

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

Desarrollo y seguimiento

24 de Abril de 2019 (Sesión 4)

COOPERAMA

Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid



MADRID



Las cooperativas
trabajando juntas bajo
una misma identidad

INDICE

1. Progreso del proyecto
2. Cartografía de necesidades
3. Propuesta de visita a cooperativas
4. Sesiones grupales
5. Próximas acciones

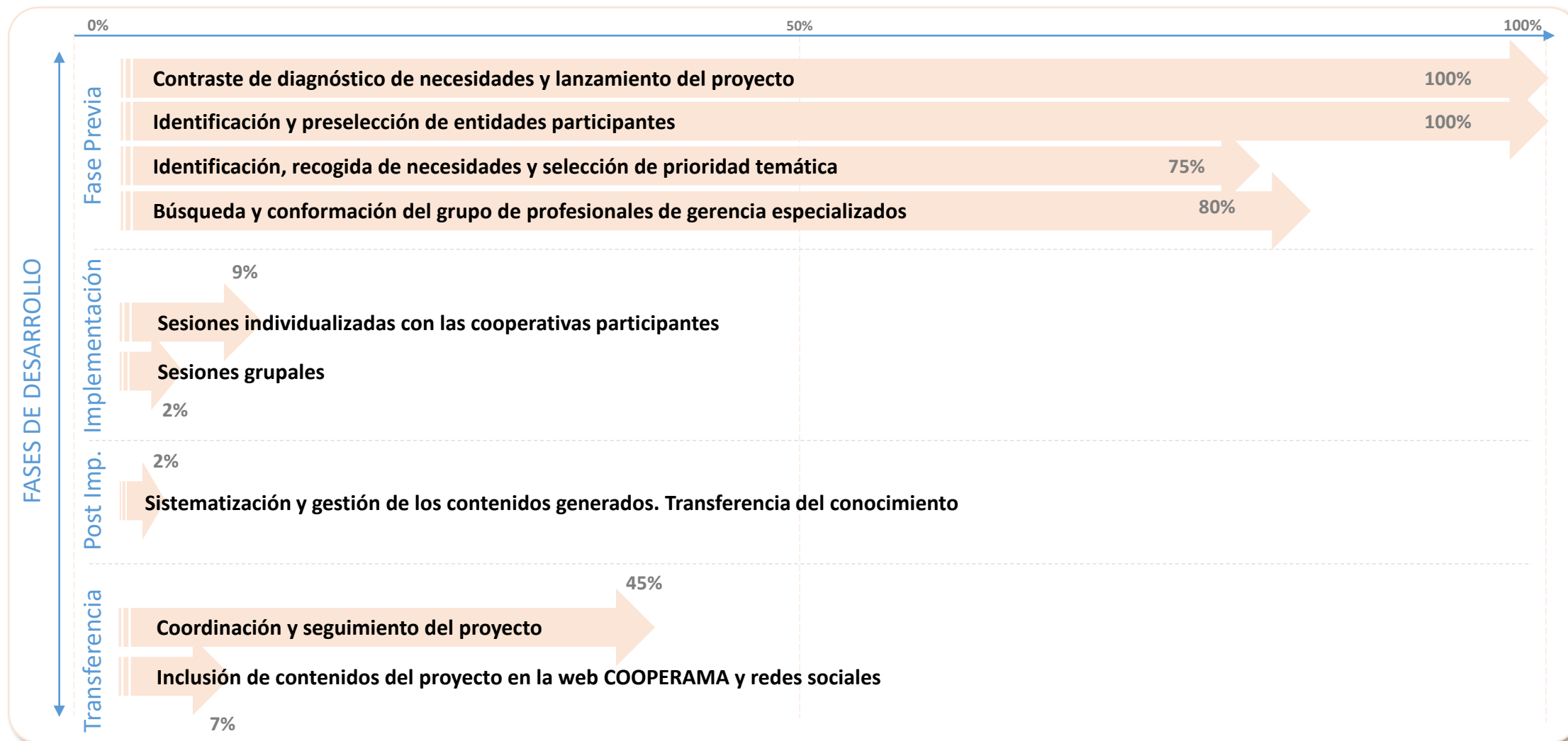


 | MADRID

PROGRESO DEL PROYECTO

Grado de avance del proyecto

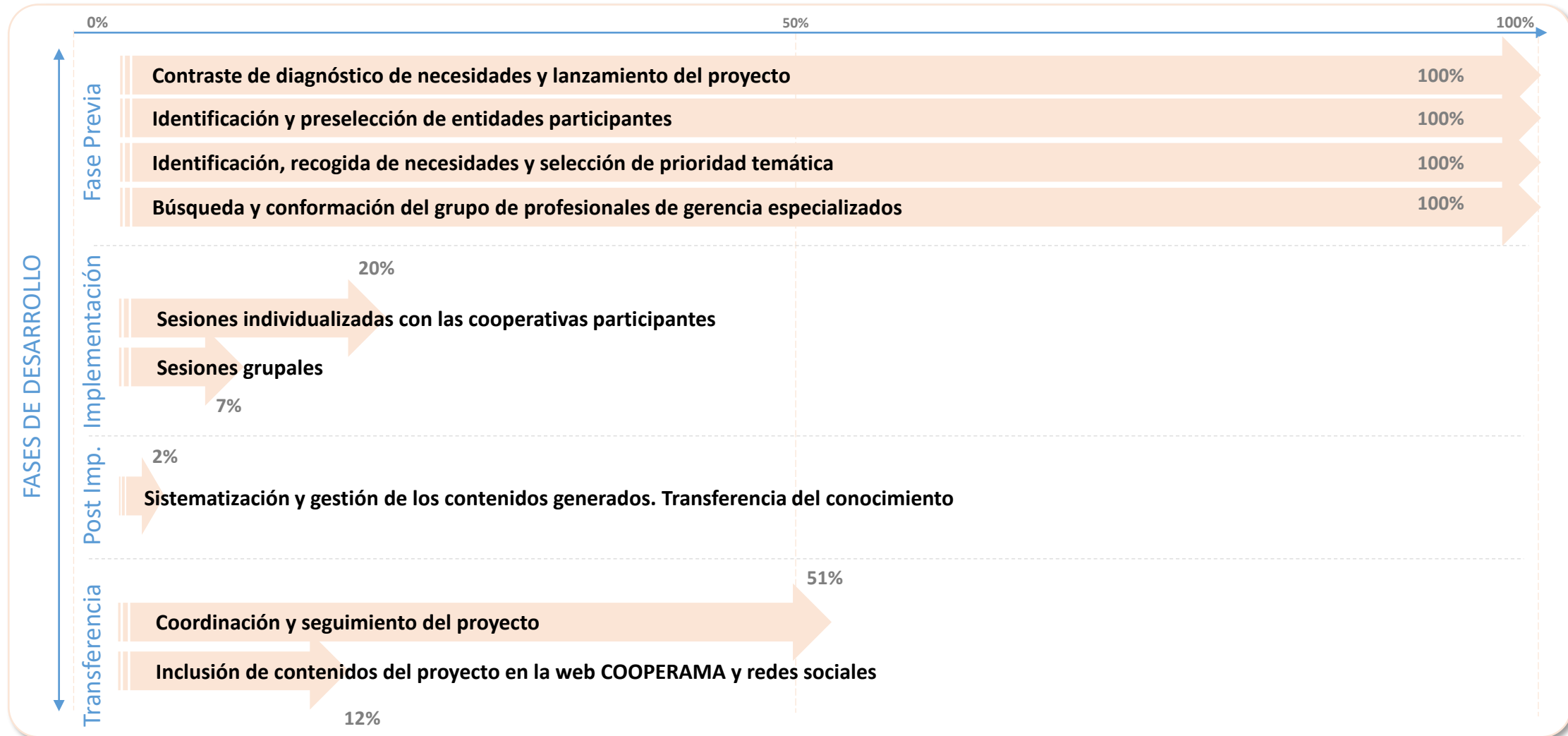
Detalle del grado de avance del proyecto. **Antes de la sesión 4:**



PROGRESO DEL PROYECTO

Grado de avance del proyecto

Detalle del grado de avance del proyecto. **Actualización:**



PROGRESO DEL PROYECTO

Grado de avance del proyecto

Finalizadas las visitas a Cooperativas por parte de COOPERAMA:

- Las visitas totalizan **82 horas** de trabajo presencial con las 12 cooperativas participantes en el proyecto distribuidas en **2 días**.
- Cooperativas con un **plan estratégico detallado y trabajado dedican menos horas** a la detección y selección de las problemáticas.
- Cooperativas de tamaño grande media de **4,3 h por cooperativa**.
