

Informe de sistematización de necesidades de mejora de las Cooperativas de trabajo en la ciudad de Madrid

Proyecto de apoyo y consolidación de cooperativas de trabajo en Madrid.

Diciembre 2018.



COOPERAMA
Unión de Cooperativas
de Trabajo de Madrid

Índice

1-	Presentación.....	3
2-	Metodología.....	3
3-	Breve descripción cuantitativa del sector de las cooperativas de trabajo en Madrid....	4
4-	Primera aproximación a la problemática de las cooperativas de trabajo.....	6
5-	Áreas de trabajo y cartografía de necesidades.....	7
6-	Dificultades para consolidar estructuras empresariales.....	9
7-	Otros programas de consolidación de empresas.....	10

1- Presentación

El presente documento incluye el informe de sistematización de necesidades de mejora de las cooperativas de trabajo que forma parte del proyecto piloto de apoyo a la consolidación de esta forma jurídica en la ciudad de Madrid. Un proyecto puesto en marcha a partir de un convenio de colaboración entre COOPERAMA y el Ayuntamiento de Madrid por el cual esta Administración Pública efectuará seguimiento, supervisión y financiación del mismo vía subvención.

El objetivo de este informe es ordenar el conjunto de necesidades que en una primera aproximación muestran las cooperativas de trabajo a partir de análisis y prospecciones efectuados con anterioridad, al objeto de conocer cuáles son las principales carencias que las cooperativas de trabajo han manifestado tener.

Asimismo, el informe aspira a identificar y detectar algunos de los principales obstáculos y/o dificultades que las cooperativas de trabajo tienen para fortalecerse, consolidarse y en consecuencia crecer de forma cuantitativa y cualitativa.

COOPERAMA representa institucionalmente a las cooperativas de trabajo de Madrid desde el año 2012 y presta servicios propios a los proyectos cooperativos que están en marcha y también a los de nueva creación. Sus ámbitos de trabajo son la asesoría, la intercooperación, la formación y la difusión de conocimiento vinculado al sector. Así pues, COOPERAMA tienen como objetivos fundamentales difundir, reivindicar y defender el cooperativismo y la economía social y solidaria como alternativas posibles a los modelos de empresa hegemónicos, así como establecer alianzas con otras entidades y/o movimientos sociales que compartan valores con las cooperativas de trabajo.

2- Metodología

La legislación cooperativa establece diferentes tipologías de cooperativas según sea su objetivo. El objeto de estudio del presente informe, en virtud del proyecto mencionado más arriba, está referido solo a las cooperativas de trabajo, que son aquellas que tienen por meta crear, mantener o mejorar, para las personas socias, puestos de trabajo, mediante la organización en común de la producción de bienes o servicios para terceros y garantizando una gestión democrática en todos sus niveles.

El ámbito territorial del informe es la ciudad – municipio de Madrid, sin obviar las conexiones que las cooperativas participantes puedan tener con su entorno regional más próximo. La razón de atender a este ámbito territorial de trabajo responde al carácter de piloto del proyecto y a la aspiración de este informe de concretar en la mayor medida posible las necesidades que presentan las cooperativas de trabajo participantes con el fin de ser efectivos.

Algunas limitaciones a remarcar tienen que ver con la ausencia de fuentes estadísticas fiables sobre cooperativismo que estén disponibles, centralizadas y sean de fácil acceso público. Disponer de fuentes de información fiables contribuye a que los datos resultantes proporcionen una imagen fiel del sector que muestre la realidad concreta de las cooperativas de trabajo en Madrid. Por esta razón, se emplean varias fuentes estadísticas que permitan presentar una fotografía lo más precisa posible del sector.

Siguiendo el Anuario Cooperativo de la Comunidad de Madrid publicado por esta casa, del Registro de Cooperativas se obtienen principalmente tres tipos de indicadores que son los que se emplean para efectuar una primera caracterización cuantitativa del sector en la actualidad:

- Inscripción de cooperativas de trabajo de nueva creación.
- Disolución y liquidación de cooperativas de trabajo.
- Cooperativas que depositan sus cuentas anuales.

