

# PROYECTO DE APOYO A LA CONSOLIDACIÓN DE COOPERATIVAS DE TRABAJO (CONCOOP)

## Resumen del proyecto

Diciembre de 2018

---

**COOPERAMA**

Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid



# INDICE

1. **Introducción.**
2. Necesidades.
3. Fases y desarrollo de acciones.
4. Herramienta diagnóstico.
5. Ventajas de participación.
6. Cuestiones.

# INTRODUCCIÓN

## ¿Qué es?

- Proyecto piloto de **consolidación y gerencia asistida para fortalecer capacidades técnicas y organizativas** de las cooperativas de trabajo que operen en la **ciudad de Madrid**.
- **Servicio de consultoría avanzada** ajustada a las necesidades y perfiles de las cooperativas participantes que aporta soluciones a la carta:
  - ✓ Consultoría que **forma y asesora** de acuerdo a recetas establecidas.
  - ✓ Consultoría que **asista de forma especializada** durante el proceso de desarrollo.



## ¿Por qué ConCoop?

- Las acciones y las iniciativas puestas en marcha desde las Administraciones Públicas y el ecosistema de la Economía Social y Solidaria están **mayormente dirigidas a apoyar, asesorar y difundir** proyectos empresariales de nueva creación desde el emprendimiento y la innovación.
- **Escaso apoyo al sector de las cooperativas de trabajo** en la línea de fomentar su crecimiento y consolidación, aportar soluciones a sus problemas así como recomendar actuaciones que eviten el debilitamiento de sus estructuras y/o el cese de su actividad.
- Proyecto alineado con las acciones planteadas en la **Estrategia Municipal de Economía Social y Solidaria del Ayto. de Madrid 2018 – 2025**.

# INTRODUCCIÓN

## ¿Cuáles son los objetivos?

- **Mejorar competitividad y posicionamiento** de las cooperativas de trabajo.
- **Proporcionar herramientas y procesos de gestión novedosos.** Identificar, acercar e incorporar nuevas herramientas y procesos de gestión dirigidos a paliar necesidades catalogadas como prioritarias.
- **Aprovechar y compartir conocimiento existente.** Redes de confianza, intercooperación, contacto, networking en el sector cooperativo, etc.
- **Transferencia y sistematización de conocimiento generado.** Gestión y transferencia del conocimiento mediante la sistematización de los contenidos generados y del testeo de herramientas y procesos de gestión.



## ¿Quién participa?

- **COOPERAMA.** Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid.
- **Ayuntamiento de Madrid.** Colaboración, seguimiento y supervisión del proyecto vía convenio de colaboración con Cooperama.
- **Destinatarios: 12 cooperativas de trabajo** que aseguren la representatividad del cooperativismo en términos de trayectoria e historia empresarial, necesidades y problemáticas del sector.
- Se requiere que las cooperativas participantes tengan **capacidad de replantear y ejecutar cambios** en sus estrategias y modelos de gestión empresarial.

# INTRODUCCIÓN

## Criterios de selección

- Selección de cooperativas en base a criterios que **aseguren representatividad real del sector en términos de trayectoria empresarial, necesidades y problemáticas.**
- Se requiere que las cooperativas tengan **capacidad de replantear y ejecutar cambios** en su estrategia y modelos de gestión empresarial.

Antigüedad (Años)			Facturación anual (€)			Nº de Trabajadores			
Coop.	3 años	3 - 8 años	> 8 años	< 150.000€	150.000€ - 300.000€	>300.000€	< 5	5 - 15	>15
Coop. 1	C1			C1			C1		
Coop. 2	C2			C2			C2		
Coop. 3		C3			C3		C3		
Coop. 4		C4			C4			C4	
Coop. 5		C5			C5			C5	
Coop. 6		C6			C6			C6	
Coop. 7		C7			C7			C7	
Coop. 8			C8			C8		C8	
Coop. 9			C9			C9			C9
Coop. 10			C10			C10			C10
Coop. 11			C11			C11			C11
Coop. 12			C12			C12			C12
Subtotal	2	5	5	2	5	5	3	5	4
Total	12			12			12		

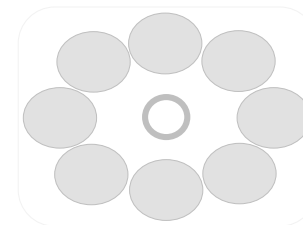
# INDICE

1. Introducción.
2. **Necesidades.**
3. Fases y desarrollo de acciones.
4. Herramienta diagnóstico.
5. Ventajas de participación.
6. Cuestiones.



# NECESIDADES

## Nudos críticos

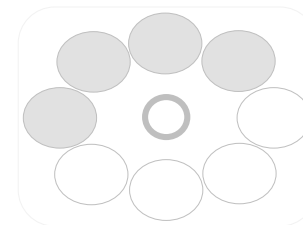


Los bloques temáticos de necesidades o nudos críticos sugeridos para abordar cualquier proceso de mejora y/o consolidación empresarial para una pyme son:



# NECESIDADES

## Cartografía de necesidades posibles



Cada nudo crítico **agrupa un conjunto de ítems o necesidades identificadas** en anteriores procesos participativos o estudios de diagnóstico de cooperativas de trabajo ya constituidas:

### 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.
- ✓ Producción e 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.



### 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.



### 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.



### 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).



### Nudo crítico

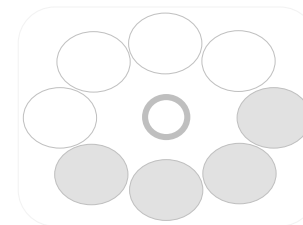
- Necesidad 1
- Necesidad 2
- Necesidad 3
- ... ..

- Se abordará la asistencia gerencial en **un aspecto prioritario** valorado de forma conjunta Cooperama – cooperativa.
- Firma **acuerdo de compromiso**.



# NECESIDADES

## Cartografía de necesidades posibles



Cada nudo crítico **agrupa un conjunto de ítems o necesidades identificadas** en anteriores procesos participativos o estudios de diagnóstico de cooperativas de trabajo ya constituidas:

### 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.
- ✓ Gestión y dirección de equipos de trabajo. Liderazgo.
- ✓ Medidas de conciliación, corresponsabilidad e igualdad de género.
- ✓ Claridad en la asignación de responsabilidades.



### Gestión de la Calidad

- ✓ Identificación y definición de procesos operativos.
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Marco de indicadores representativos de actividad, gestión y control del negocio de la cooperativa.
- ✓ Mejora continua.
- ✓ Rendición de cuentas



### 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.



### Otros

- ✓ Propuestas
- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...



### Nudo crítico

- Necesidad 1
- Necesidad 2
- Necesidad 3
- ... ..

- Se abordará la asistencia gerencial en **un aspecto prioritario** valorado de forma conjunta Cooperama – cooperativa.
- Firma **acuerdo de compromiso.**

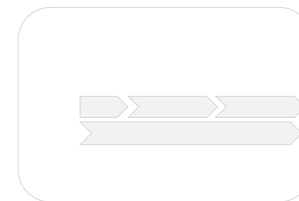
# INDICE

1. Introducción.
2. Necesidades.
3. **Fases y desarrollo de acciones.**
4. Herramienta diagnóstico.
5. Ventajas de participación.
6. Cuestiones.

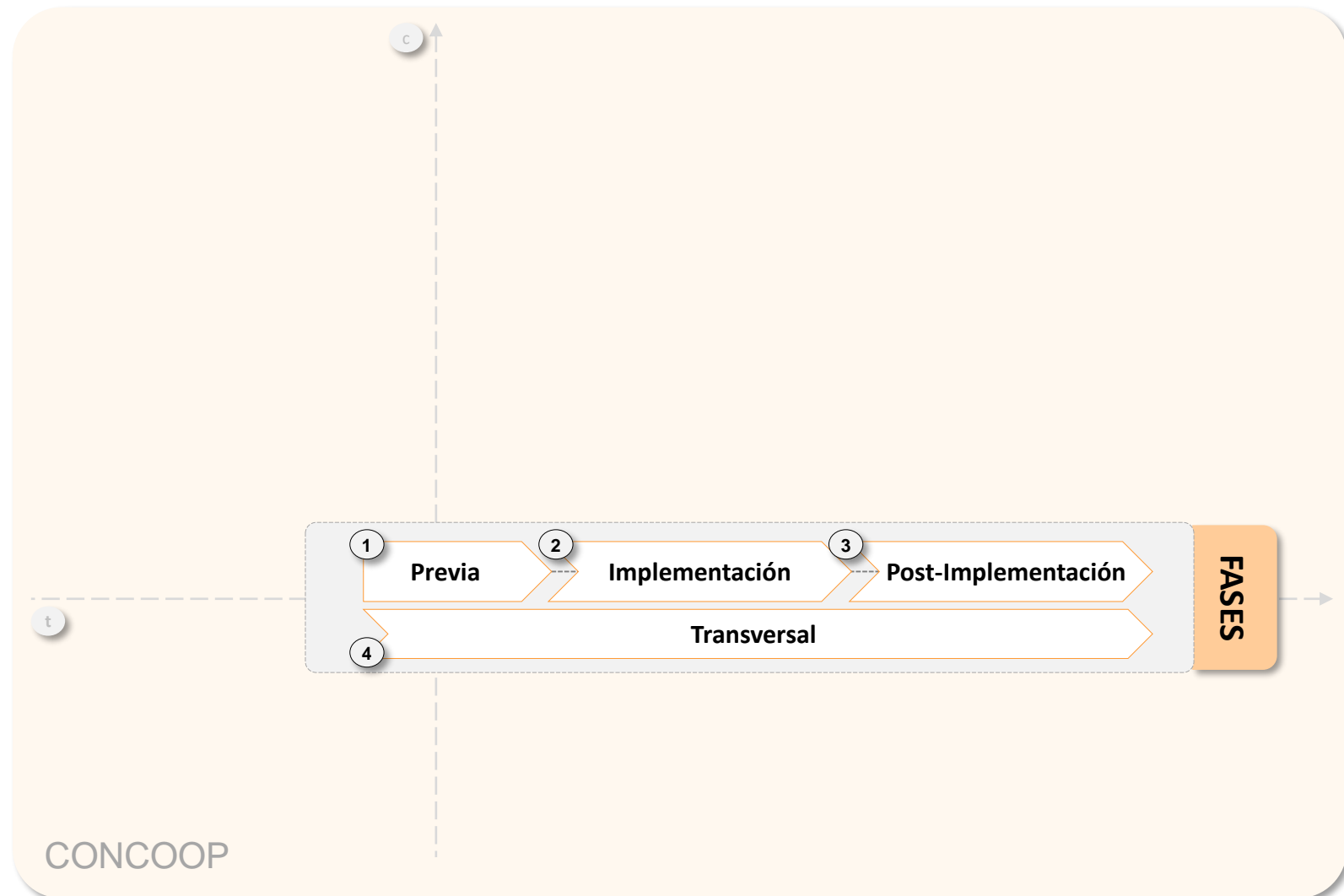


# FASES Y DESARROLLO DE ACCIONES

## Etapas

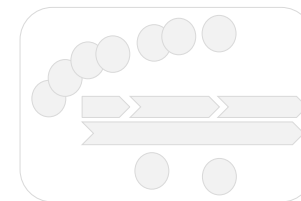


El siguiente diagrama concreta las **fases y acciones** contempladas en el proyecto:

