

COOPERATIVES QUE ES REPRODUEIXEN

Aquest article és la versió íntegra del publicat a *Nexe* 27, el gener de 2011

Emprenedoria en plural

D'uns anys ençà, polítics i economistes parlen contínuament de promoure l'emprenedoria empresarial¹ com una de les principals línies d'actuació per sortir de la crisi. Però el sorgiment d'emprenedors depèn de factors estructurals com ara la valoració que fa la societat de l'emprenedoria i el risc, l'existència o no de xarxes que esmorteixin els fracassos dels emprenedors, la formació en habilitats emprenedores, les possibilitats d'accedir al crèdit, la naturalesa dels mercats, així com el període concret en què una societat es troba dins dels grans cicles d'innovació tecnològica que es van succeint al llarg de la història. En aquests moments, pràcticament cap d'aquestes variables no afavoreix l'emprenedoria.

La nostra societat aprecia poc l'autoocupació; la majoria busca una feina segura que li garanteixi pagar la hipoteca, més encara quan sap que qui fracassa no té xarxa de protecció social que l'empari (si no és la família), i tan sols el dramàtic increment anual de l'atur pot contrarestar aquest factor. Així mateix, el sistema educatiu fomenta poc les habilitats emprenedores. Bancs i caixes han tancat l'aixeta del crèdit, mentre que el que prové de les administracions és insuficient.² L'economia està globalitzada, els mercats es regeixen per l'oferta i són molt més exigents i competitius que abans.³ Per últim, els nous sectors d'activitat (la biotecnologia, les energies renovables, la química i la nanotecnologia verdes, els serveis personals...) no acaben d'engegar, d'una banda, perquè la majoria de capitalistes prefereixen fer de rendistes i enriquir-se a base d'inversions especulatives de baix risc i curt termini (l'anomenada financerització de l'economia), de l'altra perquè els estats, massa atents als interessos dels rendistes ("els mercats") i atrapats per la ideologia neoliberal, renuncien a ser ells els qui obrin aquells nous camps d'activitat. D'altra banda, l'emprenedoria acostuma a conjugar-se en singular. Es pensa sobretot en l'emprenedor individual, al qual s'investeix de la mitologia de l'heroi, el tipus visionari i solitari que, lluitant contra tota mena d'adversitats, al final triomfa i es fa ric. Aquesta visió sobrevalora el poder de l'individu i la iniciativa privada, una deformació pròpia del capitalisme. Sense negar que sovintegen els casos d'emprenedoria individual, la realitat és que n'hi ha també molts altres en què l'emprenedoria es duu a terme de manera col·lectiva. I probablement cada vegada serà més així, tant perquè és una manera de rebaixar el risc que cada individu assumeix, com perquè els projectes seran més complexos i requeriran ja d'entrada combinar capital i coneixements entre diverses persones fundadores.

Malgrat que aquest interès renovat d'uns anys ençà pels temes de la innovació i l'esperit empresarial s'inspira en el pensament de Schumpeter, a l'economista austro-estatunidenc, i tal com succeeix també amb els altres grans economistes com Adam Smith, Mill, Keynes o Marx, se'l llegeix de manera esbiaixada. Cenyint-nos a l'aspecte que ens ocupa, molts dels qui ara l'invoquen obliden que, per a Schumpeter, la funció empresarial pot ser desenvolupada per altres entitats

més enllà de la iniciativa i l'empresa privades. Llegim-lo: “Finalment, com hem esmentat ja innombrables vegades, la funció empresarial no necessita ser identificada com una persona física i, en particular, amb una persona física singular. Tot l'ambient social té la seva pròpia manera de donar forma a la funció empresarial. Per exemple, la pràctica dels agricultors en aquest país [els Estats Units] ha estat successivament revolucionada per la introducció de mètodes desenvolupats pel Ministeri d'Agricultura i gràcies a l'èxit d'aquest Ministeri en l'ensenyança dels seus mètodes. En aquest cas, per tant, va ser el Ministeri d'Agricultura qui va actuar com a empresari. (...) la funció empresarial pot ser, i de fet ho és moltes vegades, exercida de forma cooperativa. Amb el desenvolupament d'empreses de gran escala això evidentment ha adquirit més importància: capacitats que cap individu no combina sí poden reunir-se en una personalitat col·lectiva.”⁴

Hi ha, doncs, empenedoria individual i empenedoria col·lectiva, i és bo que sigui així; només cal que prescriptors i administracions ho tinguin en compte a l'hora de promoure-la.