El dato de inscripción proporciona el número de cooperativas inscritas en la Comunidad de Madrid y es el dato de mayor fiabilidad de los tres apuntados. El dato sobre disolución y liquidación de cooperativas no refleja con precisión el número de cooperativas que han cesado. Los costes económicos y administrativos que conlleva tal acción, disuaden la formalización del cese de actividad. Además, es común traspasar el negocio cambiando la composición societaria de la misma, el nombre o incluso el sector de actividad, lo que a su vez dificulta el análisis de antigüedad de las cooperativas. En relación a las entidades que depositan cuentas, hay que decir que según la Ley de Cooperativas de la Comunidad de Madrid (art. 66) las cuentas anuales deben ser depositadas en el Registro de Cooperativas. Pero el desconocimiento y la ausencia de sanción provoca que en muchos casos las cooperativas desarrollen su actividad con normalidad, pero sin que se produzca el depósito de sus cuentas. Asimismo, puede darse el caso que cooperativas no disueltas y sin actividad continúen depositando sus cuentas.

Hechas estas precisiones, este informe debe tomarse, ante todo, como un elemento de partida sobre el cual **construir las siguientes fases del proyecto**, de tal modo que sea una herramienta inicial capaz de proporcionarnos indicios o señales del tipo de lagunas, carencias o problemáticas que en la actualidad tienen las cooperativas de trabajo.

3- Breve descripción cuantitativa del sector de las cooperativas de trabajo en Madrid

El anuario cooperativo de la Comunidad de Madrid nos ofrece una fotografía preliminar del sector del cooperativismo en Madrid y es desde ese documento, publicado en el portal web de COOPERAMA, de donde extraemos los principales datos de esta sección del informe.

A fecha diciembre de 2017, existían un total de **800 cooperativas en la región**. De esa cantidad **591** estaban adscritas al régimen general de la Seguridad Social. Desde COOPERAMA se valora positivamente la existencia de cooperativas que operen bajo el Régimen de Autónomos, en especial en ciertos sectores económicos, pero en la actualidad la información disponible no permite proporcionar una imagen precisa de la evolución de las cooperativas que operan bajo esta fórmula. Así pues, este informe se centra en las que están adscritas al régimen general de la Seguridad Social que representan al **74% del total**.

El desglose de estas cooperativas según su tipología permite conocer que, del total de cooperativas de trabajo en la Comunidad de Madrid adscritas al régimen general de la Seguridad Social, alrededor del **60% (335)**, operan bajo la fórmula de cooperativa de trabajo. Asimismo, podemos concluir que el cooperativismo está muy **terciarizado en la Comunidad de Madrid** según se deduce del desglose de los sectores de actividad donde opera.

% de trabajadores de cooperativas por sector de actividad - CAM				Tipología de Coop.		
Sector de actividad	Régimen General	Régimen Autónomos	Total trabajadores/as		Nº	%
Agrario	0,20%	0,30%	0,2%	Agrarias	20	4%
Industria	2,70%	25,70%	6,9%	Consumidores	34	6%
Construcción	0,90%	4,10%	1,5%	Enseñanza	71	13%
Servicios	96,20%	69,90%	91,4%	Servicios	24	4%
				Trabajo	335	59%
				Viviendas	47	8%
				Otras	33	6%
				Total	564	

FUENTE: Ministerio de Empleo y Seguridad Social

La distribución territorial de las cooperativas que operan en la Comunidad de Madrid la proporciona el Registro de Cooperativas, con las limitaciones comentadas en la metodología. Según esta fuente alrededor de **200 cooperativas han sido creadas** desde el año 2012 (año de creación de COOPERAMA) y aproximadamente **180 presentan sus cuentas** según la legislación. Como era de esperar debido a la pujanza y dinamismo de la zona centro de la Comunidad, es el **municipio de Madrid** el que agrupa el desarrollo de la actividad de la gran mayoría de las cooperativas que han sido **creadas (62%) y presentan sus cuentas (73%)**.