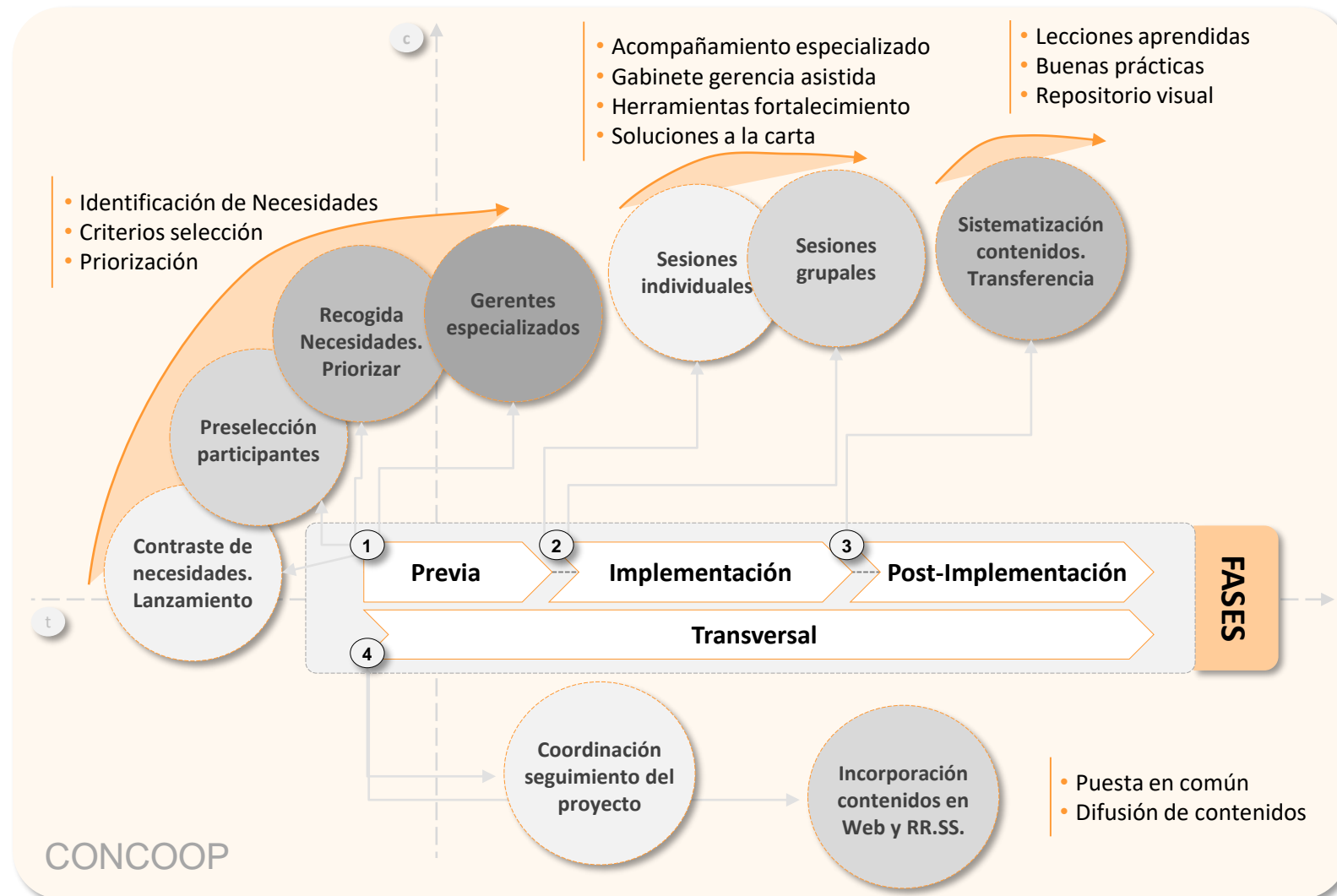


# FASES Y DESARROLLO DE ACCIONES

## Itinerario completo

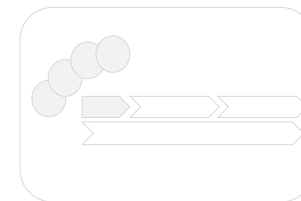


El siguiente diagrama concreta las **fases y acciones** contempladas en el proyecto:

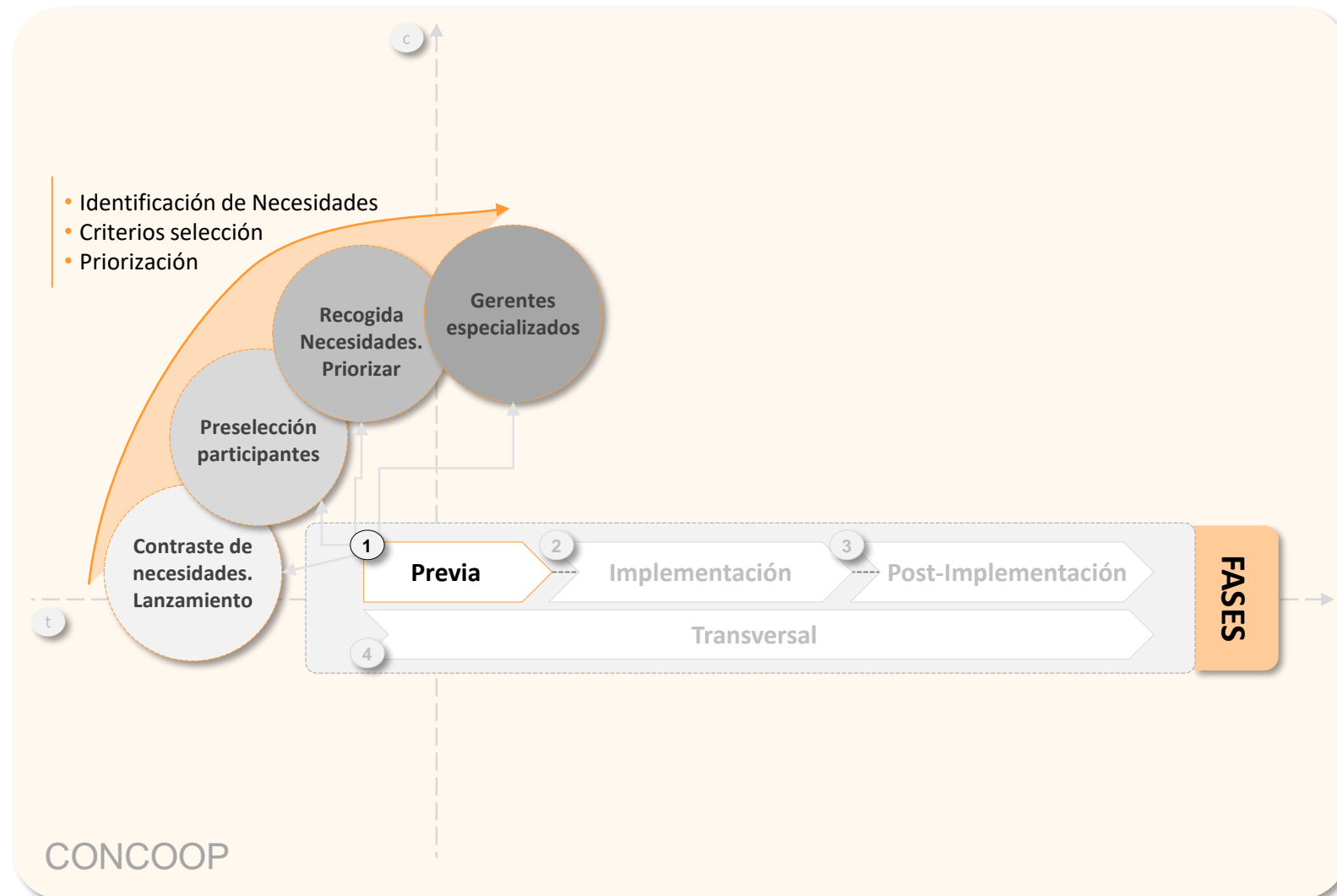


# FASES Y DESARROLLO DE ACCIONES

## Etapa Previa

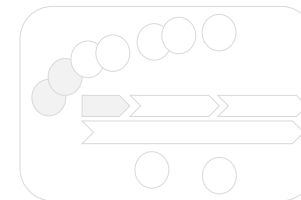


El siguiente diagrama concreta las **fases y acciones** contempladas en el proyecto:



# FASES Y DESARROLLO DE ACCIONES

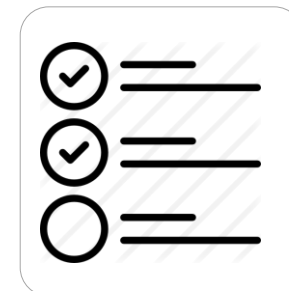
## Acciones previas



### FASE PREVIA (1 MES)

#### 1.1.- Contraste de diagnóstico de necesidades y lanzamiento del proyecto:

- A partir de estudios iniciales efectuados por Cooperama y los diferentes agentes de la ESyS se contrastará y recopilará una batería de necesidades comunes identificadas en las cooperativas.
- **Acciones de difusión:**
  - ✓ Incorporar contenido en web de Cooperama (resumen gráfico del proyecto, formulario de participación, fases y plazos, lugar preferente,...)
  - ✓ Difusión vía RR.SS., e-mail, boletín informativo ESyS, etc.
  - ✓ Comunicación REAS y Mercado Social de Madrid.
  - ✓ Folletos informativos a repartir por agentes de la ESyS.