La intraemprenedoria cooperativa

Una petita part de l'empenedoria col·lectiva es canalitza en cooperatives. Evidentment, l'acte d'empenedoria cooperativa per excel·lència és constituir la cooperativa. Però no ha de ser per força l'únic. Hi ha cooperatives constituïdes una vegada i per sempre, i d'altres que semblen estar-se refent tota la vida. Consolidada l'acció d'empenedora duta a terme pels fundadors, mentre que les cooperatives que podem anomenar constituïdes es conformen a mantenir l'activitat que els permet satisfer la necessitat que va portar a fundar-les (comercialitzar la pròpia producció, obtenir un lloc de treball, un habitatge...), les cooperatives constituents s'embranchen a crear noves iniciatives, algunes de les quals desembocaran en noves activitats econòmiques de la cooperativa o fins i tot en noves cooperatives.

Estem parlant d'una empenedoria cooperativa de caràcter permanent i sorgida de les mateixes entranyes de les cooperatives; per tant, d'intraemprenedoria.⁵ Intraemprenedors foren, si volem dir-los així, els pioners de Rochdale, quan després d'haver fundat el 1844 la cooperativa de consum, el 1862 van intentar crear una cooperativa de filatures, no se'n van sortir, i el 1864 van obrir una central de compres per a totes les cooperatives angleses, la Wholesale de Manchester (que encara existeix), i tres anys després van edificar 37 cases tenint al cap la idea de construir una ciutat cooperativa. Intraemprenedors van ser també molts cooperativistes de consum catalans de les dècades de 1920 i 1930 quan associaren les seves cooperatives per disposar de fàbriques pròpies de gasosa, sopa, sabó i xocolata. O els cinc primers cooperativistes de Mondragon, que no es van conformar a obrir un petit taller d'electrodomèstics anomenat Ulgor el 1956; si s'hi haguessin conformat ara no existiria el grup Mondragon, que agrupa més de 150 cooperatives i segueix impulsant noves iniciatives. Intraemprenedors són, en fi, molts cooperativistes agraris a casa nostra, que abans creaven seccions de crèdit i ara agrobotigues.

Si, per néixer, les cooperatives poden fer-ho de maneres diferents –*ex nihilo*, és a dir, com una acció d'emprenedoria col·lectiva que d'alguna manera parteix de zero; per transformació (d'una empresa mercantil, una associació o una empresa submergida); per intercooperació (cooperativa de segon grau), i per fissió (escissió d'una cooperativa ja existent)–, per créixer, poden adoptar també estratègies o formes varies i, per descomptat, combinar-les. Aquestes estratègies són quatre: el creixement intern; la intercooperació (o integració⁶), que sol desembocar en una unitat empresarial diferent de les cooperatives inicials (acords intercooperatius, cooperatives de segon grau, de serveis o grups cooperatius); la fusió o absorció amb altres cooperatives, i la reproducció, la qual al seu torn es pot consumir per dues vies: la fissió o escissió, bé sigui limitada (creant una secció), bé sigui total (creant una nova cooperativa), i la replicació del model.

El nostre article vol centrar-se en una d'aquestes estratègies, la reproducció, és a dir, en la constitució de noves cooperatives per mitjà d'altres ja constituïdes. La reproducció pot seguir dues vies diferents: per fissió, en què els nous emprenedors són els mateixos socis de la cooperativa ja creada, i per replicació, en què els nous emprenedors són aliens a la cooperativa ja creada però en copien el model i en reben suport. Fixem-nos, a més, que en la primera via de reproducció, la fissió, ens trobem davant un procés aparentment paradoxal: per fer una nova activitat, de la cooperativa existent se separen uns quants cooperativistes, els quals constitueixen una nova cooperativa que intercooperarà estretament amb la cooperativa mare. Per tant, es tracta d'una *spin-off* inicial que es transforma de seguida, per mitjà de la fórmula de creixement empresarial més típicament cooperativa, la intercooperació, en el que podríem batejar com *spin-around*.

