan de la alianza. Por eso, el dinamismo del entorno donde opera la alianza puede ser clave para su continuación.

En ocasiones, no es fácil que los socios se pongan de acuerdo sobre cuándo y cómo poner fin a la alianza, sobre todo si la causa es la falta de entendimiento entre ellos, de ahí la importancia de estipular en el acuerdo de alianza en qué circunstancias puede ser terminada, así como el proceso de disolución.

En cualquier caso, es preciso evaluar de forma periódica el estado de la alianza, para ver si merece la pena continuarla, terminarla o sopesar nuevas formas jurídicas que beneficien a todos los socios. Siempre será mejor que mantenerla simplemente por inercia.

Conclusión

Las alianzas se revelan como un medio de crecimiento para las entidades de la economía social. Las ayudan a desarrollar su misión económica y social para seguir contribuyendo a la mejora de la sociedad. Y lo hacen sin comprometer la identidad ni el control de los socios.

La tipología que presentamos en este documento no es excluyente, pero sí creemos que es la de mayor relevancia estratégica para el sector. En la economía social encontramos alianzas con un mayor o menor nivel de integración que, tanto si son complementarias como de escala, ofrecen dos ventajas fundamentales a las entidades del sector. Les permiten, por un lado, sumar recursos y áreas de trabajo a los que les resultaría muy difícil acceder de manera independiente; y, por el otro, mejorar el rendimiento de sus actividades, su reconocimiento y su posicionamiento a la hora de incidir en ciertos ámbitos o colectivos. En definitiva, les permiten crecer y ser más competitivas.

Pese a estas ventajas, los socios de una alianza se enfrentan a no pocas dificultades, derivadas de sus diferencias estratégicas, organizacionales, operacionales y culturales. De hecho, muchas alianzas fracasan debido a los conflictos que esas diferencias generan. Para que perduren en el tiempo, es esencial elegir el socio adecuado, y eso pasa por cerciorarse de su compatibilidad y por sentar unas bases de entendimiento durante el proceso de negociación. Este se debe contemplar como un proceso de banda ancha, es decir, que permita conocer bien a la otra parte, sus objetivos, motivaciones y expectativas. Para ello son fundamentales la empatía, la transparencia y el liderazgo. Asimismo, una buena comunicación en el seno de la alianza es muy importante para superar la falta de confianza entre los socios.

Cuanto más eficaces sean las entidades a la hora de seleccionar socios, negociar y diseñar la alianza, en mejores condiciones estarán para afrontar el reto de mantenerla viva. No en balde, la negociación determina la estructura de la alianza, el entendimiento mutuo y la calidad de la relación. Cómo se resuelva influirá de forma significativa en el comportamiento y el trabajo de los socios, que periódicamente deben revisar la estructura de la alianza y evaluar la conveniencia de mantenerla o terminarla. Pero la terminación no implica un fracaso. La alianza puede concluir por distintas razones o derivar en otras formas jurídicas que resulten más productivas para los socios, como una fusión o una absorción por parte de una de las entidades o por terceros.

Aunque las alianzas generan economías de escala y alcance, muchas organizaciones de la economía social se muestran reticentes a dar ese paso por la supuesta pérdida de control y las dificultades que entrañan. Tal como se muestra en este documento, formar una alianza no significa renunciar completamente al control de los recursos y las actividades propios, sino compartirlo, y las dificultades se pueden mitigar prestando atención a las cuestiones clave identificadas.



Anexo 1

Preguntas de reflexión para las entidades de la economía social



Fase de preparación

1. ¿Cómo pueden las alianzas contribuir a la consecución de nuestro propósito?
2. ¿Cómo pueden las alianzas contribuir a la sostenibilidad de nuestro proyecto?
3. ¿Cómo pueden las alianzas contribuir al crecimiento del proyecto?
4. ¿Qué reticencias existen en mi organización para crear alianzas?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta mi organización al formar una alianza?
6. ¿Cuáles son las principales ventajas que obtendría mi organización si formara parte de una alianza?
7. ¿Por qué es recomendable que mi organización establezca procedimientos de búsqueda de socios?
¿Qué procedimientos deberíamos utilizar?
8. ¿Qué características hacen de otra organización un socio atractivo?
9. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta mi organización al prepararse para negociar una alianza? ¿Y a la hora de realizar las negociaciones?
10. ¿Cómo beneficiará al socio potencial la alianza propuesta?
11. ¿Qué enfoque de negociación funcionará mejor para mi organización: uno de banda ancha o uno de banda estrecha? ¿Qué tipo de alianza estoy buscando?
12. ¿Qué tipo de información compartiremos durante la negociación?
13. ¿Cuáles son los principales resultados del proceso de negociación que destaca mi organización?
¿Cuál es la importancia de cada uno de ellos?
14. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar acuerdos legales más o menos complejos para regir la alianza en la que participa mi organización?