Municipios	Creación desde 2012	%	Presentación Cuentas	%
Madrid	124	62%	131	73%
Rivas Vaciamadrid	11	6%	6	3%
Getafe	11	6%	9	5%
Pozuelo de Alarcón	5	3%	5	3%
Leganés	5	3%	8	4%
Alcala de Henares	5	3%	0	0%
San Fernando de Henares	4	2%	0	0%
Pinto	4	2%	0	0%
Parla	4	2%	0	0%
Móstoles	4	2%	0	0%
Las Rozas de Madrid	4	2%	5	3%
Fuenlabrada	4	2%	5	3%
El Boalo	3	2%	0	0%
Collado Villalba	3	2%	0	0%
Arganda del Rey	3	2%	7	4%
Alcobendas	3	2%	0	0%
Nuevo Baztán	2	1%	0	0%
Alcorcón	0	0%	4	2%
Total	199	100%	180	100%

Fuente: Registro de cooperativas de Madrid

En términos de empleo y bajo el Régimen General de la Seguridad Social el sector del cooperativismo proporciona empleo a más de **13.000 personas** en la región de Madrid en 2017. Las cooperativas de trabajo son las que mayor número de trabajadores cuentan entre sus filas con **6.630 personas**, lo que supone alrededor del **51% del trabajo total** generado por el sector del cooperativismo. Otro dato interesante que muestran las estadísticas es el número medio de trabajadores por cooperativa. Teniendo en cuenta este dato son las cooperativas de enseñanza las que, en términos medios agrupan el mayor número de trabajadores entre sus filas, **66**. Las cooperativas de trabajo tienen casi **20 trabajadores** en términos medios.

Nº de trabajadores/as total y la media por sociedad según clase de cooperativa en 2017

Tipo de coop.	Trabajadores	%	Media
Trabajo	6.630	51%	19,8
Enseñanza	4.702	36%	66,2
Servicios	1.033	8%	43
Consumidores	267	2%	7,9
Viviendas	204	2%	4,3
Otras	176	1%	5,3
Agrarias	114	1%	5,7
Total	13.126	100%	

FUENTE: Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Por último, parece interesante mencionar la antigüedad media que arrojan las cooperativas de trabajo. Para ello el mejor indicador que podemos emplear es el registro de cooperativas que presentan sus cuentas de actividad. Según este indicador, la antigüedad media de las cooperativas de trabajo a fecha 2015 es de **13 años**.

4- Primera aproximación a la problemática de las cooperativas de trabajo

Con el ánimo de realizar un primer acercamiento a las cooperativas objeto de este proyecto y obtener un **resultado exprés de cuáles podrían ser los déficits y problemas** que pueden afectar a las cooperativas, se ha preguntado durante el pasado mes de noviembre, mediante el envío masivo y directo de un correo electrónico, cuáles serían las necesidades de mejora que demandarían las cooperativas caso de participar en un programa de crecimiento empresarial como el que nos ocupa.

La respuesta **no fue igual de masiva** (se contactaron mediante correo cerca de 80 cooperativas de trabajo de toda condición y sectores a las que solo respondieron alrededor de un 10%) pero se pueden obtener **ciertas tendencias de comportamiento**:

- Las cooperativas que presentan una experiencia más larga en el desarrollo y ejercicio de sus actividades, parecen señalar como áreas de mejora las de **comercialización, el marketing o las ventas**. Interpretamos que este tipo de cooperativas con cierto camino ya recorrido y con unos modos de proceder testados con relativo éxito, han alcanzado cierta posición relativa en su sector que requiere de un cambio de estrategia o al menos, una evolución para tratar de llegar a más clientes, a otros sectores donde habitualmente no desarrollan su actividad o incluso ofrecer nuevos productos con los que dinamizar y hacer más atractiva su oferta comercial. En definitiva, desean ganar calidad en sus modos de proceder como medio o vía para crecer en términos cuantitativos y cualitativos.
- Las cooperativas que muestran experiencia más corta o un recorrido profesional menor presentan **mayor variabilidad en sus demandas**, circunstancia que asociamos al hecho de que se trate de cooperativas aún en fase de afianzamiento, lo que provoca que sean varias las áreas que requieren de apoyo y asesoramiento especializado. Asimismo, presentan cierta dispersión o incapacidad para concretar las áreas o problemas que sufren.