La reproducció és, doncs, una estratègia molt peculiar i poc estudiada. Analitzant-la volem suscitar l'interès sobre aquesta forma d'emprenedoria cooperativa, tant per part del moviment cooperatiu com de les administracions que fan polítiques públiques de promoció del sector. En període de crisi com l'actual, en què minva l'activitat emprenedora *ex nihilo*,⁷ pot ser efectiu fomentar també aquests processos endògens de creació de noves seccions o cooperatives, ja que acostumen a comportar menys risc que crear i consolidar de zero una nova empresa, en la mesura que la cooperativa mare proporciona l'ecosistema on la nova iniciativa, la cooperativa filla, pot ser incubada més fàcilment (suport tècnic, econòmic, psicològic...)⁸.

Primer de tot, explicarem alguns casos de reproducció cooperativa, tant per fissió com per replicació, i tot seguit apuntarem els factors més importants que, al nostre entendre, promouen aquests processos d'intraemprenedoria.

Reproducció per fissió

Prenem com a exemples el COV, Grup Consop i ARÇ Cooperativa. Comencem per la Cooperativa Obrera de Viviendas. D'ençà de 1961 en què un grup de treballadors d'algunes fàbriques del Baix Llobregat fan una primera reunió per

fundar una cooperativa d'habitatge fins a mitjan dècada de 1970 en què la cooperativa ja ha acabat la seva gran etapa constructora i té problemes econòmics que l'obliguen a liquidar molts dels projectes complementaris al miler d'habitatges que ha construït, la COV del Prat de Llobregat és un model d'emprenedoria cooperativa, en aquest cas impulsat per un nucli obrer proper al PSUC. A part dels habitatges construïts, els cooperativistes de la COV creen una cooperativa de consum formada per dues botigues, Mueblecope i Telecope, la primera per vendre mobles, la segona electrodomèstics (de les cooperatives de Mondragon), funden una petita mútua, inicien seccions industrials (tallers de lampisteria-electricitat i de fusteria) que després es convertiran en cooperatives autònomes, incursionen en el cooperativisme de crèdit formant la Caja de Crédito Popular de Cataluña, i encara algun projecte empresarial més que ens deixem. Malauradament totes aquestes empreses no van arribar a consolidar-se, moltes perquè es van cenyir a atendre les necessitats dels socis del COV, un mercat massa petit. A més, la cooperativa va desplegar una intensíssima tasca social: va obrir una escola, una llar d'infants, un centre social, va fundar l'Associació d'Amics del Disminuït Psíquic del Prat de Llobregat, etc.⁹

A través del COV exemplifiquem un fenomen habitual dins el cooperativisme: l'èxit en una primera iniciativa de cooperativització allibera una sèrie d'energies que es traslladen a intentar cooperativitzar altres necessitats dels cooperativistes. En el cas del COV, la cooperativa que proporciona un habitatge fa de trampolí per muntar-ne d'altres que donin feina (treball), productes a més bon preu (consum) o educació als fills (ensenyament); però trobem altres cooperatives que segueixen recorreguts cooperatius diferents (per exemple, les cooperatives agràries obrint seccions de crèdit) amb idèntic objectiu.

Segon exemple de fissió: el GrupConsop, que es constitueix el 1998 com a grup cooperatiu sectorial d'atenció a les persones. Actualment el formen set cooperatives; juntes ofereixen un ventall de serveis d'atenció a la infància, els joves i la gent gran. La primera empresa, embrió d'altres, és Gedi Gestió i Disseny, una cooperativa d'iniciativa social creada el 1995. Tres anys més tard s'alia amb altres cooperatives i formen GrupConsop. A partir de 2002, Gedi opta per fomentar la creació de noves empreses cooperatives com a mecanisme de promoció de les persones sòcies i per ampliar el camp d'actuació. Aquestes noves cooperatives com GDAI, Frescoop, Esport 6, etc., s'integren després al grup cooperatiu. Les persones que participen directament en la iniciativa de crear noves empreses són, la majoria, les sòcies d'alguna de les cooperatives que componen Consop. Qui té una idea de negoci la presenta per a la seva valoració. Un cop revisada la seva viabilitat econòmica i organitzativa, les persones promotores fan un pla d'empresa assessorades per altres persones de Gedi. A partir d'aquest moment el projecte comença el seu recorregut amb el suport de Gedi i a poc a poc la cooperativa filla es va independitzant de la cooperativa mare i entra també en el grup.