Fase de gestión

15. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta mi organización al llevar a cabo una alianza?
16. ¿Qué problemas enfrenta mi organización con relación a la toma de decisiones de la alianza?
¿Cómo se solucionan estos problemas?
17. ¿Qué desafíos enfrenta mi organización al gobernar alianzas?
18. ¿Cómo pueden los directivos de mi organización fomentar la cooperación en la alianza?
19. ¿Qué habilidades debemos desarrollar para lograr una buena gestión de la alianza?
20. ¿Qué persona o personas de mi organización son las indicadas para el aspecto operativo de la alianza?

Anexo 1 (continuación)



Fase de evaluación

21. ¿Cuáles son los principales factores de éxito y fracaso de una alianza a los que es más sensible mi organización? ¿En cuáles debería trabajar más mi organización?
22. ¿Por qué es tan difícil evaluar el desempeño de la alianza en la que participa mi organización?
23. ¿Cuáles son los criterios de evaluación de una alianza? ¿Podemos establecer indicadores?
24. ¿Qué me ha aportado la alianza hasta ahora?
25. ¿En qué situaciones valdrían la pena los costes de renegociar la alianza en la que participa mi organización?
26. ¿En qué circunstancias debería mi organización considerar la terminación de una alianza? ¿Qué fórmulas plantearíamos como alternativa?

Anexo 2

Entidades de la economía social entrevistadas

Organización	Web
Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES)	www.cep.es
Corporación Mondragon	www.mondragon-corporation.com
Entidad de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios	www.sjdserveissocials-bcn.org/es
Fundació Formació i Treball	www.formacioitreball.org/es/
Fundació Intermedia	www.fundaciointermedia.org/
Fundació Jesüites Educació	www.fje.edu/es
Fundació Tr@ms	www.fundaciotrams.org/es
Grup Clade	www.grupclade.com/?lang=es
Grup Cooperatiu Fruits de Ponent	www.fruitsponent.com
Grup Èxit	www.grupexit.cat/
Grup Sant Pere Claver	www.spcsocial.org
Suara Cooperativa	www.suara.coop//es

Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES)

Nombre de la entidad	Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES)
Página web	www.cep.es
Ámbito geográfico de actuación	España
Número de entidades socias	29
Nombre del entrevistado	Juan Antonio Pedreño
Cargo del entrevistado	Presidente
En cifras	CEPES representa el 10% del PIB español y los intereses de 43.192 empresas y 21.625.063 personas asociadas a la economía social. Además genera 2.184.234 empleos directos e indirectos.
Sector de actividad	Economía social
Descripción de las principales actividades	CEPES es la máxima organización representativa de la economía social en España . Cuenta con una con una red de estructuras repartidas por todo el territorio español y con empresas y entidades que actúan en todos los sectores de actividad . Sus principales actividades se enfocan en la construcción de políticas públicas y sociales para la promoción del modelo de empresa de economía social, centrado en las personas. A través de proyectos, fomenta el empleo, la formación y la inserción sociolaboral de millones de personas. Todas las organizaciones que integran CEPES son confederaciones estatales o autonómicas y grupos empresariales específicos que representan los intereses de cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, empresas de inserción, centros especiales de empleo, cofradías de pescadores y asociaciones del sector de la discapacidad, con más de 200 estructuras de apoyo a nivel autonómico.