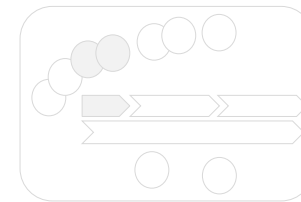


#### 1.2.- Identificación y preselección de entidades participantes

- **Difusión vía mail y contacto telefónico a cooperativas socias y no socias** para dar información básica sobre el contenido y acciones del proyecto, explicar las necesidades y cómo se puede participar en el proyecto.
- Selección final de cooperativas según criterios: **12 cooperativas**
  - ✓ **Antigüedad:** A partir de 3 años.
  - ✓ **Facturación anual:** cuentas oficiales presentadas en el ejercicio anterior (2017).
  - ✓ **Nº de empleados:** nº de trabajadores en 2017.
  - ✓ **Fortaleza de estructuras** organizacionales y funcionamiento (en caso de superar número) / orden de llegada.

# FASES Y DESARROLLO DE ACCIONES

## Acciones previas



### FASE PREVIA (1 MES)

#### 1.3.- Recogida de necesidades y selección de prioridad temática. Visitas presenciales a las cooperativas participantes en el proyecto:

- Diseño de **herramienta específica** para recogida sistemática y eficiente de información.
- **Sesión de trabajo presencial** para profundizar en la recogida de las carencias y necesidades.
- Establecimiento de **prioridad temática a abordar**.
- Firma **acuerdos de compromiso**. Tiempos de dedicación.

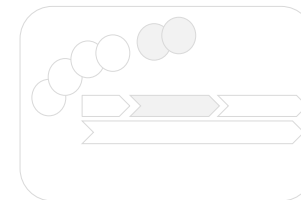


#### 1.4.- Búsqueda y conformación del grupo de profesionales de gerencia especializados:

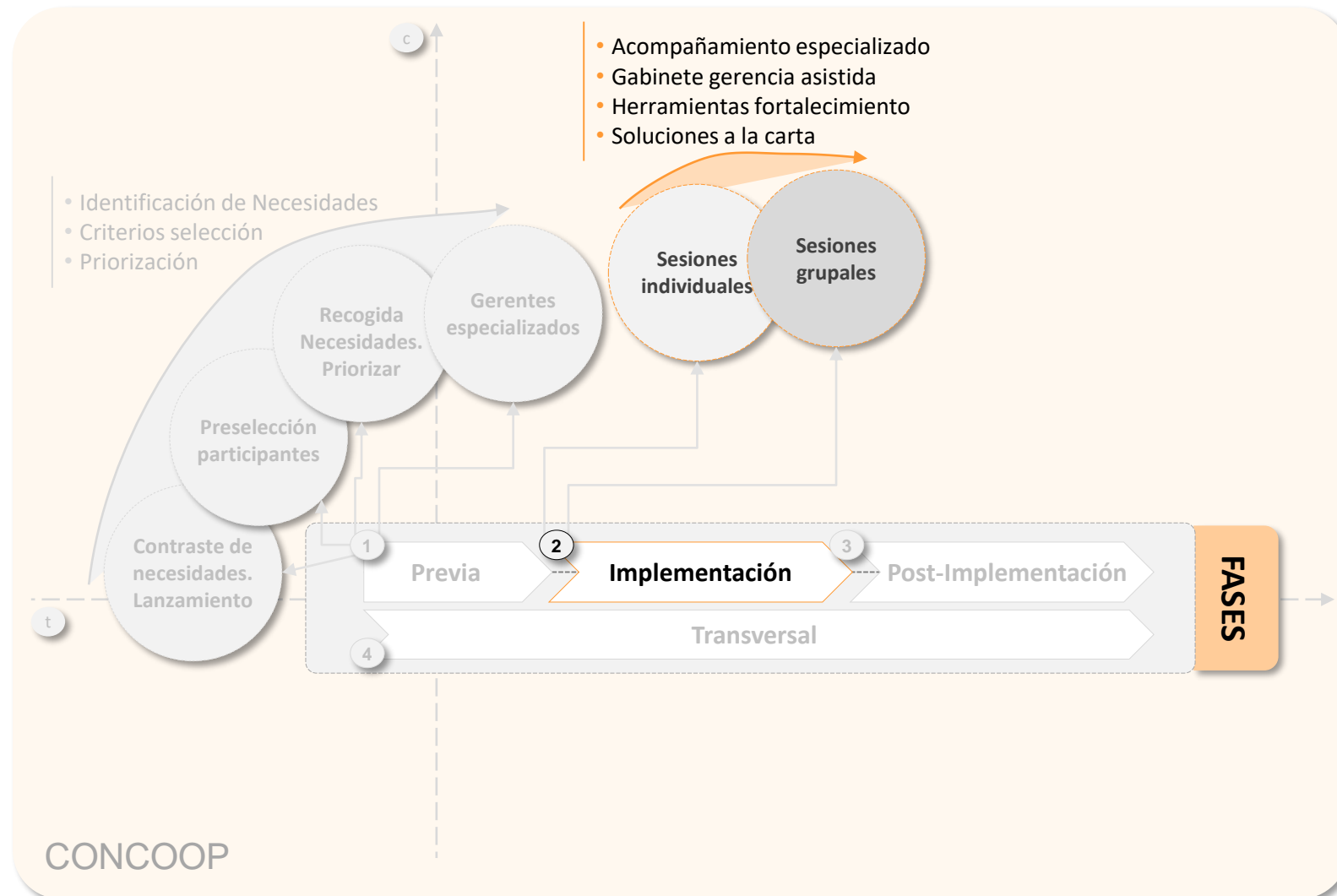
- Selección de **profesionales especializados** por temáticas:
  - ✓ Expertos/as del **ámbito cooperativo y de la ESyS** en Madrid.
  - ✓ Expertos/as del **ámbito de la economía convencional** con capacidad para poder trasladar conocimientos, habilidades y herramientas de trabajo, así como adaptarlas al sector cooperativo.
  - ✓ Expertos/as en ESyS de otros territorios que hayan puesto en marcha **prácticas o herramientas innovadoras exitosas**.

# FASES Y DESARROLLO DE ACCIONES

## Etapas de Implementación



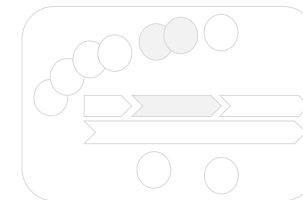
El siguiente diagrama concreta las **fases y acciones** contempladas en el proyecto:





# FASES Y DESARROLLO DE ACCIONES

## Acciones de implementación



### FASE DE IMPLEMENTACIÓN (6-8 MESES)

#### 2.1.- Seguimiento individualizado a las cooperativas participantes:

- Seguimiento personalizado de cada una de las entidades participantes:
  - ✓ Sesiones del profesional experto/a con cada cooperativa individualizada.
  - ✓ **Mínimo 4 sesiones** individualizadas.
  - ✓ **Diseño y ajuste** del plan de trabajo (coaching plan), establecimiento de **propuestas y medidas de solución**.
  - ✓ **Gabinete de gerencia asistida** (elaboración de informes del plan a implementar, valoración de posibilidades y potencialidades, detalle de soluciones a aplicar, herramientas ad hoc sugeridas, implantación y seguimiento)