Finalment esmentem ARÇ Cooperativa, que va començar la seva activitat el 1983 sent una corredoria d'assegurances. Les inquietuds socials dels seus socis van fer que alhora creessin ARÇ Edicions, que va orientar la seva tasca editorial a la

divulgació i didàctica de la natura, i a la difusió del pensament cooperatiu. El 1998 van constituir ARÇ Intercooperació Econòmica, cooperativa de consum, inicialment per promoure l'adquisició de serveis d'assegurances per a particulars. Actualment ARÇ Cooperativa es defineix com un projecte cooperatiu que es desplega en dues cooperatives: ARÇ Corredoria d'Assegurances, una cooperativa de treball dedicada a la corredoria d'assegurances en l'economia social i solidària i en les energies renovables, i ARÇ Intercooperació Econòmica, una cooperativa de treball i consum que promou el consum responsable de serveis personals a través de la forma cooperativa. Jurídicament es tracta de dues cooperatives diferents i les decisions es prenen en assemblees generals distintes, però en canvi funciona de manera integrada en una sola organització funcional de cooperativització del treball.

Reproducció per replicació

La reproducció per replicació difereix de la reproducció per fissió en el fet que les noves cooperatives no surten de la cooperativa mare, sinó que aquesta exporta el model, és a dir, ajuda un altre grup emprenedor a constituir-se en una cooperativa d'objecte social o de característiques organitzatives similars, i després acostumen a intercooperar-hi per mitjà d'un grup cooperatiu o d'altres fórmules. Mondragon seria el paradigma i el gran inspirador d'aquesta estratègia de reproducció, però aquí ens centrarem en altres tres casos: el primer, Coop57, a cavall entre la reproducció per replicació i per fissió; el segon, un grup inspirat precisament en Mondragon, el Grup Empresarial Cooperatiu Valencià (GECV), i el tercer, Germinal, que probablement fa servir aquesta forma de reproducció perquè és la via natural de creixement i enfortiment dels moviments socials.

Pel que fa a Coop57, aquesta cooperativa de serveis financers nascuda a Catalunya el 1996 està duent a terme un procés d'expansió territorial en dos sentits. El sentit principal fins ara és l'exogen (cap enfora): en altres comunitats de l'Estat espanyol, com Aragó, Madrid, Galícia, Andalusia i les Canàries, un grup de cooperatives i entitats plantegen participar en el Coop57, des del Coop57 Catalunya se les ajuda i aquelles van aglutinant més organitzacions interessades fins que assoleixen un nombre suficient per constituir-se en secció territorial. Avui les seccions territorials comparteixen estructura jurídica i cooperen entre elles, però alhora mantenen quotes importants d'autonomia. En conseqüència, aquestes seccions territorials neixen per replicació: emprenedors d'un nou territori truquen a la porta de Coop57 Catalunya per crear un nou Coop57 a la seva comunitat. En canvi, s'està gestant una segona via de creixement, que vindrà a ser una expansió endògena (cap endins): la creació de seccions territorials locals o comarcals en el territori català, que prendria com a nucli emprenedor inicial persones, empreses i entitats que ja pertanyen al Coop57 però que se'n fissionen i, juntament amb altres persones, empreses i entitats del territori que fins ara no eren sòcies, inicien una secció territorial local o comarcal. Segurament aquesta via tindrà el seu primer exponent d'aquí a uns mesos amb la creació del Coop57 del Barcelonès Nord.

Segon exemple de replicació: el GECV. Aquest grup està format actualment per vuit empreses valencianes, entre elles companyies tan importants com Caixa Popular, Consum o l'escola cooperativa La Florida. Es tracta d'un grup multisectorial (formació, comercial, indústria, finances, assegurances, serveis i construcció) que neix el 1988 gràcies a la inquietud d'un nucli de cooperativistes, els quals, primer a través de la Cooperativa de Viviendas Populares (Covipo), i més tard de la Cooperativa Industrial de Servicios (Coinser), creades el 1969, i sota la inspiració de Mondragon i del compromís comunitari d'alguns moviments cristians, impulsen les altres cooperatives que després formaran el grup.