- Cooperativas de tamaño pequeño o medio promedio de **7,6 h por cooperativa**.
- Media general de **6,8 horas por cooperativa**.

Informes de diagnóstico **finalizados y entregados**:

- Las visitas se materializan en un **informe de diagnóstico** donde COOPERAMA efectúa un análisis de la Cooperativa a partir de la aplicación de diferentes herramientas de diagnóstico como **un cuestionario autoevaluativo, un análisis DAFO y un análisis estratégico**.
- **Información de contexto, necesidades identificadas y problemática prioritaria a resolver**.

Cooperativas	1º Día	2º Día	Total
Coop 1	4	4	8
Coop 2	4	4	8
Coop 3	4	4	8
Coop 4	4	3	7
Coop 5	4	5	9
Coop 6	4	3	7
Coop 7	4	4	8
Coop 8	4	4	8
Coop 9	3	3	6
Coop 10	3	0	3
Coop 11	4	0	4
Coop 12	3	3	6
Total (h)	45	37	82
Media h/Coop	4	3	6,8

Confidencial



MADRID

PROGRESO DEL PROYECTO

Grado de avance del proyecto

Asignadas las personas expertas que van a asesorar

- **16 sesiones** desarrolladas entre expertos y cooperativas.
- Impartidas **43,5 horas de asesoramiento presencial** por parte de personas expertas.
- Duración media de asesoramientos por cooperativa de **2,7 h.**