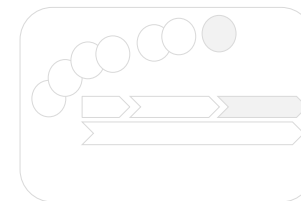


#### 2.2.- Sesiones grupales:

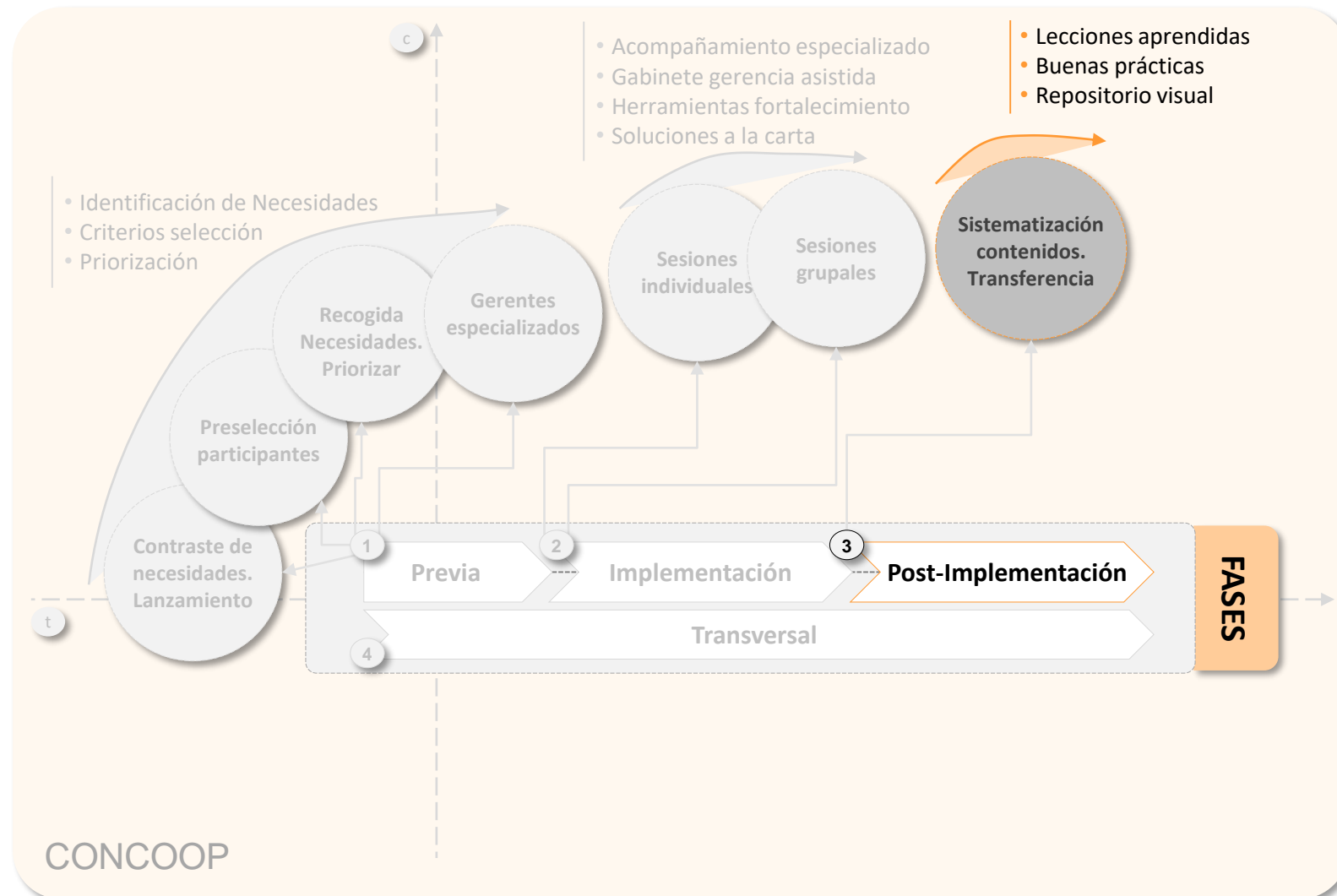
- Realización de **2 sesiones grupales**, a mitad y al final del proceso de acompañamiento:
  - ✓ **Puesta en común** de retos y dificultades de cada entidad y de la ruta de implementación sugerida en cada una de ellas.
  - ✓ **Networking e intercooperación**. Fomentar alianzas, facilitar encuentros, desarrollar iniciativas y creación de sinergias en proyectos comunes ante necesidades y retos similares.
  - ✓ **Evaluación grupal** del proceso y propuestas de mejora para sucesivas convocatorias.
  - ✓ **Valoración participada del potencial incremento** de la consolidación de cada cooperativa.

# FASES Y DESARROLLO DE ACCIONES

## Etapa de Post-Implementación

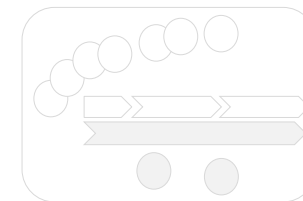


El siguiente diagrama concreta las **fases y acciones** contempladas en el proyecto:

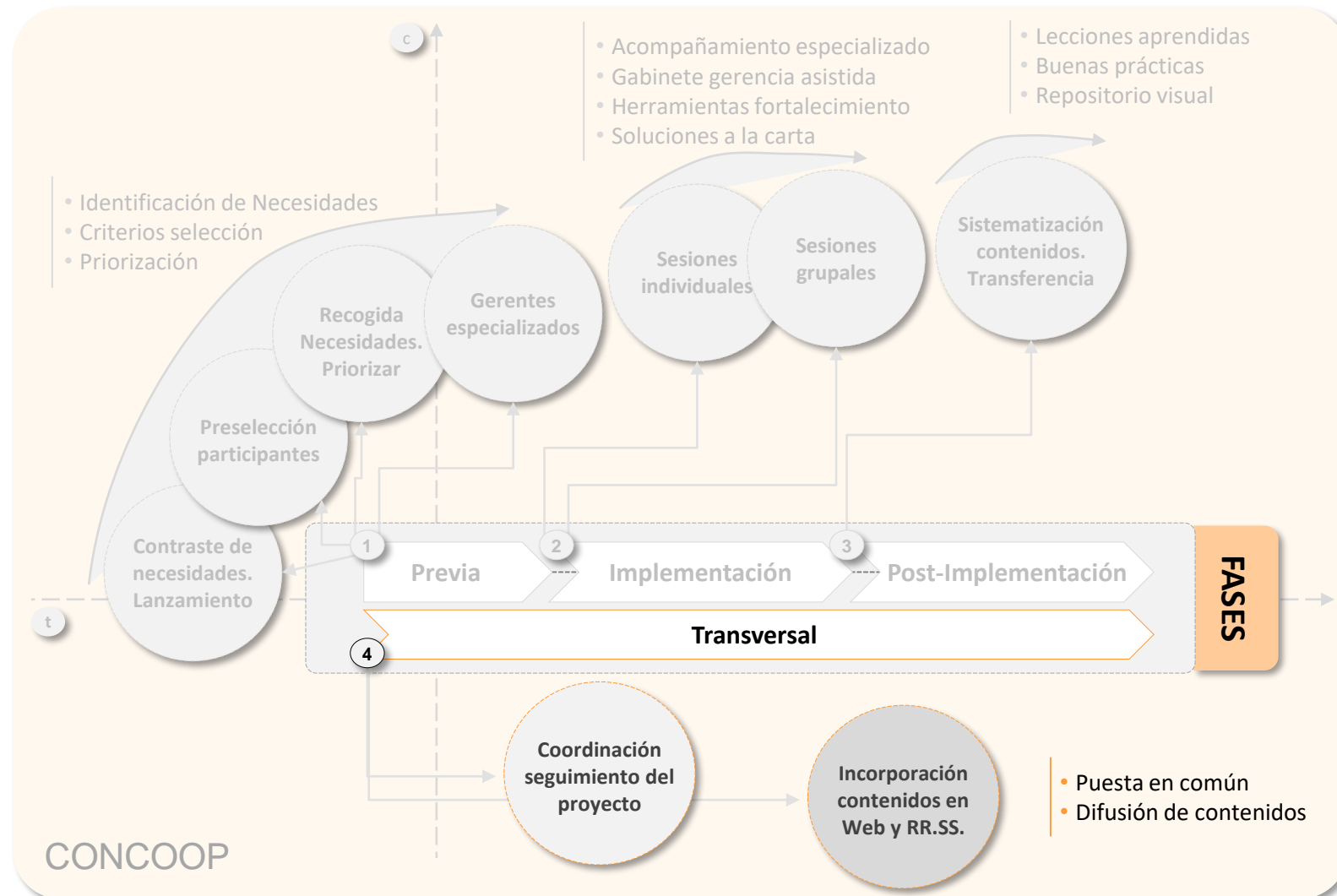


# FASES Y DESARROLLO DE ACCIONES

## Etapa Transversal

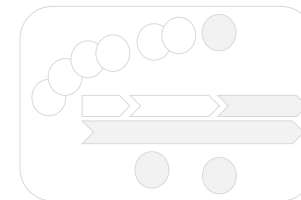


El siguiente diagrama concreta las **fases y acciones** contempladas en el proyecto:



# FASES Y DESARROLLO DE ACCIONES

## Acciones de post-implementación y transversales



### FASE DE POST-IMPLEMENTACIÓN (2 MESES)

#### 3.1.- Sistematización/gestión de los contenidos generados. Tráferencia de conocimiento:

- **Tráferencia del conocimiento** generado entre los participantes y el ámbito cooperativo.
- **Sistematización** de todos los procesos y contenidos generados durante el proceso.
  - ✓ Elaboración de un **repositorio visual** para la consolidación de las cooperativas de trabajo.
  - ✓ **Seguimiento periódico** de las empresas participantes e **informe presentado** al Ayto. para su valoración.



### FASE TRANSVERSAL (a lo largo del proyecto)

#### 4.1.- Coordinación y seguimiento del proyecto:

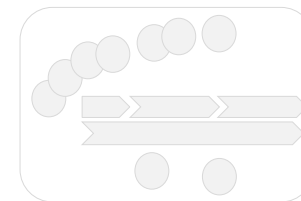
- **Ordenación y seguimiento** de todos los agentes participantes en el proyecto para facilitar un desarrollo fluido y homogéneo, conforme en tiempo y forma.