Anexo 2 (continuación)

Corporación Mondragon

Nombre de la entidad	Corporación Mondragon
Página web	www.mondragon-corporation.com
Ámbito geográfico de actuación	Nacional (España) y global (presente en todos los continentes con 141 implantaciones productivas en 37 países, presencia comercial en 53 y ventas en más de 150)
Número de personas trabajadoras	80.957 (2021)
Número de usuarios de los servicios	1.200.000 clientes (finanzas)
Sector de actividad	Multisectorial (finanzas, industria, distribución y conocimiento)
Nombre del entrevistado	Javier Goienetxea
Cargo del entrevistado	Presidente del Congreso de Mondragon
Descripción de las principales actividades	La actividad de las empresas del grupo se desarrolla en cuatro áreas: finanzas, industria, distribución y conocimiento, constituyendo esta última uno de los diferenciales más característicos de Mondragon como grupo empresarial. El área de finanzas está comprendida, principalmente, por el negocio bancario de Laboral Kutxa , el cual centra su actividad en tres actividades específicas: banca, seguros (con la marca Seguros Lagun Aro) y previsión social . El área de industrias engloba la actividad de una gran parte de las empresas integradas en la corporación dedicadas a la fabricación de bienes de consumo y de equipo, componentes industriales, productos y sistemas para la construcción y servicios empresariales . El área de distribución está liderada por Eroski , uno de los principales grupos de distribución de España. Su actividad se desarrolla fundamentalmente en la distribución alimentaria, pero cuenta, además, con tiendas de deporte, gasolineras, ópticas y agencias de viaje. El área de conocimiento está ligada, principalmente, con la Universidad de Mondragón . Su oferta formativa incluye varios grados, másteres universitarios y programas de doctorado en las áreas de ingeniería, educación, comunicación, gestión empresarial, emprendimiento y gastronomía . Corporación Mondragon ha desarrollado también un sistema integrado de innovación, promoción y conocimiento (M4FUTURE), en el que participan las propias cooperativas, 14 centros de investigación, la universidad, y el Centro de Promoción Corporativo.
Tipo de alianza	Modelo cooperativo (asociación de cooperativas y empresas). Alianza de masa crítica o escala, participa en el mercado, entre entidades de la economía social.
Descripción de la alianza	En Mondragon, los protagonistas son sus socios-trabajadores. Se trata de un modelo cooperativo que implica a todos los socios en la propiedad de la empresa, si bien cada cooperativa mantiene su propia estructura organizativa y personalidad jurídica. El órgano supremo de cada cooperativa es la Asamblea General, expresión de la voluntad de todos los socios. La Asamblea General es quien elige al Consejo Rector, órgano de gobierno y de representación de la cooperativa.

Anexo 2 (continuación)

Entidad de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios

Nombre de la entidad	Entidad de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios
Página web	www.sjdservissocials-bcn.org
Ámbito geográfico de actuación	Cataluña
Número de personas trabajadoras	90 profesionales y 120 voluntarios
Número de usuarios de los servicios	Más de 1.200 personas sin hogar cada año
Nombre del entrevistado	Salvador Maneu Marcos
Cargo del entrevistado	Director
Sector de actividad	Sociolaboral
Descripción de las principales actividades	Entidad de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios creada en 1979 cuyo propósito consiste en acoger y acompañar a personas sin hogar y crear oportunidades para que puedan tener una vida digna. Ello se traduce en el despliegue de una red de recursos de alojamiento temporal y estable en centros residenciales y en viviendas para más de 400 personas cada día en los que se ofrece una atención integral sostenida en el tiempo. Para lograr cambios sustanciales en las trayectorias de vida de las personas, han ido tejiendo una sólida red de alianzas públicas, non-profit y privadas con organizaciones con propósitos y valores compartidos.
Tipo de alianza	Proyecto Insula. Alianza contractual, complementaria, de carácter asistencial.
Descripción de la alianza	El proyecto Insula es un plan de acompañamiento social centrado en la inserción sociolaboral de la persona fruto de una alianza entre cuatro organizaciones de carácter social: Cáritas Diocesana de Barcelona, Fundació Formació i Treball, Fundació Mambré y San Juan de Dios Servicios Sociales. El proyecto aborda la inserción social de la persona de manera global, es decir, acompaña a las personas y familias en diferentes dimensiones de su vida para garantizar su integración en la sociedad de manera completa. Se trata de una alianza basada en la complementariedad de recursos. Cada entidad aporta las capacidades y recursos de los ámbitos que domina, para sumarse a un objetivo común: la inserción sociolaboral completa de la persona de una manera más eficaz y eficiente. El proyecto arrancó en el 2018 gracias a la confianza de la Fundación "la Caixa" y actualmente ofrece apoyo a 90 personas cada día en 28 viviendas, con un presupuesto de 600.000 euros, que se sufraga gracias a una financiación mixta (pública y privada). Una vez superada la fase piloto del proyecto, se prevén fases de crecimiento para colectivos sin hogar diversos y más allá de la ciudad de Barcelona y su área metropolitana.