Cooperativas	Año de constitución	Nivel de Facturación	Nº de Trabajadores	Necesidades
Coop 1	1985	> 300 k	61	Nos concentraríamos en el área de Comunicación y Marketing. Nuestro objetivo sería que la gerencia asistida nos fuera útil para vender más y mejor
Coop 2	2002	> 300 k	16	Comercialización. Nos interesaría trabajar como una cooperativa de nuestro tamaño y sin personas ni perfiles específicos para ello puede desarrollar estrategias de comercialización para poder llegar a más clientes, sobre todo del sector privado. Gestión de la calidad. Otra cuestión que nos interesa es saber qué procedimientos y herramientas podemos poner en práctica para llevar una evaluación y control de la calidad de nuestros servicios
Coop 3	2004	< 100 k	4	La cooperativa tiene una cierta consolidación de los procesos orientados a la parte productiva y a la atención del cliente. Sin embargo tenemos, en parte por falta de conocimientos de organización y gerencia, y en parte por la falta de tiempo, una carencia respecto a los procedimientos internos, la organización de la entidad y la toma e implementación de las decisiones.
Coop 4	2004	> 300 k	17	Fiscalidad, comercialización, comunicación
Coop 5	2005	> 300 k	14	Nos cuesta concretar, nos gustaría que nos ayudarais en la primera entrevista y cuando os contemos nuestra trayectoria y momento actual, para ver qué bloque es el más importante o prioritario en la coop. Pero os decimos al menos, qué temas nos parecen que nos vendrían muy bien (casi todos): Comercialización y ventas, crecimiento e internacionalización, Gestión de la calidad, tecnologías y comunicación, plan estratégico y RR.HH.
Coop 6	2012	> 300 k	11	Actualmente creemos prioritario trabajar en comercialización y ventas/comunicación y marketing. Tenemos estrategias propias que han funcionado en los últimos 6 años pero no una visión estratégica sobre el tema y nuestras herramientas se nos quedan cortas. Después de haber realizado una importante inversión este año para cambiarnos de local, estamos en un momento de consolidación y veníamos considerando recurrir a una asesoría externa cuando nos llegaron noticias de ConCoop, así que nos pareció una gran oportunidad.
Coop 7	2012	< 100 k	3	Tenemos necesidad de información en qué recursos/herramientas hay para cooperativas, como establecer redes, formación en contabilidad, planificación, estrategia de comunicación en las redes sociales y prensa, captación de clientes en el sector privado, formarnos en los procedimientos para poder presentarnos a convocatorias públicas o subvenciones
Coop 8	2012	150 k < x < 300 k	9	Nuestra necesidad fundamental es, globalmente, alcanzar mayor eficiencia, a nivel financiero y económico, por supuesto, pero también en términos de organización interna y en nuestros procesos de gestión y administración del trabajo (interno y externo, etc)... Sacarle más rendimiento económico a nuestro trabajo, en suma.
Coop 9	2015	< 150 k	3	Diversificación de actividades e ingresos, ampliar oferta de formación y agricultura social. Mejorar aspectos de comunicación y marketing. Reforzar estructuras internas y gestión de equipos
Coop 10	2016	< 100 k	3	Contabilidad, fiscalidad, contratación, asesoría legal Web, Redes, Marketing, Comunicación Búsqueda, preparación y conversación con Clientes Planteamiento de estrategias de negocio a medio y largo plazo
Coop 11	-	-	6	Estar al día de las novedades para la gestión y la financiación
Coop 12	-	-	-	Carecemos de experiencia empresarial práctica. Necesitamos un plan organizativo, estratégico y financiero con una hoja de ruta clara para el medio-largo plazo. De tal manera que un agente externo con experiencia nos pueda acompañar y asesorar para que podamos construir un plan de empresa consolidado. Por lo tanto, el proyecto que ofrecéis se alinea bastante con nuestras necesidades actuales