Coop	Necesidad	Experto/a	Fecha prevista de inicio	Sesiones celebradas con experto	Tiempo total (h)	Tiempo medio (h)sesiones
Coop 1	Revisión del modelo de relación de la tienda de productos agroecológicos con la cooperativa	Persona experta 1	1 de marzo	4	8	2,0
Coop 2	Orientación en el área comercial y de marketing según sus clientes y su propuesta de valor actuales	Persona experta 2	18 de febrero	2	8	4,0
Coop 3	Orientación para comercializar la plataforma multifuncional	Persona experta 3	1 de marzo	2	7	3,5
Coop 4	Formación básica en materia económico contable. Asesoramiento sobre herramientas de gestión contable	Persona experta 4	29 de abril	0	0	
Coop 5	Revisión y análisis experto del plan de marketing y comunicación. Propuestas	Persona experta 5	1 de marzo	3	5	1,7
Coop 6	Reequilibrar la carga de trabajo y las relaciones profesionales existentes entre el área reproductiva y la productiva	Persona experta 6	05 de abril	2	8	4,0
Coop 7	Ampliar, diversificar y profundizar el catálogo actual de servicios que ofrece la cooperativa con objetivos comerciales y competitivos	Persona experta 7	01 de abril	1	3,5	3,5
Coop 8	Sistematizar los procesos de negocio actuales para detectar puntos de mejora desde el punto de vista de la calidad	Persona experta 8	27 de marzo	3	8	2,7
Coop 9	Orientación estratégica vinculada a favorecer un crecimiento de la organización si perder sus valores y principios fundacionales	Persona experta 9	15 de abril	0	0	
Coop 10	Diseño de un plan comercial orientado a la difusión de los servicios de consultoría social/formación/atención psicosocial en agentes privados economía convencional	Persona experta 10	25 de abril	0	0	
Coop 11	Programa formativo a medida especializado en mecánica de bicicletas	Persona experta 11	6 de mayo	0	0	
Coop 12	Orientación y análisis experto desde el punto de vista del marketing en su Centro de jardinería	Persona experta 12	25 de abril	0	0	
				17	47,5	2,8



PROGRESO DEL PROYECTO

Grado de avance del proyecto

Algunas **lecciones aprendidas** derivadas de la finalización de la Fase Previa y el progreso del resto de Fases:

- Cooperativas de tamaño reducido o medio no suelen tener claras las **problemáticas que les afectan ni tampoco un orden de prioridad**.
- Personas expertas que asesoran a cooperativas de tamaño reducido o pequeño tienen que apagar **“diferentes fuegos”**.
- Cooperativas de gran tamaño suelen tener **identificadas las necesidades con cierta claridad**.
 - ✓ Cuentan con plan estratégico
 - ✓ Visita inicial de COOPERAMA puede reducirse en tiempo.
 - ✓ Centrarse en aterrizar la problemática a cubrir con asistencia externa.
- Buena acogida por parte de las personas expertas del **informe de diagnóstico** que efectúa COOPERAMA.
 - ✓ Ayuda a conocimiento inicial
 - ✓ Centrar ideas y a focalizar esfuerzos.
 - ✓ Proporciona puntos de partida y marca el camino.
- Recomendación de **fixar las sesiones** de asesoramiento en base a un **calendario estable** para dar continuidad a las sesiones individualizadas y evitar la concentración de la asesoría en momentos concretos.
 - ✓ Facilita tomar conciencia del proceso en la cooperativa y encajarlo en su agenda.
 - ✓ Permite trabajar en base a tareas y objetivos programados por la persona experta.
 - ✓ Puede evitar que el proceso de asesoramiento se diluya.