#### 4.2.- Inclusión de contenidos y recursos del proyecto en web de Cooperama y RR.SS.

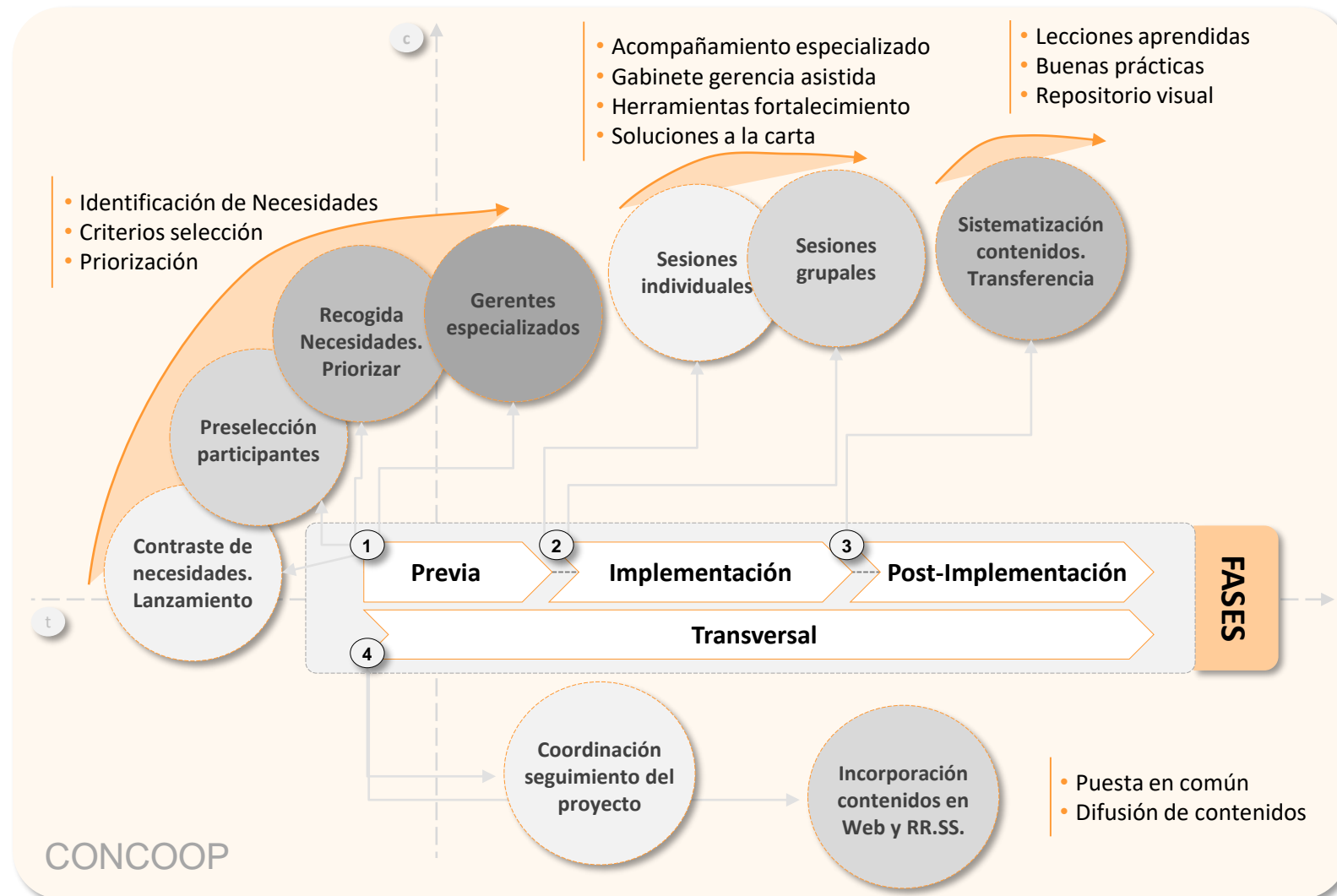
- Acciones vinculadas a la **difusión, comunicación y a añadir contenidos** y resultados finales en la página web de Cooperama al objeto de que puedan tener acceso todos los agentes interesados.

# FASES Y DESARROLLO DE ACCIONES

## Itinerario completo



El siguiente diagrama concreta las **fases y acciones** contempladas en el proyecto:



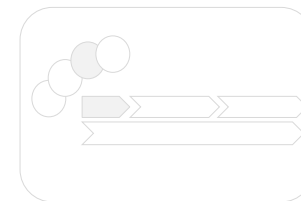
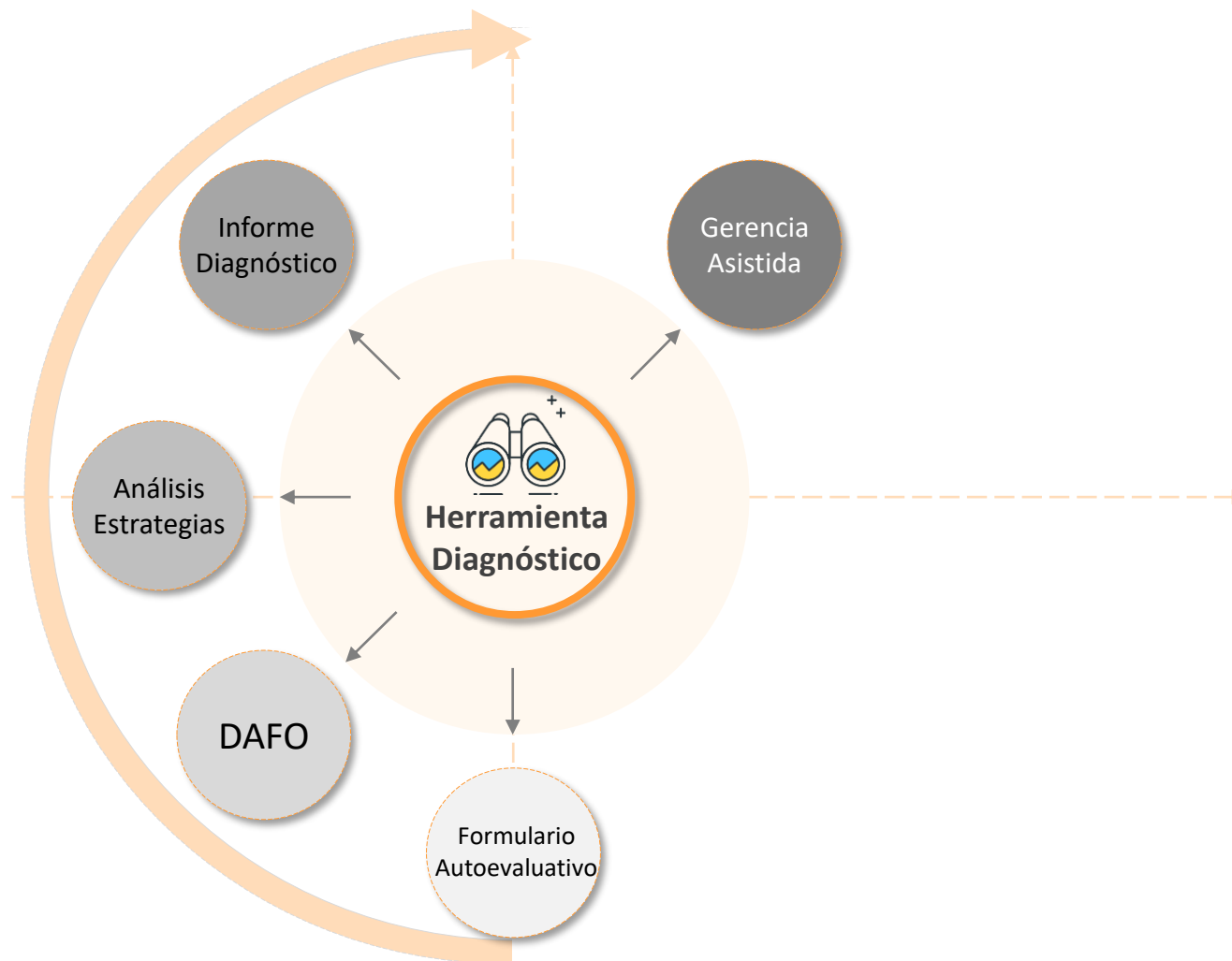
# INDICE

1. Introducción.
2. Necesidades.
3. Fases y desarrollo de acciones.
4. **Herramienta diagnóstico.**
5. Ventajas de participación.
6. Cuestiones.

# HERRAMIENTA-DIAGNÓSTICO

## Componentes

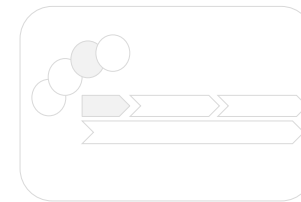
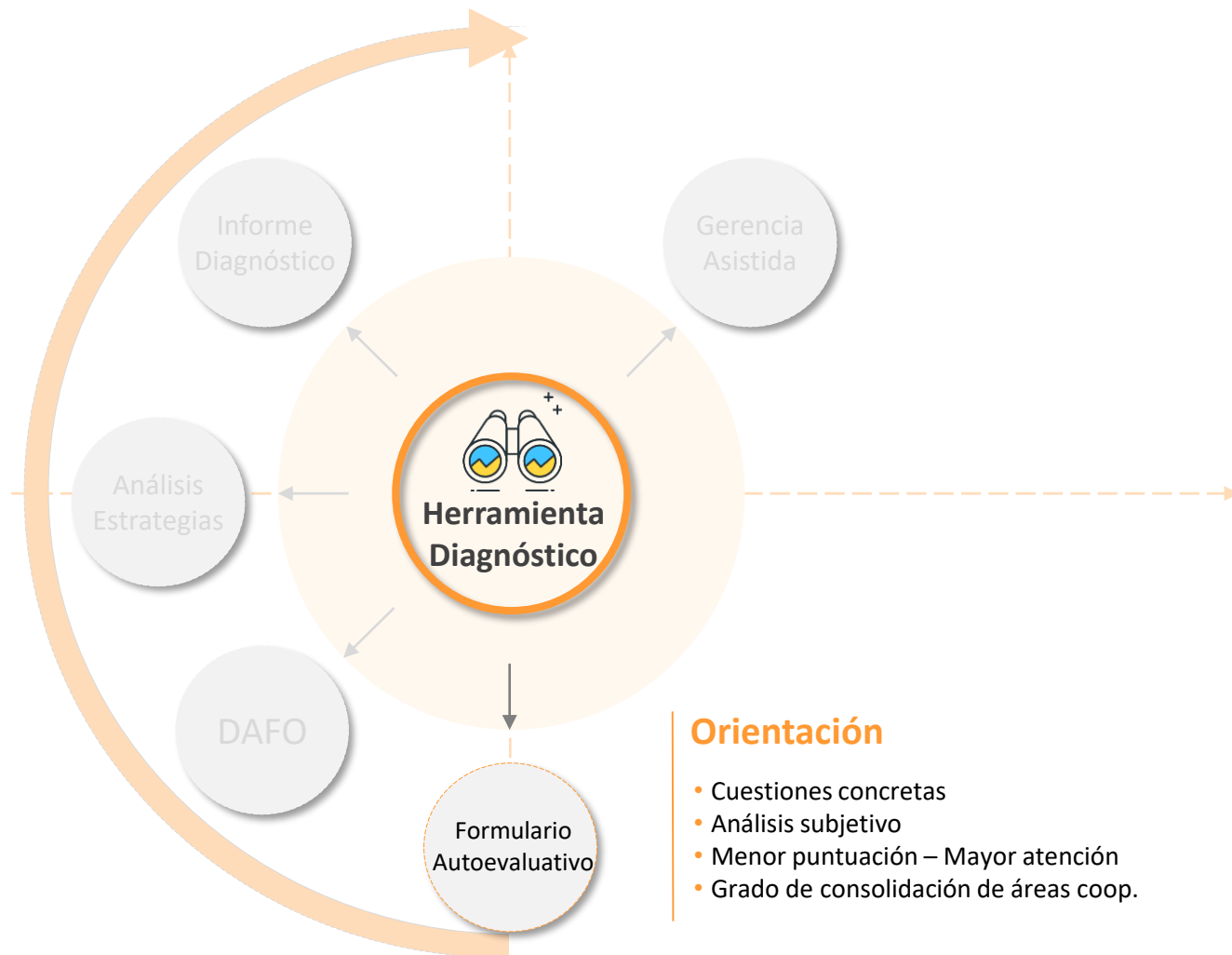
**Herramienta-formulario** de recogida de necesidades y retos para el crecimiento - consolidación y detección de los elementos prioritarios a tratar bajo el sistema de gerencia asistida:



# HERRAMIENTA-DIAGNÓSTICO

## Componentes

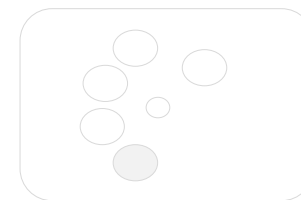
**Herramienta-formulario** de recogida de necesidades y retos para el crecimiento - consolidación y detección de los elementos prioritarios a tratar bajo el sistema de gerencia asistida:





# HERRAMIENTA-DIAGNÓSTICO

## Formulario autoevaluativo



El formulario es un documento **autoevaluativo, conciso y concreto** que persigue estos objetivos:

- **Orientación inicial** de las necesidades, carencias y problemáticas que presenta la cooperativa.
- **Análisis subjetivo** efectuado por la propia cooperativa.
- **Grado de consolidación** de las áreas en las que se configura la organización.

### Crecimiento e internacionalización:

- Incorporación o baja de socios.
- Ampliación de capital social.
- Diseño y justificación de proyectos (nacionales o europeos).
- ... ..

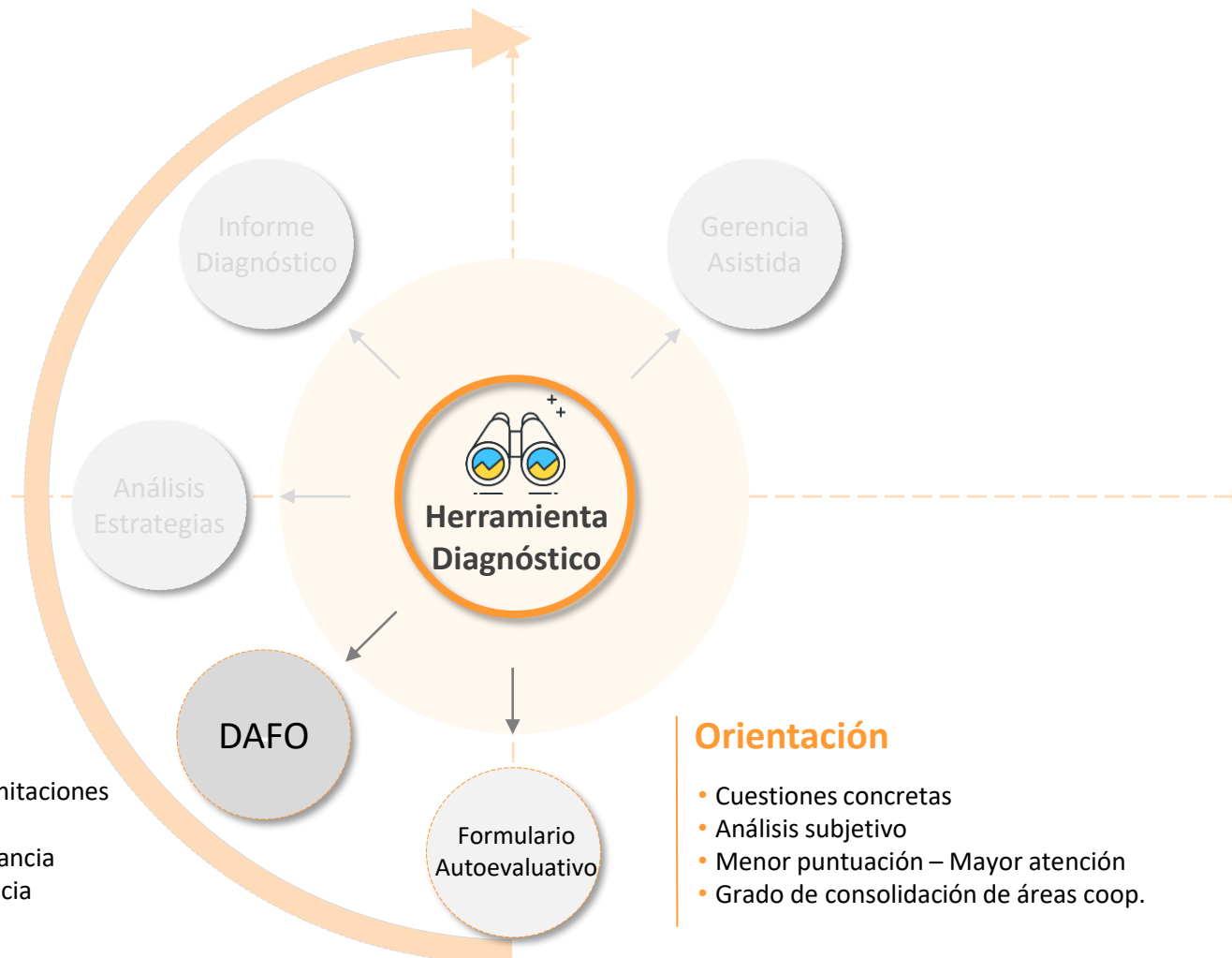
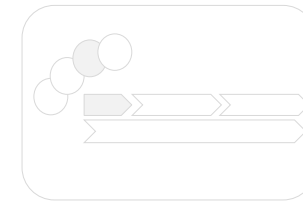

### Gestión de Calidad:

- Identificación y definición de procesos operativos.
- Atención al cliente.
- Marco de indicadores representativos de actividad, gestión y control del negocio de la cooperativa.
- ... ..

# HERRAMIENTA-DIAGNÓSTICO

## Componentes

**Herramienta-formulario** de recogida de necesidades y retos para el crecimiento - consolidación y detección de los elementos prioritarios a tratar bajo el sistema de gerencia asistida:



### Diagnóstico

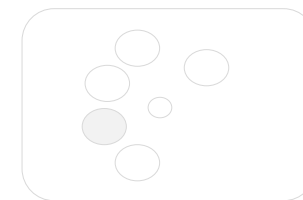
- Capacidades y limitaciones
- Potencialidades
- Grado de importancia
- Toma de conciencia

### Orientación

- Cuestiones concretas
- Análisis subjetivo
- Menor puntuación – Mayor atención
- Grado de consolidación de áreas coop.