Anexo 2 (continuación)

Fundació Formació i Treball

Nombre de la entidad	Fundació Formació i Treball
Página web	www.formacioitreball.org
Ámbito geográfico de actuación	Cataluña: El alcance territorial de Formació i Treball se centra en las comarcas de Barcelona y Tarragona
Número de personas trabajadoras	Más de 500
Número de usuarios de los servicios	3.929 personas atendidas, 861 formadas y 567 contratadas en la empresa de inserción
Nombre del entrevistado	Marina Arnau; Alexandra González
Cargo del entrevistado	Codirectora general; responsable de los departamentos de Comunicación y Sensibilización, Entrega Social y Captación de Recursos
Sector de actividad	Formación, trabajo y entrega social
Descripción de las principales actividades	<p>Las principales actividades de la fundación se basan en formar e insertar laboralmente a personas en riesgo de exclusión social y gestionar la entrega de ropa, muebles y otros equipamientos del hogar a familias vulnerables derivadas de Cáritas y de los diferentes servicios sociales de Barcelona. A través de la formación, la fundación da respuesta a personas que se encuentran en situación de riesgo de exclusión social, en muchos casos, con escasa formación, pero con capacidades, actitudes y motivación que quieren una oportunidad. Conscientes de este reto, desarrollan programas de capacitación y de competencias profesionales que actúan sobre la parte práctica y cotidiana del oficio, poniendo en valor la experiencia adquirida y ajustándola a la demanda real del mercado laboral. En el ambito laboral, la fundación desarrolla programas de apoyo a la búsqueda de trabajo, adaptados a las necesidades y el tiempo de cada persona. Además, cuenta con un valor diferencial: su empresa de inserción. Esta empresa social les permite generar contratos de inserción que, además de trabajo, proporcionan formación y adquisición de experiencia profesional a las personas que tienen más difícil el acceso al mundo laboral. La fundación cuenta también con el Programa de Entrega Social (PES), nacido con la finalidad de cubrir necesidades de familias con escasos recursos económicos de ropa, muebles y alimentos, y lo hace siempre mediante la dignificación de las entregas. Estas familias son siempre atendidas previamente por Cáritas Diocesana de Barcelona, así como por Servicios Sociales de los ayuntamientos de Barcelona, Sant Adrià, l'Hospitalet de Llobregat y Tarragona.</p>
Tipo de alianza	La alianza entre Formació i Treball e IKEA es contractual, complementaria, de carácter asistencial y intersectorial.
Descripción de la alianza	Se estructura a través de un convenio que se renueva de forma anual. En él se establecen las pautas de colaboración entre ambas entidades y los recursos clave que aporta cada una. En este caso, IKEA aporta el producto (material) y el conocimiento (<i>know-how</i>) para su comercialización. Por su parte, Formació i Treball le da una segunda vida al material aportado vendiéndolo en sus tiendas. La alianza favorece la misión principal de Formació i Treball de inserción sociolaboral de las personas.

Anexo 2 (continuación)

Fundació Intermedia

Nombre de la entidad	Fundació Intermedia
Página web	www.fundaciointermedia.org
Ámbito geográfico de actuación	Presencia en Cataluña y Baleares
Número de personas trabajadoras	170
Número de usuarios de los servicios	13.465 personas atendidas
Nombre del entrevistado	Sònia Moragrega Pallarols
Cargo del entrevistado	Directora general corporativa
Sector de actividad	Inserción sociolaboral
Descripción de las principales actividades	Lleva a cabo programas de orientación y formación laboral con el objetivo de facilitar el empleo y la mejora profesional de las personas , mediante el acompañamiento a través de metodologías innovadoras y vivenciales . Los principales ámbitos de actuación de la fundación son la gestión del empleo, la mejora de las capacidades para encontrar empleo mediante orientación, formación, inserción y acompañamiento . Para ello, llevan a cabo procesos de recolocación de personas, selección de personas por competencias y gestión de ofertas y empleo con empresas.
Tipo de alianza	Establece alianzas de carácter contractual, complementarias y asistenciales.
Descripción de la alianza	La fundación nació a partir de una alianza entre tres entidades de la economía social: Fundació IRES, Fundació Surt y Suara Cooperativa. La fundación está homologada como agencia de colocación y trabaja para facilitar el empleo y la mejora profesional de las personas llevando a cabo diferentes acciones de asesoramiento, orientación, captación y desarrollo de las trayectorias profesionales. Para ello, colabora estrechamente con distintas empresas y organizaciones del tejido socioeconómico del país a través de convenios y UTE. Las organizaciones socias que conforman esta entidad conservan su soberanía y su marca, y siguen actuando de manera independiente en otros ámbitos de la economía social.