MADRID

PROGRESO DEL PROYECTO

Grado de avance del proyecto

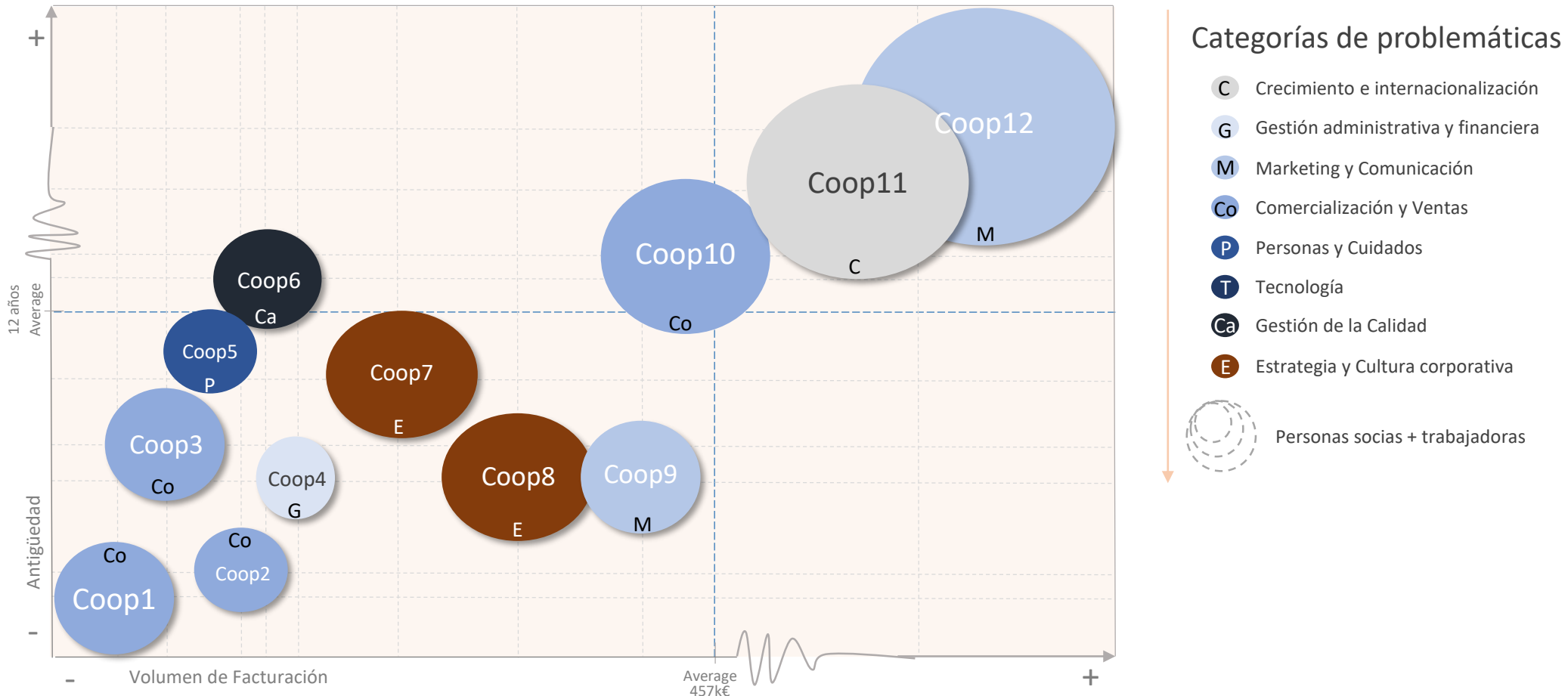
Algunas **lecciones aprendidas** derivadas de la finalización de la Fase Previa y el progreso del resto de Fases:

- **Tarifa ajustada** para retribuir los servicios de las personas expertas.
 - ✓ Intervalo Sector economía social: **Confidencial**
 - ✓ Intervalo Sector economía convencional: **Confidencial**
- 40 horas de programa básico de asesoramiento está ajustado **para cubrir con solvencia problemáticas de medio y/o largo alcance.**
 - ✓ Organización estratégica
 - ✓ Modelo de negocio
 - ✓ Cultura corporativa
 - ✓ Algunos tipos de formación
- Preferencia clara de las cooperativas por un formato de asesoramiento **personalizado e individualizado** frente al formato de **taller o grupal.**
- Algunos **riesgos** a los que se expone el proyecto, **no materializados por el momento:**
 - ✓ **Abandono** por parte de alguna cooperativa del proyecto porque no satisface expectativas o porque implica muchas horas de dedicación de tiempo de calidad.
 - ✓ **Renuncia de alguna persona experta** durante el proceso de asesoramiento.
 - ✓ **¿Cómo garantizar la participación de las personas expertas** en el proyecto cuando existe diversidad de estados profesionales (desempleo, autónomos con agenda apretada, asalariados con horario laboral de mañana y tarde, cooperativistas con su propia agenda de trabajo) y cuando la captación se produce con antelación al conocimiento e identificación exacta de la problemática de la cooperativa?
 - Modelo de contrato laboral por obra y servicio.
 - Acuerdo de compromiso.