Per últim, esmentem la cooperativa de consum ecobiològic Germinal, que neix el 1996 al barri de Sants (Barcelona). Quatre anys més tard, s'inaugura un nou Germinal a Rubí, i més endavant tres més al Vallès, Lesseps i Poble Sec. El procediment per crear noves Germinals (ells parlen de centre d'activitat) arrenca amb l'interès de les persones d'un territori per engegar un grup de consum agroecològic, es posen en contacte amb Germinal i aquesta els assessora i els ajuda econòmicament durant el primer any. Ja constituïda, la nova unitat es coordina amb les altres per mitjà d'un parell d'assemblees l'any.

Factors multiplicadors

Analitzem finalment alguns factors que poden estimular el creixement de la cooperativa a través d'una estratègia de reproducció. Nosaltres en detectem tres: que la cooperativa mare sigui innovadora, l'existència d'una massa crítica d'intraemprenedors cooperatius i l'ús d'un sistema per detectar noves necessitats.

Una cooperativa mare innovadora

Una cooperativa que creixi utilitzant estratègies de reproducció ha de tenir mentalitat i capacitats especialment innovadores. Mentalitat innovadora perquè trenca amb la idea predominant que el creixement ha de ser per força intern i perquè es veu a si mateixa com una organització no unitària sinó confederal i de geometria variable, com un ventall d'activitats econòmiques ja constituïdes, així com de noves activitats que es constituïran, moltes de les quals previsiblement sorgiran de l'emprenedoria dels socis, per desembocar en unitats econòmiques interdependents o independents de la cooperativa mare.

No cal dir que aquesta mentalitat no abunda en el món empresarial, ni tan sols en el cooperatiu. Per començar, moltes empreses ja no tenen ni la cultura ni la predisposició per donar suport a un treballador creatiu i amb potencialitat emprenedora, per la qual cosa aquest, o bé s'enfonsa en l'apatia, o bé acaba marxant per muntar la seva pròpia empresa.

D'altra banda, com podem fomentar la capacitat innovadora? Doncs facilitant l'emergència de les comunitats de pràctica¹⁰ i desenvolupant els projectes en equips sovint pluridisciplinaris (equips de projecte). De fet, la innovació és una de les cinc grans dimensions per a una participació integral en la cooperativa¹¹ i, agradi o no, ni tan sols "no és una opció, sinó el resultat del principi de conservació de la capacitat d'adaptació" de les organitzacions al seu entorn.¹²

Probablement, bé per tarannà, bé per interessos, no tothom de la cooperativa serà un innovador, tot i que la innovació no sols requereix un determinat perfil sinó uns quants que es complementen;¹³ però sí que és necessari que existeixi almenys una massa crítica de persones innovadores i, per descomptat, una cooperativa que els doni ales.

Aquesta cooperativa ha d'estar cohesionada entorn d'uns valors i una missió comuns, així com fomentar una cultura de la col·laboració i la confiança. La cooperativa constituent ha de vetllar per ser diversa (en edats, formacions, procedències, habilitats...), donar llibertat als intraemprenedors per equivocarse¹⁴ i potenciar culturalment, organitzativament i tecnològicament l'intercanvi de coneixements i d'informació,¹⁵ no només en el marc de l'organització estricta, sinó de l'organització ampliada (clients, proveïdors, col·laboradors...). Per tot això, necessita que les persones encarregades de la funció gerencial compaginin les habilitats de gestió amb les habilitats de lideratge; però ha de ser un lideratge participatiu i de servei, que cultiva mitjançant la creació de contextos propicis la reflexió estratègica col·lectiva, la innovació i l'emprenedoria de tots els socis i treballadors. Aquest perfil directiu és més fàcil d'encarnar en un equip que en una sola persona.¹⁶

Una massa crítica d'intraemprenedors cooperatius

Es pot emprendre sense innovar (podem obrir una filial o un nou establiment, per exemple), però no podem innovar sense dur a la pràctica la innovació; si no, tan sols hem ideat. Ara bé, quines són les principals motivacions per a la innovació empresarial? Naturalment, sempre hi ha qui practica l'emprenedoria empresarial com una manera de viure. Es tracta de persones a les quals els agrada assumir nous reptes i, específicament, crear noves empreses. Però la motivació més habitual per obrir nous negocis no és aquesta, sinó aprofitar una oportunitat per guanyar més diners. En les cooperatives, però, maximitzar beneficis no sol ser un motor significatiu perquè els ja cooperativistes formin noves cooperatives. Llavors, per què esforçar-se a crear-ne de noves?