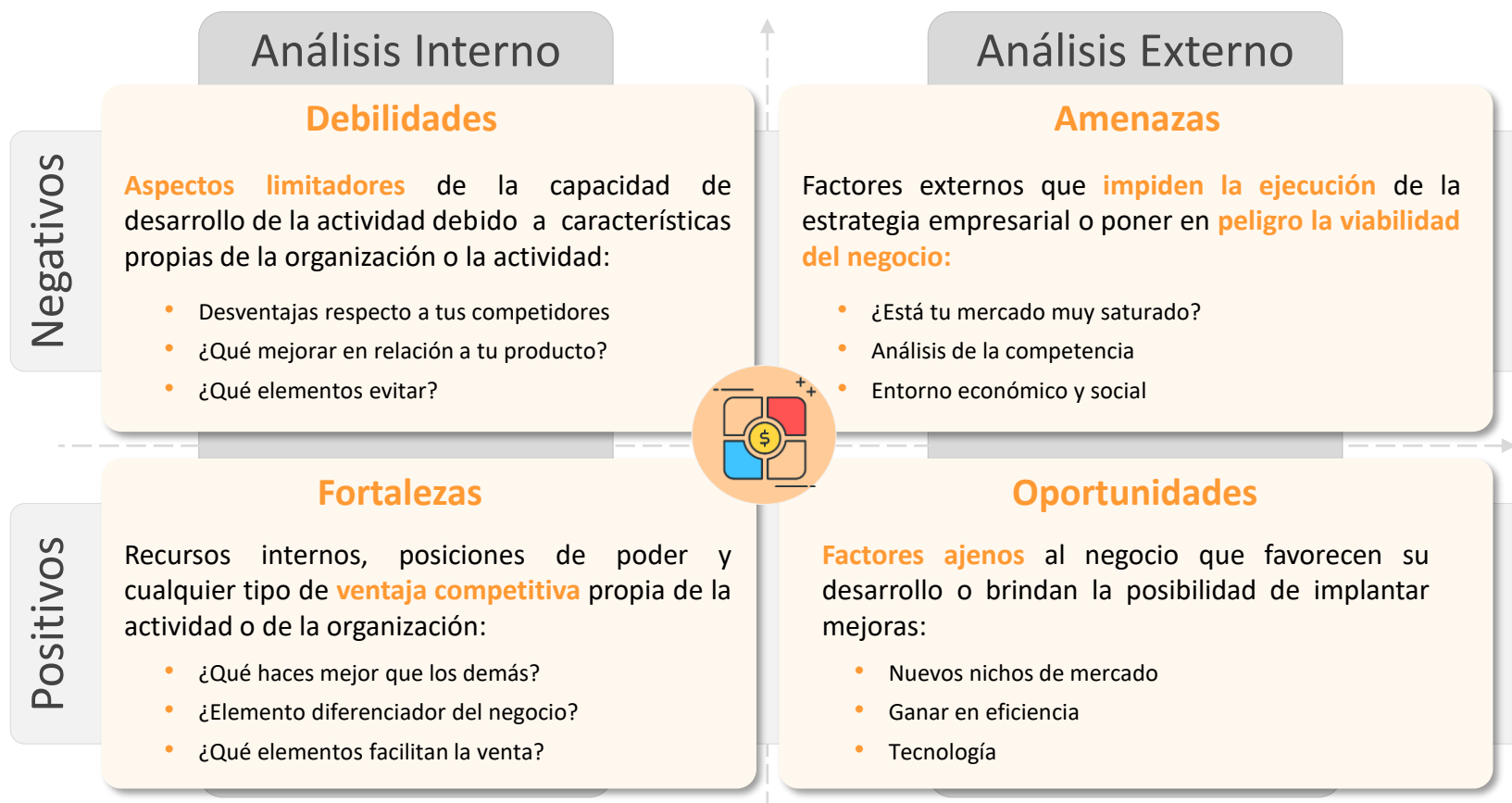
# HERRAMIENTA-DIAGNÓSTICO

## DAFO



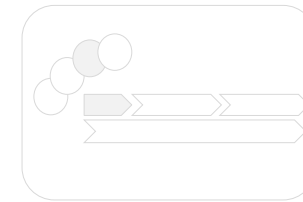
Herramienta que visualiza la **situación actual** de la cooperativa y persigue:

- **Diagnóstico inicial** de la situación interna y externa de la organización.
- Desarrollo de **capacidades, limitaciones y potencialidades** de la organización y cómo se relacionan.
- **Ordenar** cada elemento identificado según grado de impacto.

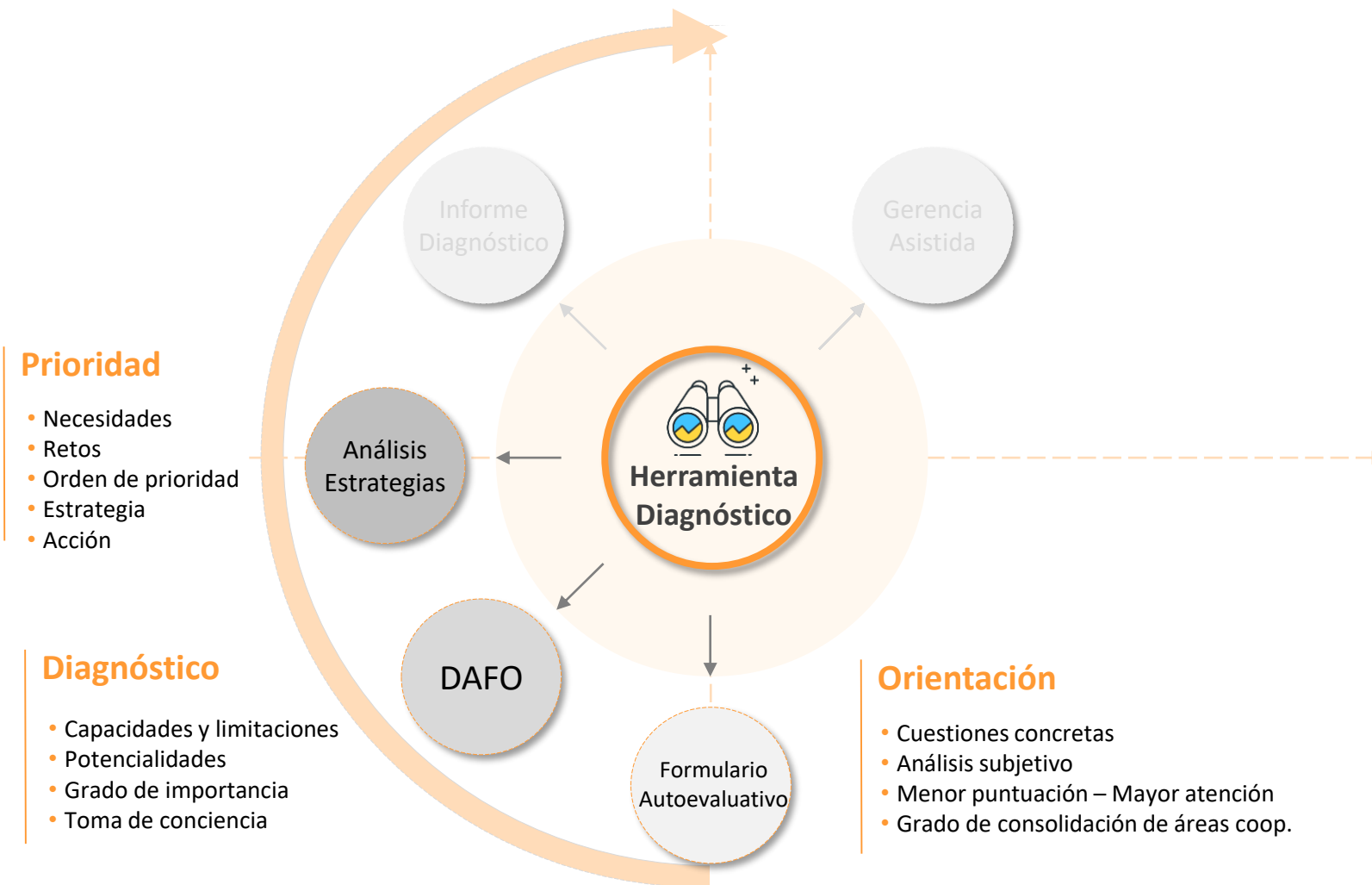


# HERRAMIENTA-DIAGNÓSTICO

## Componentes

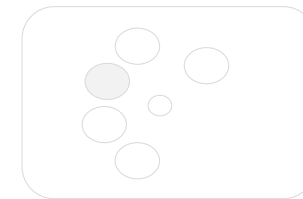


**Herramienta-formulario** de recogida de necesidades y retos para el crecimiento - consolidación y detección de los elementos prioritarios a tratar bajo el sistema de gerencia asistida:



# HERRAMIENTA-DIAGNÓSTICO

## Análisis estratégico

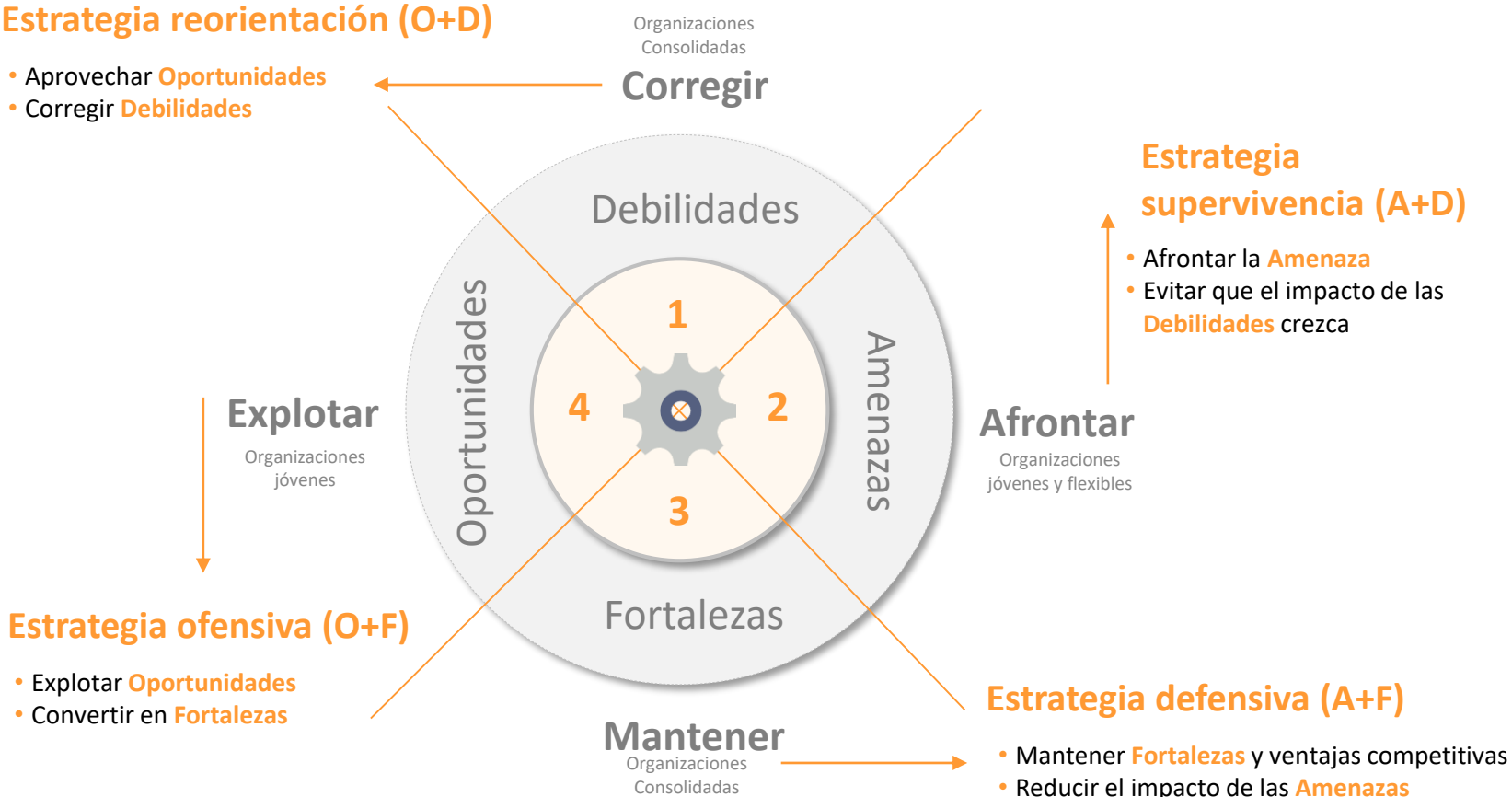


Herramienta que permite generar un **plan de acción** a partir del DAFO:

- Líneas estratégicas de **acción** y desarrollo de **acciones específicas**.
- Centrar y focalizar la asistencia gerencial en **un aspecto valorado conjuntamente como prioritario**.