CARTOGRAFÍA DE NECESIDADES

Mapa de cooperativas

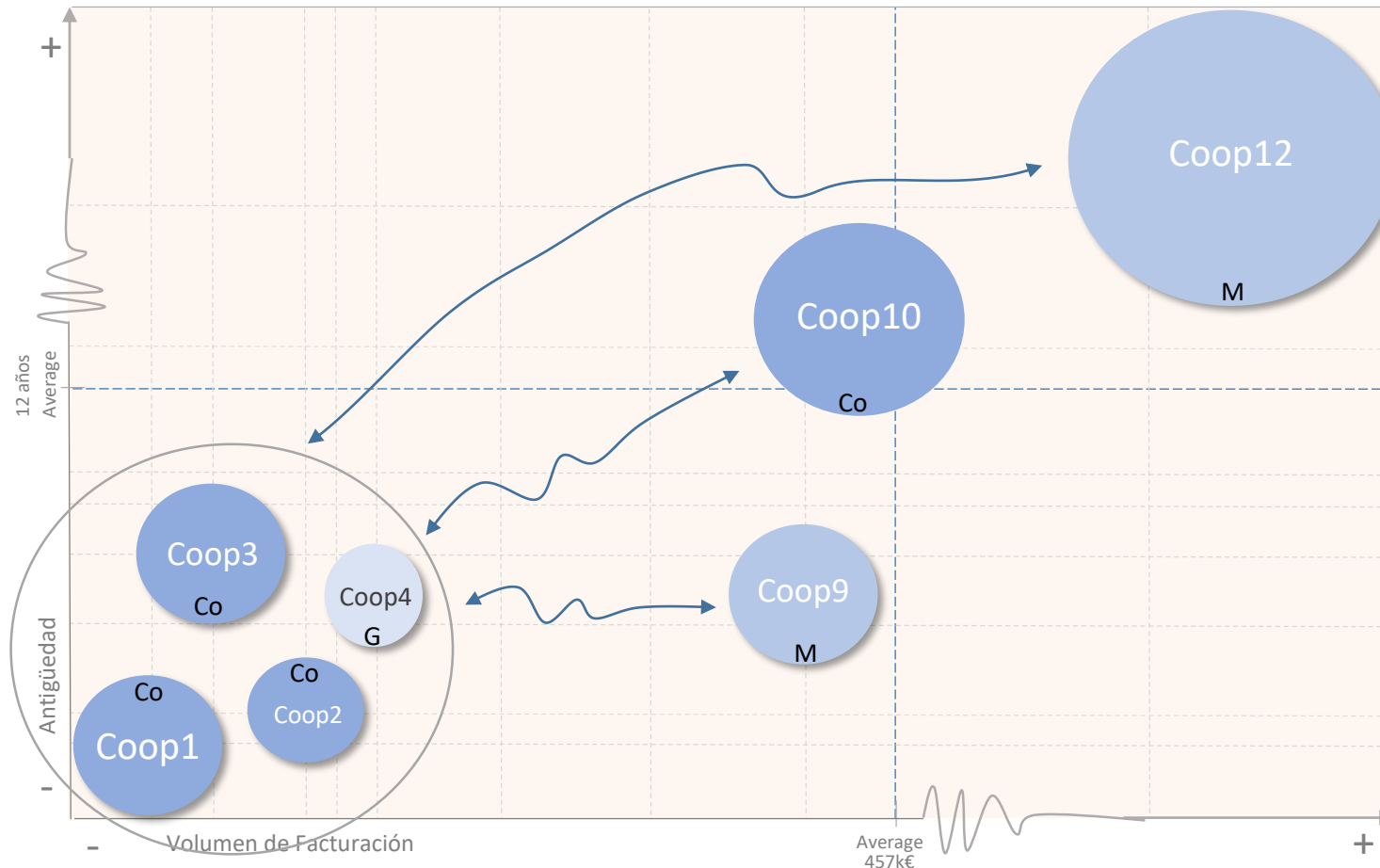
Las reuniones de trabajo con las cooperativas han dado como resultado la siguiente **distribución de cooperativas**, poniéndolas en relación con las **problemáticas prioritarias** identificadas y los criterios de selección:



CARTOGRAFÍA DE NECESIDADES

Mapa de cooperativas

Vender más y mejor es una necesidad **transversal** que afecta a Cooperativas de **cualquier rango** y que se ha materializado en cubrir necesidades en los ámbitos de la **Comercialización, el Marketing, las Ventas y la Comunicación**.



Áreas de necesidades:

- Gestión económica y financiera.
- Comercialización y ventas.
- Marketing y comunicación.

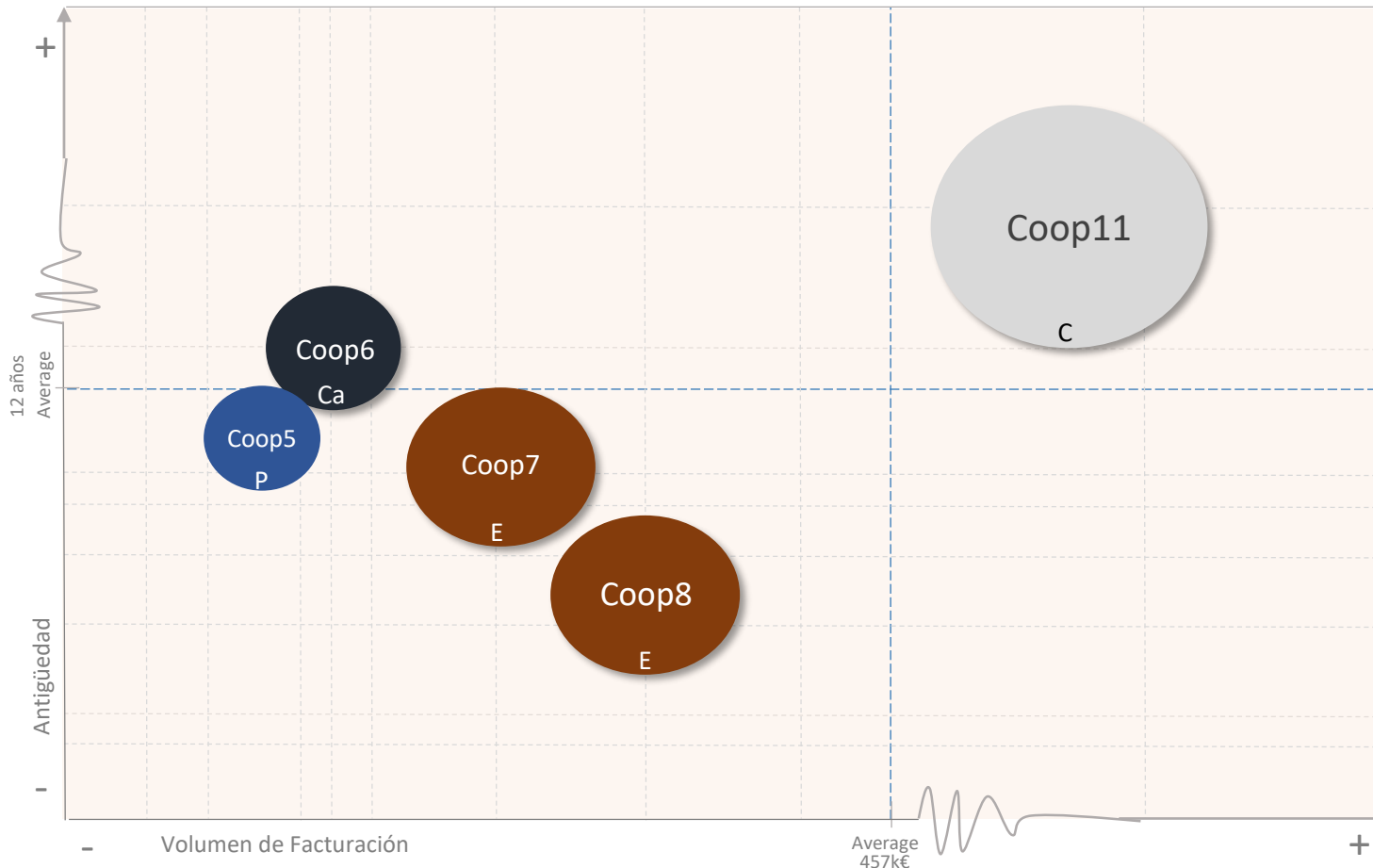
Elementos comunes:

- Heterogeneidad y transversalidad:
 - ✓ Cooperativas de cualquier rango.
 - ✓ Trayectoria profesional corta o larga.
 - ✓ Tamaño reducido o grande.
 - ✓ Facturación de cualquier nivel.
 - ✓ Plantilla de trabajadores corta o amplia.

CARTOGRAFÍA DE NECESIDADES

Mapa de cooperativas

Cooperativas con **recorrido profesional medio/alto** presenta necesidades o problemáticas vinculadas a la **recomposición de estructuras internas** derivadas de un periodo de crecimiento acelerado, un escenario de crisis interna o porque quieren consolidar modos de trabajo específicos. **Situarse en mejores condiciones para competir.**



Áreas de necesidades:

- Gestión de la Calidad
- Personas y Cuidados
- Crecimiento e internacionalización
- Estrategia y cultura corporativa
 - ✓ Equilibrar áreas reproductivas y productivas
 - ✓ Sacar del perímetro de la cooperativa, la tienda de servicios

Elementos comunes:

- Cooperativas maduras. Entre 10 y 30 años
- Consolidación y/o evolución
- Tamaño Medio y Alto
- Facturación 120k€ - 3M€
- Trabajadoras: 5 – 60

CARTOGRAFÍA DE NECESIDADES

Necesidades prioritarias identificadas

Las cooperativas visitadas por COOPERAMA y las **necesidades prioritarias** identificadas son:

Cooperativas	Necesidad a resolver	Área necesidad	Fecha Visita	Exp. Ext.
Coop 1	Revisión del modelo de relación de la tienda de productos agroecológicos con la cooperativa	E	29/01 + 01/02	Persona experta 1
Coop 2	Orientación comercial para difundir el uso de la plataforma multifuncional de servicios	Co	05/02 + 06/02	Persona experta 2
Coop 3	Orientación comercial y de marketing según sus clientes y su propuesta de valor actuales	Co	11/02 + 12/02	Persona experta 3
Coop 4	Revisión y análisis experto del plan de marketing y comunicación. Propuestas	M	18/02 + 19/02	Persona experta 4
Coop 5	Reequilibrar la carga de trabajo existente entre el área reproductiva y la productiva	E	25/02 + 27/02	Persona experta 5
Coop 6	Sistematizar y documentar procesos de negocio. Detectar puntos de mejora. Calidad	Ca	01/03 + 04/03	Persona experta 6
Coop 7	Formación básica en materia económico contable. Herramientas de gestión contable	G	07/02 + 15/03	Persona experta 7
Coop 8	Análisis comercial orientado a consolidar y ampliar la base de clientes actual	Co	26/02 + 28/02	Persona experta 8
Coop 9	Orientación estratégica. Crecer sin perder los valores y principios fundacionales	C	11/03 + 13/03	Persona experta 9
Coop 10	Análisis comercial orientado a captar clientes en el sector privado	Co	25/03 + 27/03	Persona experta 10
Coop 11	Análisis experto desde el punto de vista del marketing en su Centro de jardinería	M	08/04 + 12/04	Persona experta 11
Coop 12	Programa formativo especializado y a medida en mecánica de bicicletas	P	26/03 + 28/03	Persona experta 12



MADRID

CARTOGRAFÍA DE NECESIDADES

Mapa completo de necesidades identificadas

Necesidades identificadas en cada cooperativa:

Cooperativas

Necesidad

Área necesidad

Coop 1

Revisión del modelo de relación de la tienda de productos agroecológicos con la cooperativa