Com passa sempre també, els motius poden ser diversos: el desig d'un soci o d'uns quants per dedicar-se a una nova activitat, l'oportunitat d'aprofitar les sinergies potencials entre la cooperativa existent i una altra d'hipotètica (cooperativa o secció), que aleshores es crea... Tanmateix, aquestes motivacions acostumen a ser de recorregut curt, en cenyir-se a projectes concrets. Per embarcar-se en processos permanents de reproducció cooperativa, fa falta una motivació més ideològica com ara satisfer noves necessitats socials o bé per fer créixer el cooperativisme. Apareix, per tant, el compromís social del cooperativisme: la voluntat dels emprenedors cooperatius de fer cooperatives per contribuir a la millora social i/o per enfortir el propi moviment. Recordem, si no, el paper propagador i creador que van exercir tants líders històrics del cooperativisme català (Salas Anton, Joan Ventosa, Albert Pérez Baró, Joan Tutau, Miquel Mestre...), els quals foren autèntics emprenedors moguts per l'"ideal" (que dirien ells) cooperatiu o social (llibertat, fraternitat, igualtat), per la visió d'assolir un nou món i una nova economia d'inspiració cooperativa.¹⁷ Recordem també

tota una generació de persones vinculades a l'església catòlica progressista durant el franquisme i el seu paper de lideratge en la fundació de moltes cooperatives: José María Arizmendiarrera (cooperativisme mondragonià), Julián Olazabalaga (cooperativisme biscaí), Vicent Diego (cooperativisme valencià) i una pila de capellans establerts als barris marginals de l'àrea metropolitana de Barcelona durant les dècades de 1960 i 1970, que van impulsar cooperatives d'habitatges... Avui dia, les motivacions ideològiques, si bé no són dominants dins el cooperativisme de molts països, segueixen sent el motor que impulsa una part dels cooperativistes a crear o ajudar a crear noves cooperatives. Actualment, la instal·lació en l'imaginari cooperatiu de visions a mitjà termini com pugui ser la construcció d'un mercat social donen sentit a aquests processos d'emprenedoria cooperativa.

Però a més de la motivació per crear contínuament nous projectes cooperatius, hi ha d'haver també prou formació per fer anar aquests nous projectes endavant; és necessari formar en empenentatge, també entre els que ja són cooperativistes. Per empenentatge entenem el procés d'empoderament que aporta a les persones les claus per emprendre i crear models econòmics sostenibles a partir del seu propi treball, creant empreses o models productius i posant-los en marxa.¹⁸

Com dèiem a l'inici d'aquest article, l'actual sistema d'ensenyament no forma persones emprenedores; en tot cas, en acabar els estudis generals aquestes han de cursar una formació específica. Però ni tan sols amb la formació teòrica n'hi ha prou, després convé practicar. "Ningú no emprèn res com a resultat de participar en un 'curs per a emprenedors', sinó des de les experiències quotidianes de vida i els models de rols als qual està exposat".¹⁹

A base de teoria i, sobretot, de pràctica, el comportament emprenedor pot ser après i aguditzat. A més de les habilitats professionals, l'emprenedor ha de reunir-ne d'altres i la majoria es poden ensenyar. J. Prats²⁰ les agrupa en tres classes: competències personals (creativitat, determinació, integritat, tenacitat, equilibri emocional i capacitat d'autocrítica), interpersonals (comunicació, carisma, capacitat de delegar i respecte) i del negoci (visió empresarial, capacitat de treballar en xarxa, recursos de gestió i habilitats de negociació). Nosaltres hi afegiríem una quarta classe, per a l'emprenedor cooperativista: les competències cooperatives (habilitats, eines, experiències i ètica cooperatives).