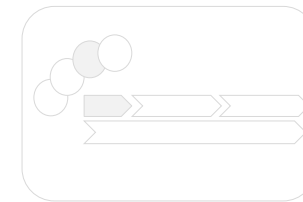
### Estrategia reorientación (O+D)

- Aprovechar **Oportunidades**
- Corregir **Debilidades**



# HERRAMIENTA-DIAGNÓSTICO

## Componentes



**Herramienta-formulario** de recogida de necesidades y retos para el crecimiento - consolidación y detección de los elementos prioritarios a tratar bajo el sistema de gerencia asistida:

### Concreción

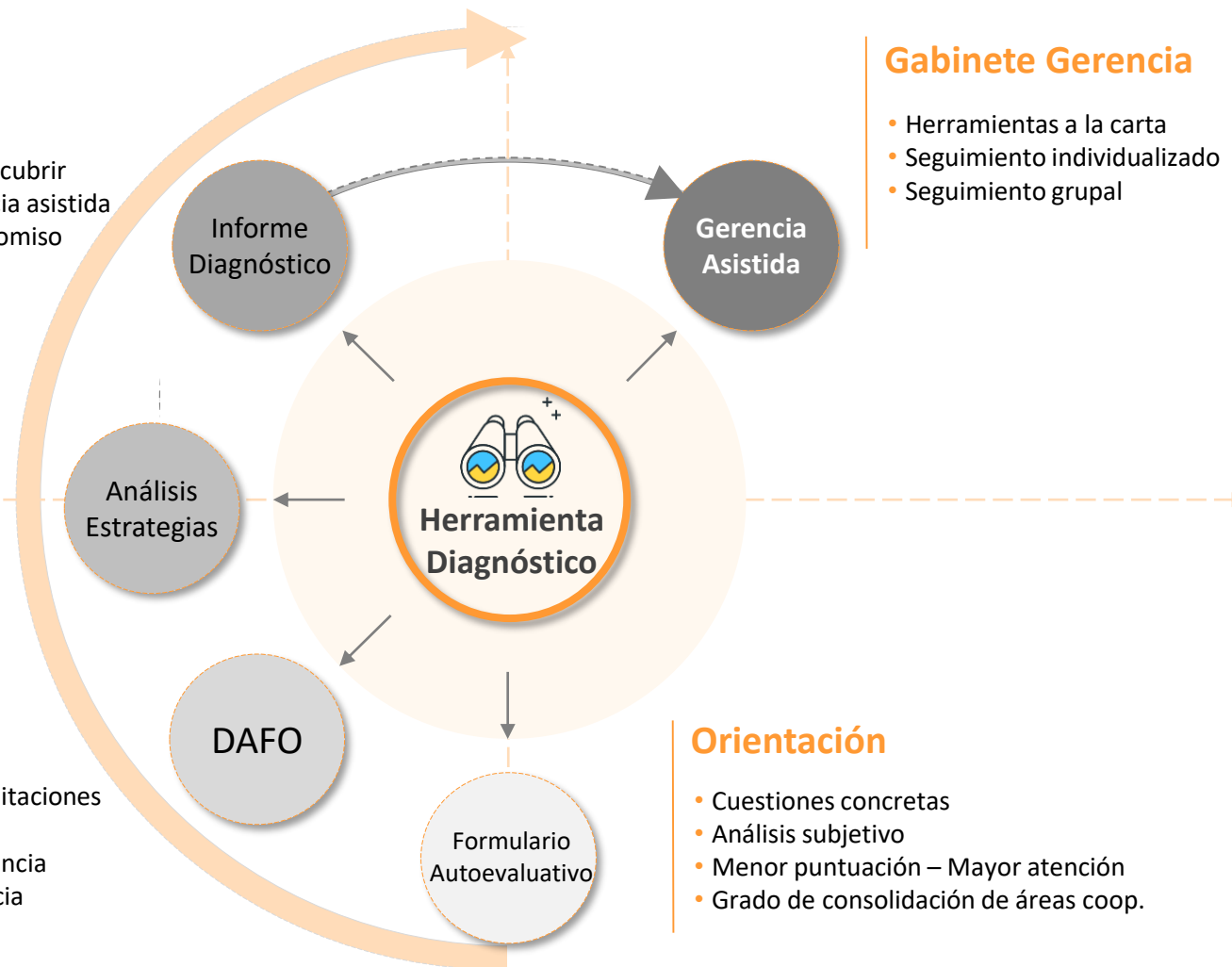
- Datos coop.
- Diagnóstico final
- Necesidad concreta a cubrir
- Informe rector gerencia asistida
- Firma acuerdo compromiso

### Prioridad

- Necesidades
- Retos
- Orden de prioridad
- Estrategia
- Acción

### Diagnóstico

- Capacidades y limitaciones
- Potencialidades
- Grado de importancia
- Toma de conciencia



### Gabinete Gerencia

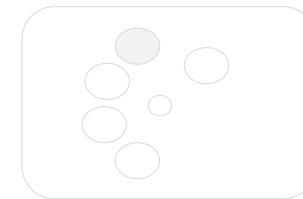
- Herramientas a la carta
- Seguimiento individualizado
- Seguimiento grupal

### Orientación

- Cuestiones concretas
- Análisis subjetivo
- Menor puntuación – Mayor atención
- Grado de consolidación de áreas coop.

# HERRAMIENTA-DIAGNÓSTICO

## Informe diagnóstico



El informe **sistematiza y concreta** todo el diagnóstico efectuado proporcionando:

- Documento de referencia para gabinete de gerencia.
- Compromiso de dedicación y participación de la organización (tiempos, aceptación del proceso,...)

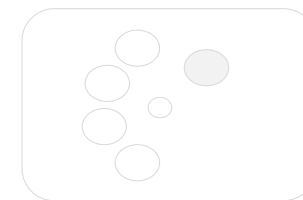
### Informe de diagnóstico

1. Datos Coop. 1
  - Nombre
  - CIF/NIF
  - Domicilio
  - Nº de trabajadores 2017
2. Misión y visión de la cooperativa
3. Resultado cuestionario autoevaluativo
4. DAFO
5. Principales líneas de acción del análisis estratégico
6. Compromiso de dedicación y participación de la coop.
7. Conclusión y necesidad a cubrir o problemática a solventar



# HERRAMIENTA-DIAGNÓSTICO

## Gerencia asistida



Los gerentes son **profesionales especializados** en los elementos identificados como **prioritarios** y con mayor necesidad de mejora para incrementar y potenciar la **competitividad** y el **posicionamiento** de la cooperativa.

## Itinerario gerencial



Se valorará el número de sesiones que necesite cada cooperativa pero la estimación inicial es de **4 sesiones de trabajo** por cada cooperativa.



# INDICE

1. Introducción.
2. Necesidades.
3. Fases y desarrollo de acciones.
4. Herramienta diagnóstico.
5. **Ventajas de participación.**
6. Cuestiones.

# VENTAJAS DE PARTICIPACIÓN

## Aspectos positivos

- Recoger **necesidades reales de las cooperativas.**
- No promete un resultado abstracto sino resolver una necesidad concreta desde una **perspectiva práctica.**
- Identificar la **necesidad concreta** cuya mejora sirva en el día a día de la cooperativa.
- Sesiones **individualizadas y personalizadas Gerente-Cooperativa.**
- Programa de gerencia asistida **dirigido a cubrir tu necesidad.**
- Sesiones **grupales participadas** para distribuir conocimiento y reorientar prácticas incorrectas.
- Vocación de ser un proyecto **construido con la propia cooperativa** puesto que es la organización quien elige qué necesidad abordar.
- Ofrecer una **oportunidad** para mejorar tu organización.
- **Ausencia de registros administrativos.**



# INDICE

1. Introducción.
2. Necesidades.
3. Fases y desarrollo de acciones.
4. Herramienta diagnóstico.
5. Ventajas de participación.
6. **Cuestiones.**



# CUESTIONES

## Algunas dudas



### Requerimientos de tiempo (aprox.)

• Visita inicial, identificación y concreción de necesidad de mejora.	8 h	Diciembre - Enero
• Establecimiento del Plan de gerencia asistida.	6 h	Por determinar
• Sesiones individuales.	10 h	Por determinar
• Establecimiento de estrategia de mejora de la necesidad y herramienta o método.	12 h	Por determinar
• Seguimiento y valoración de la implementación de las medidas de mejora.	12 h	Por determinar
• Sesiones grupales	6 h	Por determinar

**Total 54 h**

### Fortaleza de estructuras de funcionamiento

- Presentación de cuentas.
- Existe plan estratégico (programa, proyectos y cronograma de acciones).
- Se somete a auditorías periódicas.
- Existe una batería de indicadores de gestión implementado.
- Existe un organigrama definido.

### Perfil de los gerentes asistentes

- Dependerá de las necesidades identificadas.
- Profesional experto en la materia.
- Capacidad para identificar problemas y proporcionar soluciones
- Pertenecientes a los modelos de empresa convencional y la ESyS.



**COOPERAMA**

Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid

---

[www.cooperama.coop](http://www.cooperama.coop)

[secretaria.technica@cooperama.coop](mailto:secretaria.technica@cooperama.coop)

C/Virgen de los Peligros, 3; Planta 4;

28013 Madrid

914 469 750 / 699 710 215