Métodos para la elaboración clara, concisa y estructurada de informes de reporte

Incorporación de herramientas de gestión de proyectos

Métodos para generar nuevos espacios de innovación

Métodos y estrategias para escalar los proyectos de cada área de negocio

A Necesidad prioritaria seleccionada por cooperativa

E Estrategia y cultura

E Estrategia y cultura

T Tecn. e Información

T Tecn. e Información

C Crecimiento

Coop 2

Orientación comercial para difundir el uso de la plataforma multifuncional de servicios

Definición clara del modelo de negocio óptimo

Plan estratégico u hoja de ruta a corto y medio plazo

Co Comerc. & Ventas

E Estrategia y cultura

E Estrategia y cultura

Coop 3

Orientación comercial y de marketing según sus clientes y su propuesta de valor actuales

Definición del modelo de negocio y la propuesta de valor de la cooperativa con mayor precisión

Formación en técnicas de ventas

Formación económico-contable

Co Comerc. & Ventas

E Estrategia y cultura

Co Comerc. & Ventas

G Gestión adm + econ



CCMA MADRID

CARTOGRAFÍA DE NECESIDADES

Mapa completo de necesidades identificadas

Necesidades identificadas en cada cooperativa:

Cooperativas

Necesidad

Coop 4

Revisión y análisis experto del plan de marketing y comunicación. Propuestas

Consolidar un área de gestión empresarial orientada a la dirección ejecutiva de la cooperativa

Formación en técnicas de venta

Valorar la redefinición de la propuesta de valor de la cooperativa con mayor precisión impulsando y remarcando los aspectos que la hacen una escuela diferente

Coop 5

Reequilibrar la carga de trabajo existente entre el área reproductiva y la productiva

Plan comercial formal y documentado

Identificar y establecer con la frecuencia necesaria espacios y/o foros internos que permitan a la entidad reflexionar formalmente sobre estrategia colectiva

Coop 6

Sistematizar y documentar procesos de negocio. Detectar puntos de mejora. Calidad

Facilitar canales y herramientas orientadas a identificar, gestionar y resolver conflictos latentes y presentes

Apuntalar la imagen de marca de la cooperativa

Trabajar con más intensidad y en conjunto los horizontes estratégicos que están abiertos para la organización

A

Necesidad prioritaria seleccionada por cooperativa

Área necesidad

- M Marketing & Comu.
- E Estrategia y cultura
- Co Comerc. & Ventas
- E Estrategia y cultura
- E Estrategia y cultura
- Co Comerc. & Ventas
- E Estrategia y cultura
- Ca Gestión Calidad
- P Personas y Cuidados
- M Marketing & Comu.
- E Estrategia y cultura



MADRID

CARTOGRAFÍA DE NECESIDADES

Mapa completo de necesidades identificadas

Necesidades identificadas en cada cooperativa:

Cooperativas

Necesidad

Área necesidad

A Necesidad prioritaria seleccionada por cooperativa

Coop 7

Formación básica en materia económico contable. Herramientas de gestión contable

Modelo de negocio y estructura organizativa

Facilitar canales y herramientas orientadas a identificar, gestionar y resolver conflictos

Apuntalar la imagen de marca de la cooperativa

Reestructuración y reformulación del portal web de la cooperativa

- G Gestión adm + econ
- E** Estrategia y cultura
- P Personas y Cuidados
- M Marketing & Comu.
- M Marketing & Comu.

Coop 8

Análisis comercial orientado a consolidar y ampliar la base de clientes actual

Definir con mayor precisión el modelo de negocio y la estructura organizativa que sustenta la cooperativa

Apuntalar la imagen de marca de la cooperativa

- Co Comerc. & Ventas
- E** Estrategia y cultura
- M Marketing & Comu.

Coop 9

Orientación estratégica. Crecer sin perder los valores y principios fundacionales

Estrategia de comunicación externa

Reestructuración y reformulación del portal web de la cooperativa

- C Crecimiento
- M Marketing & Comu.
- M Marketing & Comu.



MADRID

CARTOGRAFÍA DE NECESIDADES

Mapa completo de necesidades identificadas

Necesidades identificadas en cada cooperativa:

Cooperativas

Necesidad

Área necesidad

Coop 10

Diseño de un plan comercial orientado a difundir los servicios entre agentes privados que operen en el sector de la economía convencional

Sistema de evaluación tipo 360º

Modelos de gestión de la excelencia orientados a evaluar el nivel de calidad de la Entidad

Revisar los procedimientos de elaboración y seguimiento presupuestario

A

Necesidad prioritaria seleccionada por cooperativa

Co

Comerc. & Ventas

P

Personas y Cuidados

Ca

Gestión Calidad

G

Gestión adm + econ

Coop 11

Análisis experto desde el punto de vista del marketing de su Centro de jardinería

Definir un proyecto compartido para su Centro de jardinería

Impulsar cifra de negocio hasta el umbral de rentabilidad positivo

M

Marketing & Comu.

E

Estrategia y cultura

G

Gestión adm + econ

Coop 12

Programa formativo especializado y a medida en mecánica de bicicletas

Necesidades en organización interna, modelo de negocio y estrategia

Necesidades de comunicación externas

P

Personas y Cuidados

E

Estrategia y cultura

M

Marketing & Comu.