5- Áreas de trabajo y cartografía de necesidades

La identificación inicial de las necesidades de mejora de las cooperativas de trabajo de Madrid implica partir de **análisis, estudios y prospecciones efectuadas con anterioridad** por diferentes agentes de la Economía Social y Solidaria. En concreto, hemos tomado como punto de partida los siguientes documentos básicos:

- Plan estratégico de la Economía Social y Solidaria en la Ciudad de Madrid 2018 – 25.
- Taller de apoyo al fortalecimiento de las Coop. de trabajo y capacidad generadora de empleo (2017).
- Jornada de trabajo “Qué cooperativismo queremos en la Comunidad de Madrid” (2017).
- Informe de resultados del diagnóstico de cooperativas madrileñas de trabajo asociado (2016).

La sistematización de las necesidades de mejora reconocidas por las cooperativas conlleva **ordenarlas conforme a algún procedimiento reglamentario**. Esto va a permitir su contextualización en el ecosistema de funcionamiento de la cooperativa, lo que nos ayudará a atacar su problemática. También va a servir para proporcionarnos información sobre el grado de áreas de la cooperativa afectadas, cuyo buen funcionamiento dependen de la cobertura de esa necesidad.

Así pues, para efectuar la clasificación de las necesidades hemos considerado partir de **7 grandes grupos o áreas temáticas de trabajo** que coinciden con las áreas empresariales que pueden configurar la estructura de cualquier organización económica de tipo medio. Estas áreas son:

- Área de gestión administrativa y financiera.
- Área de crecimiento e internacionalización.
- Área de tecnología e información.
- Área de comercialización y ventas.
- Área de comunicación y marketing.
- Área de personas y cuidados.
- Área de calidad.

Los ítems o elementos que se relacionan a continuación en cada una de las áreas anteriormente descritas intentan hacer una primera aproximación a las necesidades, problemáticas o déficits a cubrir de las cooperativas. Estos elementos **deberán ser concretados de forma aún más precisa** en el marco de desarrollo de este proyecto, al objeto de que el programa sirva a los intereses reales de las cooperativas de trabajo, que no es otro que **mejorar el funcionamiento de su día a día** a partir de la consolidación de sus estructuras.

De este modo, la **cartografía de elementos** a los que las cooperativas prestan mayor atención, agrupados en las áreas definidas anteriormente son:

- **Gestión administrativa y financiera:**
 - ✓ Contabilidad financiera y/o analítica.
 - ✓ Análisis presupuestario.
 - ✓ Negociación financiera.
 - ✓ Financiación.
 - ✓ Plan de tesorería, liquidez y previsión de pagos.
 - ✓ Análisis de rentabilidad de productos o líneas de negocio.

- **Crecimiento e internacionalización:**
 - ✓ Incorporación o baja de socios.
 - ✓ Ampliación de capital social.
 - ✓ Diseño y justificación de proyectos (nacionales o europeos).
 - ✓ Acceso a ayudas y/o subvenciones públicas.
 - ✓ Inversiones productivas.
 - ✓ Desarrollo de proyectos piloto.
 - ✓ Conformación de consorcios.
 - ✓ Intercooperación.
 - ✓ Participación en actividades comunitarias y/o proyectos sociales.
 - ✓ Presencia en otros territorios municipales y/o nacionales.

- **Tecnología e información:**
 - ✓ Utilización de las TICs en la gestión de proyectos.
 - ✓ Cambio tecnológico y transformación digital.
 - ✓ Incorporación de la innovación a la cooperativa (I+D+i).

- **Comercialización y ventas:**
 - ✓ Plan de comercialización.
 - ✓ Desarrollo de habilidades comerciales y de venta.
 - ✓ Desarrollo de nuevas líneas de negocio.
 - ✓ Gestión de la demanda y la capacidad.

