

Título

“Las razones de mis amigos” una película con razones para la eficiencia, la inversión y el cuidado de las personas.

Objetivos de la sesión

- Importancia de la eficiencia para mejorar las condiciones laborales y la sostenibilidad
- Aprovechar la crisis para fortalecer las entidades mediante eficiencia y reinversión
- Prevenir y reducir el impacto de los cambios en las personas

Esquema de contenidos**1. Necesidad de invertir para mejorar más rápido**

Es necesario invertir siempre, pero en especial para salir más rápido de una situación de precariedad laboral o de crisis, la mejora de organización paulatina individual o grupal no suele ser suficiente. Por eso, la inversión debe ser una parte importante de la planificación.

La inversión debe ser en conocimiento, tecnología o recursos humanos que nos hagan “subir de nivel”, ser más rentables, acceder a mercados nuevos y mejores, etc.

Opciones de financiación de la inversión:

- A. Fondos de la cooperativa (reservas o FRO),
- B. Aportaciones de socios/as (voluntarias u obligatorias) o Reducción de anticipos societarios.
- C. Inversionistas (asociados/as),
- D. Préstamos (Coop 57, ICO...) o descuentos de facturas
- E. Subvenciones (Innovación, E Social...).
- F. Vender parte de los activos: puede ser conocimiento o proyectos en marcha.
- G. Demorar pago a proveedores

Diferenciar inversión de gasto:

Gasto: está menos de un año en la empresa.

Pedir préstamos para mejorar la tesorería o prolongar una situación deficitaria es insostenible, pues demorará los cambios y generará una deuda impagable.

¿Cómo medir el retorno de la inversión?

- Años en recuperarlo (Pay back). Normalmente menos de 3 años
- Rentabilidad (ROI) Beneficios (descontados costes financieros)/inversión
- Valor actual neto, tiene en cuenta la inflación y el tiempo en recuperar la inversión
- Rentabilidad social: valor del impacto social (ej valor de mantener un empleo o del fruto de nuestro trabajo). Método SROI.

2. ¿En qué invertir?: Necesidad de mejora de eficiencia (rentabilidad) para mejorar las condiciones laborales y para afrontar mejor las crisis

Eficiencia = Ingresos-gastos/horas dedicadas

- No hay “balas de plata”, sino suma de pequeños esfuerzos en valores, tecnología y organización.
- Es necesario mejorar la gestión “empresarial”, no basarse sólo en nuestros conocimientos técnicos.

Aumentar ingresos

- Aumentar precios, con tarificación más segmentada o centrarse en otro segmento del mercado
- Centrarse en las actividades más rentables, pero para eso hay que conocer los resultados, hacer una labor comercial muy activa.
- Nuevas actividades más rentables: invertir en formación y tecnología. Desarrollo de negocio.
- involucrar al cliente, etc. (descuentos si hace procesos que para nosotros es más costoso)

Reducir gastos

- Reducir gasto salarial (que no salarios necesariamente)
 - ✓ Delegar tareas “auxiliares”
 - ✓ Implantar cultura “solo una persona a una responsabilidad”
- Reducir gastos de infraestructura (oficina)
- Economías de escala: fusiones, compartir servicios (ej grupos cooperativos, como Tangente o similares).
- Utilizar la intercooperación para compartir inversiones.

Reducir horas a cada tarea

- Conocer duración de actividades claves
- Reducir sobre-calidad negociando con el cliente, conociendo el mercado.
- Automatizar tareas
- Reducir variedad de tareas realizadas (tiempo de arranque, tiempo de aprendizaje) , centrándose en los mejores servicios o productos (reingeniería de procesos).
- Reducir tiempo no productivo (partes no productivas de reuniones, duplicaciones...)

3. Tensiones generadas cuando se pide financiación y consecuencia de los cambios

Cuando se pide un préstamo o se rebajan los anticipos societarios se genera mucho tensión. Algunas personas no pueden o no quieren rebajar sus ingresos, otras tienen miedo a la deuda futura. Puede que suponga que alguna socia quiera salir por el error de percepción de entrar en una cooperativa, como de “comprar un puesto de trabajo”.

La mejor forma de cuidar a las personas es con condiciones dignas de trabajo y con Desarrollo profesional.

De todas formas, la reducción de "salario" es algo que las coopes deben asumir como normal, porque se trata de "anticipo societario", no salario. En caso de crisis y reducción de ingresos, debería ser un mecanismo automático, pero muchos socios/as no lo quieren asumir.

Se debe intentar mantener los puestos de trabajo, pero siempre que el problema financiero sea coyuntural, no estructural. Es decir, no hacer inversiones que no tengan rentabilidad y no puedan devolverse.

- Cuidado con las promesas que se hacen cuando se afrontan los cambios. Poner acuerdos siempre por escrito.
- Algunos perderán y algunos ganarán con los cambios:
- Si no puede devolverse el préstamo, los socios se quedan con esa deuda
- Personas que pueden salir perjudicadas: líneas que se cierran por no ser rentables, funciones que no son necesarias...

¿Cómo amortiguar el impacto?

- Invertir en formación y desarrollar las competencias de las personas. Pero es algo que debe hacerse de forma continua, cuando llega la crisis ya es tarde.
- Reorganización para involucrar lo más posible a las personas perjudicadas
- Recordar qué es una cooperativa: compartir trabajo, no comprar un puesto de trabajo