Fundació Jesüites Educació

Nombre de la entidad	Fundació Jesüites Educació
Página web	www.fje.edu/ca
Ámbito geográfico de actuación	Cataluña
Número de personas trabajadoras	1.500 educadores
Número de usuarios de los servicios	13.250 alumnos
Nombre del entrevistado	Enric Masllorens
Cargo del entrevistado	Director
Sector de actividad	Educación
Descripción de las principales actividades	Las actividades principales de la fundación se centran en ayudar a las personas en su desarrollo personal y social para colaborar en la construcción de un mundo mejor . Por ello, entienden la innovación educativa como algo vinculado al apoderamiento del proyecto vital y profesional de sus alumnos como eje central de su proceso educativo y de aprendizaje , el cual definen en el proyecto " Horizonte + ". Las metas alcanzadas son el resultado de la radicalidad de estas convicciones, apostando por un cambio sistémico del modelo educativo que está abarcando la centralidad del alumno, la priorización del currículo, la organización y rol del profesorado, y el cambio de espacios físicos.
Tipo de alianza	Alianza entre Jesüites Educació y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Alianza contractual, complementaria y participa en el mercado.
Descripción de la alianza	Se trata de una alianza regida por un convenio de colaboración en la que se ofrecen grados de Formación Profesional virtuales. Por lo tanto, compete en el mercado abierto de la educación. Jesüites Educació aporta el profesorado, el contenido educativo y la titulación, mientras la UOC ofrece la estructura tecnológica y expertise virtual que ya poseían de ofrecer sus grados online - aunque hoy en día también ha empezado a participar en el tema educativo. En el convenio se tiene muy especificado los gastos y porcentaje de ganancias de cada uno de los socios, y existe una comisión de dirección la cual se reúne mensualmente para tratar los temas de la alianza.

Anexo 2 (continuación)

Fundació Tr@ms

Nombre de la entidad	Fundació Tr@ms
Página web	www.fundaciotrams.org
Ámbito geográfico de actuación	Nacional (España) e Internacional
Número de personas trabajadoras	6
Número de usuarios de los servicios	Más de 20.000 alumnos
Nombre del entrevistado	Antoni M. Romero
Cargo del entrevistado	Director
Sector de actividad	Educación
Descripción de las principales actividades	<p>Las principales actividades de la fundación son la oferta de servicios de asesoramiento e innovación a todas las escuelas que así lo deseen. La fundación realiza un análisis de la madurez tecnológica del centro y asesora sobre qué transformaciones puede hacer la escuela. Con ello, la fundación pretende transmitir su conocimiento sobre innovación y tecnología en las aulas y en su comunidad educativa. Se organizan también proyectos pedagógicos a diferentes áreas y niveles así como ferias de tecnología y jornadas de buenas prácticas. También ofrecen un catálogo de formaciones que resulta básico y muy interesante para cubrir necesidades formativas actuales, ya que continuamente estudian nuevas metodologías, relacionadas con la innovación como elemento de identidad. Son cursos impartidos por docentes en activo, que muestran y comparten modelos de buenas prácticas. También diseñan cursos que se adapten perfectamente a las necesidades de los centros y que van acompañados de un asesoramiento a los centros, equipos directivos y claustros. Además, uno de los objetivos principales es la creación de una red internacional de grupos de escuelas y entidades educativas para conseguir implementar niveles de excelencia y calidad en la práctica diaria. Para ello, la fundación crea cursos para el profesorado en el proceso de formación continua realizando cursos y talleres inspiradores con expertos internacionales.</p>
Tipo de alianza	Establece alianzas de carácter contractual, complementarias, asistenciales y unisectoriales.
Descripción de la alianza	La alianza se basa en un proyecto colaborativo que agrupa a escuelas sensibilizadas en convertir la innovación como elemento identitario de centro. Se han logrado niveles de excelencia en la implementación de procedimientos innovadores en las aulas gracias a la suma de esfuerzos entre escuelas. La Fundación colabora a través de convenios con instituciones educativas, universidades y empresas del sector tecnológico para conseguir la extensión global de la innovación.