Sens dubte, un dels principals problemes que apareixen durant els processos d'intraemprenedoria cooperativa és la manca de prou emprenedors per impulsar els nous projectes; de vegades també quan l'emprenedoria es concentra pràcticament en una persona, el líder carismàtic, l'empresa s'estanca o trontolla l'inevitable dia que aquest l'abandona, assedegat d'un nou repte.

Un sistema per detectar noves necessitats

Pot ser directament des de la cooperativa, estant al dia del nostre sector i dels contigus, participant en fòrums, fires, plataformes, parcs, centres, *hubs*... (diuen que del "roce" neixen la idea i el negoci!); pot ser estant connectats amb

organitzacions cooperatives o empresarials més àmplies encarregades de fer una tasca sistemàtica de detecció de noves activitats, com ara Saiolan dins el grup Mondragon. Sigui com sigui, es tracta de rastrejar i validar idees, productes i serveis, fer estudis de previabilitat, desenvolupar productes, buscar idees susceptibles de ser convertides en productes o serveis socialment útils i que aquest valor sigui percebut per un mercat. Les idees no cauen del cel. Per això Cancelo, referint-se a Mondragon, afirma: “nosaltres no creiem en la generació espontània com a mecanisme de promoció [de noves empreses]. Nosaltres tenim incorporat dins de l’organització la promoció d’empreses com una de les funcions bàsiques, i això passa per tenir un pla, tenir uns mitjans i plantejar-se uns objectius”.²¹

Epíleg

Agents diversos i per motivacions de vegades diferents consideren clau impulsar l’emprenedoria empresarial, en especial aquella que es realitza sota fórmules cooperatives. Però hi ha més d’una forma de fer emprenedoria cooperativa. En aquest article hem pretès explorar una d’elles, la creació de noves cooperatives a partir d’una cooperativa ja existent, mostrant alguns exemples i assenyalant alguns factors que poden multiplicar aquests processos.

Notes:

1. Ni tots els emprenedors són empresaris ni tots els empresaris són emprenedors. Ja Schumpeter distingia entre empresaris-innovadors o emprenedors respecte d’aquells que es dediquen únicament a aconseguir la supervivència de la seva empresa mantenint-se en els mateixos negocis tradicionals i sense fer cap tipus de modificació en les seves activitats (Schumpeter, J. A. *Teoría del desenvolvimiento económico*. Olimpia, México, 1976,). I, com adverteix Javier Fernández Aguado: “El gran risc de l’emprenedor és aburgesar-se”.
2. Sovint passa allò que deia el filòsof Alfred Whitehead: “Els que tenen diners no tenen idees, i els que tenen idees no tenen diners”.
3. En paraules d’Alfonso Gorroñoitia, un dels cinc fundadors de l’Experiència cooperativa de Mondragon: “(...) el llindar que s’ha de saltar és molt més alt que el de fa 20 o 30 anys (...) Avui no hi ha cap pla de viabilitat que no comenci per reconèixer tàcitament o expressament que els primers anys s’ha de perdre diners, quan abans es guanyaven diners a l’endemà de crear l’empresa”. Altuna Gabilondo, L. (coord.) (2008) *La experiencia cooperativa de Mondragon. Una síntesis general*. Eskoriatza. Ed. Lanki. pàg. 133.
4. *Essays on Entrepreneurship, Innovation, Business Cycles and the Evolution of Capitalism*, 1946, pàg. 239-240, editat per Richard Clemence.
5. Intraemprenedoria és un terme creat per Guifford Pinchot el 1985, a *Intraemprenedoria*. Per què no has de deixar l’empresa per convertir-te en un emprenedor. Pinchot es referia a aquelles persones que treballen en el si d’una organització ja creada i hi tenen un comportament emprenedor. L’intraemprenedor introdueix i produeix nous productes, procesos i serveis que beneficien l’empresa. També se l’anomena empresari intern o intraempresari.
6. El concepte d’integració de vegades es confon amb els de concentració i intercooperació, tant dins de la legislació cooperativa com entre aquesta i les doctrines mercantils i el dret de la competència. Per a més aclariment, vegeu Sánchez Pachón, L. A. (2010) *Los acuerdos intercooperativos como instrumento jurídico de colaboración en un espacio de crisis económica*, XIII Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. CIRIEC-España.
7. L’any 2009 l’activitat emprenedora a l’Estat espanyol va caure un 27%, a nivells de 2004. Méndez, A. “Emprendedores en hibernación”, *El País*, 21 de març de 2010.