- **Comunicación y marketing:**
 - ✓ Estrategias de comunicación.
 - ✓ Transferencia de conocimiento e información.
 - ✓ Plan de marketing y RR.SS.
 - ✓ Implicación en redes y plataformas.
 - ✓ Estrategias de sensibilización.

- **Personas y cuidados:**
 - ✓ Motivación y carrera profesional en la cooperativa.

- ✓ Formación y desarrollo de competencias.
 - ✓ Técnicas de resolución de conflictos.
 - ✓ Captación y retención de talento.
 - ✓ Toma de decisiones ágiles.
 - ✓ Implicación de socios/as.
 - ✓ Claridad en la asignación de responsabilidades.
 - ✓ Gestión y dirección de equipos de trabajo.
 - ✓ Medidas de conciliación, corresponsabilidad e igualdad de género.
- **Calidad:**
 - ✓ Identificación y definición de procesos operativos.
 - ✓ Atención al cliente.
 - ✓ Marco de indicadores representativos de actividad, gestión y control del negocio de la cooperativa.
 - ✓ Rendición de cuentas.
 - ✓ Mejora continua.

El universo interno de cualquier organización es amplio, aún cuando dicha organización sea de tamaño reducido. En el caso concreto de las cooperativas de trabajo se añade, además, que su forma jurídica cuenta con particularidades específicas, ausentes en otras fórmulas de organización. Singularidades que proporcionan solidez al modelo cooperativo pero que obligan a considerar otros ámbitos de análisis. Por ejemplo, el respeto a los valores y principios del cooperativismo, los procesos de incorporación de socios/as, su singular fiscalidad y contabilidad, sus limitaciones de tamaño, sus aspiraciones para crecer, etc.

En definitiva, cada cooperativa es un particular ecosistema de relaciones en múltiples niveles. Por esta razón, se considera que, aunque la anterior cartografía cubre gran parte del espectro de necesidades, problemáticas o carencias que puede afectar a una cooperativa, es de utilidad, en aras de ser más exhaustivos, **dejar abierta la posibilidad de que sean las propias cooperativas las que en un ejercicio autocrítico y autoevaluativo, propongan otras áreas y necesidades concretas que no hayan sido mencionados o tratados en dicha relación.** Por tanto, existirá en este proyecto un área de “Otros” que tratará de recoger esos déficits no contemplados y que estará abierto a las propuestas de las cooperativas participantes.

6- Dificultades para consolidar estructuras empresariales

Las sociedades cooperativas, junto con las sociedades laborales, las finanzas éticas, la banca cooperativa, las asociaciones y fundaciones del 3º Sector, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las mutualidades y las iniciativas ciudadanas y colaborativas conforman lo que se ha dado en denominar el sector de la economía social y solidaria. Por tanto, las cooperativas de trabajo **comparten con todos estos agentes obstáculos similares para consolidar sus estructuras**, derivados de pertenecer a un ámbito con un tejido empresarial poco extendido y por el momento débil, que no ha alcanzado una masa crítica suficiente que le permita ser competitiva frente a otros modos de organización económica de tipo convencional.

Entre los principales factores o inconvenientes que impiden la consolidación de las estructuras organizativas de las cooperativas de trabajo se destacan **dos tipos clásicos de obstáculos:**

5.1- Obstáculos internos:

- **Tamaño reducido de las entidades**, tanto en número de empleados, como en volumen de negocio, antigüedad o solvencia económica que impide aprovechar economías de escala o sinergias.
- **Ausencia de estándares de calidad y/o excelencia** en la prestación de servicios equiparables a los niveles existentes en otros sectores de la economía convencional.
- **Dificultades para generar sinergias positivas** derivadas de la colaboración y la intercooperación entre organizaciones que desarrollan similares actividades o acciones complementarias.
- **Dedicación del tiempo disponible** de los trabajadores y/o socios de las cooperativas a temas y asuntos propios de las cooperativas que presentan carácter urgente, lo que en ocasiones supone descuidar lo importante.