Anexo 2 (continuación)

Grup Clade

Nombre de la entidad	Grup Clade
Página web	www.grupclade.com
Ámbito geográfico de actuación	Estatal
Número de personas trabajadoras	9 empresas que ocupan a cerca de 5.900 trabajadores y 1.920 socios trabajadores
Número de usuarios de los servicios	1.000.000 de socios consumidores
Nombre del entrevistado	David Cos
Cargo del entrevistado	Presidente
Sector de actividad	Multisectorial (agroalimentario, cultura y comunicación, inmobiliario y construcción, educación, atención a las personas, servicios a la industria, medioambiente, I+D / biotecnología y consultoría)
Descripción de las principales actividades	El grupo está formado por nueve empresas socias : Abacus Cooperativa Cooperativa Plana de Vic, Corma, Escola Sant Gervasi, Fundació Blanquerna, SOM, Comunitat Minera Olesana, Orquestra Simfònica del Vallès, Previsora General y Suara Cooperativa. Todas ellas provienen de diferentes sectores de actividad (educación, cultura, ocio, consumo, medioambiente, música, atención a personas, etc.), pero forman un grupo de empresas sociales que comparten unos valores y una manera de hacer en el marco de la economía social. Sus valores principales son la participación de las personas en la empresa, la responsabilidad social y el afán de colaborar a través de la intercooperación. Sus principales actividades se centran en la creación de proyectos de intercooperación, que se trabajan en dos ejes: optimizar las sinergias operativas y enriquecer el know-how de las organizaciones que participan en los GIM (grupos de interés mutuo) para encontrar soluciones y avances en los proyectos y aspectos que les preocupan.
Tipo de alianza	Creixen Educació. Cooperativa de segundo grado. Alianza de escala, participa en el mercado y es de carácter unisectorial (educación).
Descripción de la alianza	Escola Sant Gervasi, Suara y Abacus, tres empresas miembros del grupo empresarial cooperativo Clade constituyen Creixen Educació, una alianza en forma de cooperativa de segundo grado para impulsar un modelo de escuela con sello propio, de calidad y vanguardia, que responda a las necesidades formativas del país. Creixen Educació nació con la vocación de crear una red de escuelas referente en Cataluña que consiga resultados de éxito a nivel académico y humano, y que refuerce el cooperativismo en nuestro sistema educativo. Las tres cooperativas impulsoras de Creixen Educació acumulan años de experiencia en el sector de la educación en Cataluña desde vertientes complementarias, a partir de un modelo empresarial cooperativo.

Anexo 2 (continuación)

Grup Cooperatiu Fruits de Ponent

Nombre de la entidad	Grup Cooperatiu Fruits de Ponent
Página web	www.fruitsponent.com
Ámbito geográfico de actuación	Cataluña
Número de personas trabajadoras	120 fijos; 600 en campaña
Número de usuarios de los servicios	180 unidades familiares de socios productores activos y un potencial de más de 2.000 hectáreas de cultivos.
Nombre del entrevistado	Josep Presseguer
Cargo del entrevistado	Director general
Sector de actividad	Comercio al por mayor de frutas y frutos, verduras frescas y hortalizas
Descripción de las principales actividades	Grup Cooperatiu Fruits de Ponent comercializa toda la fruta producida por los socios de las citadas cooperativas . Es la primera cooperativa frutal de segundo grado más importante de Cataluña y la segunda de esta comunidad autónoma constituida como grupo cooperativo. A lo largo de su existencia, a las unidades de negocio de la fruta de pepita y de hueso se han ido sumando otras, como las de frutos secos y cereales, aceite de oliva virgen extra, estaciones de servicio y suministros para socios, así como las agrotiendas .
Tipo de alianza	Cooperativa de segundo grado. Alianza de masa crítica o escala, participa en el mercado.
Descripción de la alianza	Grup Cooperatiu Fruits de Ponent nace como cooperativa de segundo grado en el año 1992 a raíz de la unión de cuatro cooperativas de primer grado: Camp d'Alcarràs i Secció de Crèdit, Agrària Progressiva Benavent-Portella, Ramell y Agrària del Llobregós. Al unirse, concentraron la oferta de product, y realizaron un plan de comercialización conjunto lo cual les permitió ser más competitivas. La alianza permite al socio crecer de manera individual a la vez que el grupo se asegura de que posee los recursos necesarios para hacer rentables todas las actividades de la cooperativa.