8. Alfons Cornella parla del mite del garatge: “Un dels mites més ben establerts sobre emprenedors és que moltes grans empreses van néixer de joves inexperts, però brillants, treballant sense descans en un garatge... Però la realitat sembla mostrar, més aviat, que les noves empreses sorgeixen sovint de la hibridació de talents especials que han anat madurant en treballs anteriors, en empreses madures i establertes. Alguns estudis mostren que moltes noves empreses són, en realitat, productes organitzacionals, és a dir, són constituïdes per professionals amb llarga experiència en una organització, que coneixen molt bé un camp, en especial les seves febleses i ineficiències, i gràcies a aquest coneixement, decideixen llançar-se a crear una empresa per aprofitar aquesta oportunitat... Així doncs, les empreses no neixen en garatges, sinó que neixen en altres empreses”. *Visionomics*, pàg. 57. Zero factory, 2010, Barcelona.
9. Vegeu l'interessant llibre sobre aquesta experiència: Padullés Paricio, X. (2006) *La Cooperativa Obrera de Viviendas. Una utopia obrera feta realitat. el Prat de Llobregat*. Ed. Ajuntament del Prat.
10. Les comunitats de pràctica són conjunts d'individus, units per una relació informal, que comparteixen preocupacions similars respecte a un treball en un context comú. Vegeu Snyder, William M., “Communities of Practice: Combining Organizational Learning and Strategy Insights to Create a Bridge to 21st Century”.1997, esmentat a *Capital social organizacional: la capacidad auto-regenerativa de las organizaciones*, *Ekonomiaz*, 59, 2n quadrimestre de 2005, Carlos Fernández Isoird *et al.*
11. Vegeu Garcia Jané, J. (2009) “Com aprofundir la participació en les cooperatives de treball: 6 propostes i 1 requisit”. *Nexe* 24. Barcelona. Fundació Seira i Confederació de Cooperatives de Catalunya.
12. *Ibidem* 11.
13. Hi ha tres tipus d'innovadors: els visionaris, els implementadors i els consumidors. “Els visionaris conceben i perfeccionen una idea, els implementadors fan realitat la idea i, finalment, els consumidors utilitzen la idea de maneres que generi valor i, en darrera instància, valoren la seva importància.” *Uso de la colaboración para fomentar la innovación en su organización*, IBM Global services, 2006.
14. “Si no s'anima els empleats que assumeixin riscos és poc raonable esperar-ne que impulsin la innovació.” *Uso de la colaboración para fomentar la innovación en su organización*, IBM Global services, 2006.
15. “Al compartir informació entre les diferents línies de negoci, els empleats impulsen de forma natural la innovació empresarial des de la seva base. Aquestes activitats poden ser una potent font d'idees i accions”. *Uso de la colaboración para fomentar la innovación en su organización*, IBM Global services, 2006.
16. Gisbert López, M. C. i Alarcón García, M. J. (1996) “Reflexiones en torno al papel del intraempresario. De la dirección en la empresa innovadora”, *Cuaderno* 30.
17. Joan Salas Anton: “Revolucionar és transformar... La feina a fer no és de mera reacció contra allò existent, sinó i principalment, d'acció a favor del que ha de venir... La labor cooperativa és una labor d'acció social, eminentment positiva i de construcció d'un nou món”. *Revista Cooperativa Catalana*, 1901.
18. Indianopedia Grupo Cooperativo de Las Indias, <http://lasindias.net/indianopedia/Emprendizaje>.
19. Dehter, M. Nacer-Naturalmente-Emprendedor: una cuestión de autoestima. www.emotools.com
20. Prat, J. (2009) *Beyond Business Instinct – Competences Every Entrepreneur Should Develop*, IESE Insight Second Quarter 2009.
21. Cancelo, A. Ponència a “Ciencia, tecnología, empresa y sociedad para el siglo XXI.