5.2- Obstáculos externos:

- **Escaso apoyo a las cooperativas de trabajo desde las Administraciones Públicas** en el plano financiero, formativo, publicitario y/o fiscal entre otras razones por restricciones presupuestarias impuestas desde el ámbito internacional y que tienen que ver con la hegemonía de un modelo ideológico específico.
- **Percepción sesgada** por parte de gran parte de la población y de los principales agentes públicos y privados de la economía convencional y/o, al menos, vinculación de las cooperativas con imaginarios relacionados con la atención o la ayuda social y económica desinteresadas, con el voluntariado y con actividades sin ánimo de lucro. En definitiva, se relaciona a las cooperativas con un tipo de economía subsidiaria dirigida a paliar las ineficiencias del modelo capitalista.
- **Alta dependencia financiera** de las Administraciones Públicas para desarrollar actividades y negocio, y débil penetración en el sector privado.
- **Escasa o nula presencia en los sectores estratégicos** de la economía que generan valor añadido.
- **Incapacidad de las cooperativas de trabajo** para mostrarse como verdadera alternativa de futuro a los modelos de organización empresarial hegemónicos. Las cooperativas de trabajo pueden y deben representar un modelo propio de primacía de las personas sobre el capital y estar presentes en todos los sectores productivos.

7- Otros programas de consolidación de empresas

Los proyectos o programas de consolidación de estructuras empresariales similares al proyecto del que es objeto este informe y que han sido desarrollados en España son los siguientes:

- a- Programa de crecimiento empresarial de la DGIPYME y el EOI.
- b- Consolida Coop.

A continuación, se hace un breve repaso de los aspectos más relevantes de cada proyecto.

a- Programa de crecimiento empresarial de la DGIPYME y el EOI.

La Dirección General de Industria y de la PYME (DGIPYME) y la Escuela de Organización Industrial (EOI) cofinancian un servicio de asesoramiento personalizado para el crecimiento empresarial. En el momento de redactar este informe el programa se encuentra en su **cuarta convocatoria**.

El programa contempla **50 horas de asesoramiento** repartidas a través de 20 horas de diagnóstico, 20

horas de asesoramiento temático y 10 horas de seguimiento. Se trata de una iniciativa que ofrece un asesoramiento especializado por parte de un experto en diversos campos de la empresa como la digitalización, la innovación, las finanzas, los recursos humanos, las operaciones y el marketing y la comunicación. Se trata de un programa dirigido a PYME (menos de 250 personas y cuyo volumen de negocio no exceda de 50 millones de €) dedicadas al desarrollo de actividades industriales fabricadas en España.

El programa contempla un acompañamiento efectuado por profesionales especializados bajo la supervisión del Ministerio y la EOI dirigido a pymes con potencial para mejorar y crecer. Asimismo, incluye un espacio de encuentro para todas las organizaciones participantes en las diferentes ediciones del programa, al objeto de reforzar conocimientos y dar continuidad a los servicios ofrecidos en el proyecto. El programa consta de tres fases básicas:

a.1. Diagnóstico:

En la fase de diagnóstico, el experto se reunirá con el equipo de referencia designado por la PYME para efectuar un estudio completo de la situación interna de la organización. El objetivo de esta reunión es identificar las áreas de mejora y su capacidad de crecimiento.

El proceso de análisis contempla revisar las siguientes áreas:

1. **Productos y servicios.** Se analiza la tipología, el catálogo y la gama de productos, la estacionalidad, el componente tecnológico, la relación calidad/precio, los factores de diferenciación, los canales y otras consideraciones adicionales en función de la empresa.
2. **Mercado e innovación.** Se estudia el ámbito geográfico, el modelo de negocio, los criterios de compra y factores de decisión, el análisis de la competencia y el peso de la innovación.
3. **Procesos empresariales.** Se evalúan los ámbitos de gestión y digitalización, los sistemas de información y los procesos de automatización junto con los factores referentes a la producción. En especial, aquellos factores referidos a capacidades, medios y procesos, incluyendo logística e innovación.
4. **Marketing y comunicación.** Se analizan todos aquellos factores referentes al marketing mix y a la comunicación tanto la realizada por los medios tradicionales como la comunicación online en redes sociales y otros medios digitales.
5. **Organización y recursos humanos.** Se analizan todos aquellos aspectos referidos a la estructura de la empresa, la situación contractual, el clima laboral y el sistema retributivo.
6. **Situación financiera:** Se estudiarán los estados financieros, el origen y aplicación de fondos, la política de inversiones, la calidad de la deuda y el modelo de ingresos.