Grup Èxit

Nombre de la entidad	Grup Èxit
Página web	www.grupexit.cat
Ámbito geográfico de actuación	Cataluña
Número de personas trabajadoras	546
Número de usuarios de los servicios	881
Nombre del entrevistado	Pepita Perich, Núria Martínez y Anna Güell
Cargo del entrevistado	Codirectoras
Sector de actividad	Inserción sociolaboral
Descripción de las principales actividades	Los objetivos del grupo son mantener e incrementar la actividad económica de producción de bienes o de prestación de servicios con el fin de promover la integración sociolaboral de personas con discapacidad intelectual, problemas de salud mental y en situación o en grave riesgo de exclusión social del ámbito de influencia de las entidades integrantes . Actualmente el grupo ofrece servicios industriales, de jardinería y forestales, de paleta y pintura y de limpieza integral .
Tipo de alianza	El grupo establece alianzas de carácter contractual (especialmente, UTE), complementarias y a veces también de escala, que participan en el mercado.
Descripción de la alianza	Alianza especializada en la prestación de servicios de limpieza, pintura, jardinería, industriales y de mantenimiento, nacida a raíz de una alianza entre tres entidades: Fundació Drissa, Ecosol y el Grupo Fundación Ramón Noguera, las cuales siguen desarrollando su actividad en el ámbito de la economía social y del tercer sector social de manera independiente. Los objetivos de la alianza son mantener e incrementar la actividad económica de producción de bienes o de prestación de servicios con el fin de promover la integración sociolaboral de personas con discapacidad intelectual, problemas de salud mental y en situación de riesgo de exclusión social en el ámbito de influencia de las entidades integrantes.

Anexo 2 (continuación)

Sant Pere Claver

Nombre de la entidad	Grup Sant Pere Claver
Página web	https://www.santpereclaver.org/
Ámbito geográfico de actuación	Cataluña
Número de personas trabajadoras	706
Número de usuarios de los servicios	34.495 al año
Nombre del entrevistado	Carles Descalzi
Cargo del entrevistado	Gerente
Sector de actividad	Asistencia a personas con problemas de salud mental y discapacidad intelectual
Descripción de las principales actividades	Se dedica a la gestión de servicios que promueven la mejora de la calidad de vida de las personas que padecen problemas de salud mental y discapacidad intelectual , con especial atención a los colectivos más vulnerables de nuestra sociedad. En esta voluntad de mejorar la calidad de vida de estas personas, el Grup Sant Pere Claver ofrece servicios centrados en el ámbito sanitario, protección de derechos, servicios sociales y de inserción laboral .
Tipo de alianza	Alianza entre la Fundación Tallers y el Grup Sant Pere Claver de tipo contractual, complementaria, asistencial y intersectorial.
Descripción de la alianza	Los patronatos de la Fundación Tallers y el Grup Sant Pere Claver han iniciado una alianza que representa el punto de partida de confluencia entre las dos entidades basada en la complementariedad de recursos pero bajo la constitución tanto de una mesa única de patronos, así como el nombramiento de una gerencia y un equipo directivo único. Esta confluencia se inicia por decisión voluntaria y conjunta, basada en la mutua confianza entre las dos entidades y generada desde la oportunidad y lejos de necesidades o urgencias. Dos entidades con extensas y prestigiosas trayectorias que ofrecen un catálogo de servicios complementarios dirigidos, prioritariamente, a los colectivos de personas con problemas de salud mental y discapacidad intelectual.