Esta fase inicial se completa con el desarrollo de un informe de diagnóstico que contiene los elementos fundamentales que pretenden orientar a la organización en cada una de las áreas susceptibles de mejora.

a.2- Asesoramiento especializado:

Una vez efectuado el diagnóstico de la organización la persona de referencia de la PYME decide conjuntamente con el asesor experto el área en la que se desea profundizar para mejorar el posicionamiento de la organización y su nivel competitivo. Para ello la organización dispone de un asesor especializado que analizará en detalle las necesidades y mejoras a realizar mediante encuentros con los responsables de la empresa seleccionados, así como el impacto de las medidas a adoptar en la estructura organizativa de la PYME.

El resultado de esta fase de asesoramiento personalizado se materializa en la elaboración de un plan de

crecimiento para la PYME que contendrá las líneas estratégicas básicas en las que la organización debe trabajar. Como resultado de este proceso se definirá una hoja de ruta o plan de acción en el que se recogen las acciones propuestas.

a.3. Seguimiento:

El programa contempla una última fase de seguimiento de estudio y análisis del grado de impacto en la PYME de las acciones propuestas así como de la evolución de los indicadores de seguimiento propuestos en el programa de acompañamiento.

En términos cuantitativos el proyecto presenta unos números potentes, desde el año 2016:

- ✓ 441 pymes participantes.
- ✓ 629 asesoramientos.
- ✓ 358 asesores.

b- **Consolida Coop**

Desde **COCETA**, la Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado, se puso en marcha durante el **año 2012**, una herramienta de autodiagnóstico que tenía como objetivo evaluar el nivel de consolidación de diferentes áreas de una cooperativa en el marco del **proyecto ConsolidaCoop**. La herramienta estaba alojada en una plataforma on line. Las entidades interesadas en participar en el proyecto debían registrarse en dicha plataforma.

La herramienta consistía en cumplimentar un cuestionario de 24 preguntas que hacía un recorrido por las áreas más relevantes de la organización.

El proyecto estaba dirigido a empresas que formaran parte de la economía social y solidaria, en concreto cooperativas de trabajo o empresas participadas, que demostraran una experiencia de entre 4 y 5 años de vida y un tamaño, en términos de número de empleados, de **50 trabajadores en plantilla**.

Se trataba de un proyecto orientado preferentemente a organizaciones que desarrollaran su actividad en el **área de servicios sociales, servicios a empresas o en la industria y la construcción**, que presentaran una situación específica: estancamiento en sus niveles de producción, necesidades de diversificación de sus productos, implementación de modelos novedosos de gestión de equipos o en la necesidad de actualizar sistemas organizativos internos.

Las fases que configuraban el proyecto eran:

- a- **Puesta en marcha**. Definición y diseño de la herramienta.
- b- **Redacción y edición de la guía-tríptico** para la difusión de la plataforma on line.
- c- **Creación e implantación de la herramienta** en la plataforma on line.
- d- **Recopilación e implantación de herramientas** complementarias.
- e- **Planes de consolidación y mejora empresarial** individualizados.
- f- **Redacción y edición de la guía o manual del tutor** para la elaboración de planes de consolidación empresarial.

En cuanto a resultados, el proyecto no presentó grandes números y no tuvo más réplicas:

- ✓ Solo 8 reuniones presenciales y on line de las entidades participantes y con los técnicos responsables del desarrollo del proyecto.

- ✓ Desarrollo técnico de la plataforma on line.
- ✓ Desarrollo de un manual de tutor.
- ✓ 50 autodiagnósticos efectuados.
- ✓ 30 planes de mejora individualizados.