Suara Cooperativa

Nombre de la entidad	Suara Cooperativa
Página web	www.suara.coop/es
Ámbito geográfico de actuación	Cataluña
Número de personas trabajadoras	4.000 (2019)
Número de usuarios de los servicios	42.813
Nombre del entrevistado	Tomàs Llompart
Cargo del entrevistado	Codirector general
Sector de actividad	Inserción sociolaboral
Descripción de las principales actividades	Desarrolla su actividad en los ámbitos de servicios sociales, atención a la dependencia, infancia y familias, bienestar y salud, tercera edad, educación y formación, y empleo y trabajo, entre otros .
Tipo de alianza	Modelo cooperativo. Establece alianzas complementarias, interseccionales y de carácter asistencial.
Descripción de la alianza	Suara nace propiamente de una alianza de tres cooperativas, competidoras entre ellas en ese momento, que decidieron sumar esfuerzos para crecer en tamaño y poder ser más competitivas. A lo largo de la historia se ha sumado alguna cooperativa más a la fusión, es decir, a Suara. De forma paralela, Suara establece alianzas para entrar en nuevos negocios, como en el caso de la cooperativa de segundo grado Creixen Educació, junto con la escuela Sant Gervasi y Abacus Cooperativa, nacida con el objetivo de tener presencia en el sistema de educación reglada. Por otra parte, ha participado en la creación de una fundación, la Fundación Intermedia, junto con las fundaciones Surt e Ires, para trabajar en el ámbito de la intermediación e inserción laboral. Esas son algunas las alianzas más destacables de Suara Cooperativa. El ADN de Suara es la colaboración y el trabajo con otros para poder llegar a alcanzar su misión: "Transformar el entorno social, mejorando la realidad de las personas mediante servicios arraigados en el territorio, que promuevan su bienestar y crecimiento, desde un proyecto empresarial cooperativo".

Bibliografía

Ariño, A. (2005). *Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa*. IESE (DGN-0648).

Ariño, A. (2019). Managing strategic alliances. En A. Caldart, J. E. Ricart y A. Carrera (eds.), *General Management in Latin and Ibero-American Organizations: A Humanistic Perspective*. Routledge.

Ariño, A. (2018). La fuerza de una alianza. *IESE Insight*, 36, 14.

Ariño, A. y Andreu, R. (2018). Claves para coordinar alianzas de valor. Un modelo “micro” de eficiencia “macro”. *IESE Insight*, 36, 15-21.

Ariño, A. de la Torre, J. y Ring, P. S. (2001). Relational quality: Managing trust in corporate alliances. *California Management Review*, 44(1), 109-131.

Ariño, A. y Doz, Y. (abril-marzo del 2000). Rescuing troubled alliances,... before it's too late. *European Management Journal*, 18(2), 173-182.

Ariño, A. y J. S. Montes (enero-febrero del 2001). Deje respirar a su alianza. *Harvard-Deusto Business Review*, 68-73.

Ariño, A. y Reuer, J. (en prensa). Renegociar el contrato en las alianzas estratégicas. *Harvard-Deusto Business Review*, 82-86.

CEPES (2021). *Las empresas más relevantes de la economía social 2020-2021*. www.cepes.es/files/publicaciones/130.pdf

Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. *BOE* núm. 76, de 30 de marzo del 2011. <https://www.boe.es/eli/es/l/2011/03/29/5/con>

Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. *BOE* núm. 170, de 17 de julio de 1999. <https://www.boe.es/eli/es/l/1999/07/16/27/con>

Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. *BOE* núm. 310, de 27 de diciembre del 2012. <https://www.boe.es/eli/es/l/2002/12/26/50/con>

Pedreño Frutos, J. A. (2019). La situación y evolución de la economía social en el contexto de desarrollo socioeconómico de la Unión Europea y el Mediterráneo. *Mediterráneo Económico*, 32. Cajamar Caja Rural. www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/publicaciones-periodicas-mediterraneo-economico/32/situacion-y-evolucion-economia-social.pdf

Reuer, A., Ariño, A. y Olk, P. (2010). *Entrepreneurial Alliances*. Pearson Prentice Hall.

Reuer, J. J. y Devarakonda, S. V. (2018). ¿Necesitas un comité de dirección? *IESE Insight*, 36, 23-28.

Schaan, J.-L., Kelly, M. y Tanganelli, D. (2012). *Gestión de alianzas estratégicas. Construyendo alianzas que funcionen*. Ediciones Pirámide.

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo



A Way to **Learn** . A Mark to **Make** . A World to **Change** .