MADRID

CARTOGRAFÍA DE NECESIDADES

Algunos datos

Si agrupamos necesidades identificadas según áreas obtenemos estos datos:

	Área necesidad	Cuantificación	%	Autovaloración*
E	Estrategia y cultura	14	32%	-
M	Marketing & Comu.	9	20%	2,44
Co	Comerc. & Ventas	7	16%	2,31
G	Gestión adm + econ	4	9%	2,97
P	Personas y Cuidados	4	9%	3,25
C	Crecimiento	2	5%	2,72
T	Tecn. e Información	2	5%	3,14
Ca	Gestión Calidad	2	5%	3,08

➔ Necesidades prioritarias ConCoop

- **Identificadas un total de 44 problemáticas.**
- **Estrategia y Cultura** que agrupa problemáticas vinculadas con el modelo de negocio, la estrategia organizativa, modelos de reporte, organización interna, redistribución productivo – reproductivo, cultura corporativa, etc. presenta el **mayor % de necesidades, 32%**. Agrupa carencias cuya **resolución excede 40 horas** por lo que no ha sido el área elegida para solventar con el acompañamiento de las personas expertas.
- **Comercialización y Marketing**, agrupan el **36%** de las necesidades, es el área donde las cooperativas han solicitado asesoramiento externo en la mayor parte de los casos. Coincide con las áreas **peor valoradas en una escala de 1 a 5**.
- Estos datos muestran el componente eminentemente **práctico del proyecto** por el que han optado las cooperativas.

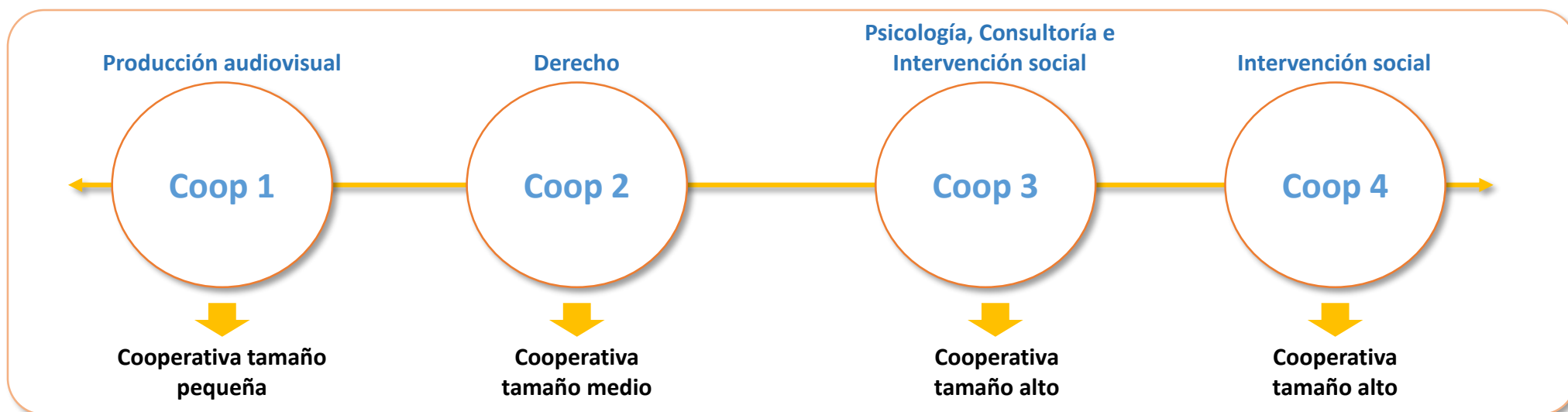
PROPUESTA DE VISITA A COOPERATIVA

Orden del día

Contenido de la visita propuesta al Ayuntamiento:

- Fechas propuestas **aún por cerrar: Semana del 20 al 24 de mayo.**
- Visita de **1 hora** a la cooperativa durante la mañana.
 - ✓ Posibilidad: Efectuar después de la reunión de la **mesa de coordinación del proyecto.**
 - ✓ Mostrar a las personas del Ayuntamiento las **instalaciones de la cooperativa.**
 - ✓ Explicación de la **trayectoria profesional y actividades principales** que desarrolla la cooperativa.
 - ✓ Explicación de la **necesidad o problemática que se está cubriendo a través del asesoramiento** de la persona experta y cómo se está efectuando.

Cooperativas propuestas para la visita:



SESIONES GRUPALES

Propuesta

Las sesiones grupales planteadas en el programa versarán sobre los siguientes contenidos:

Área de **Marketing y Comunicación**

Posicionamiento y creación de valor en Organizaciones Sociales

- ✓ Cómo construir "Marcas Fuertes". Mercado de Nichos.
- ✓ Posicionamiento frente a la competencia.
- ✓ Creación de valor social y económico.
- ✓ La entrega del valor.
- ✓ Comunicaciones de Marketing / Comunicar nuestro Valor.
- ✓ Canales de distribución.



Área **Económico-Financiera**

Básicos para desarrollar una buena gestión económica y financiera

- ✓ Indicadores económicos básicos.
- ✓ Interpretación básica de PyG y CC.AA.
- ✓ Seguimiento situación económica real y evolución de empresa. Informes de reporte útiles.
- ✓ Rentabilidad económica.

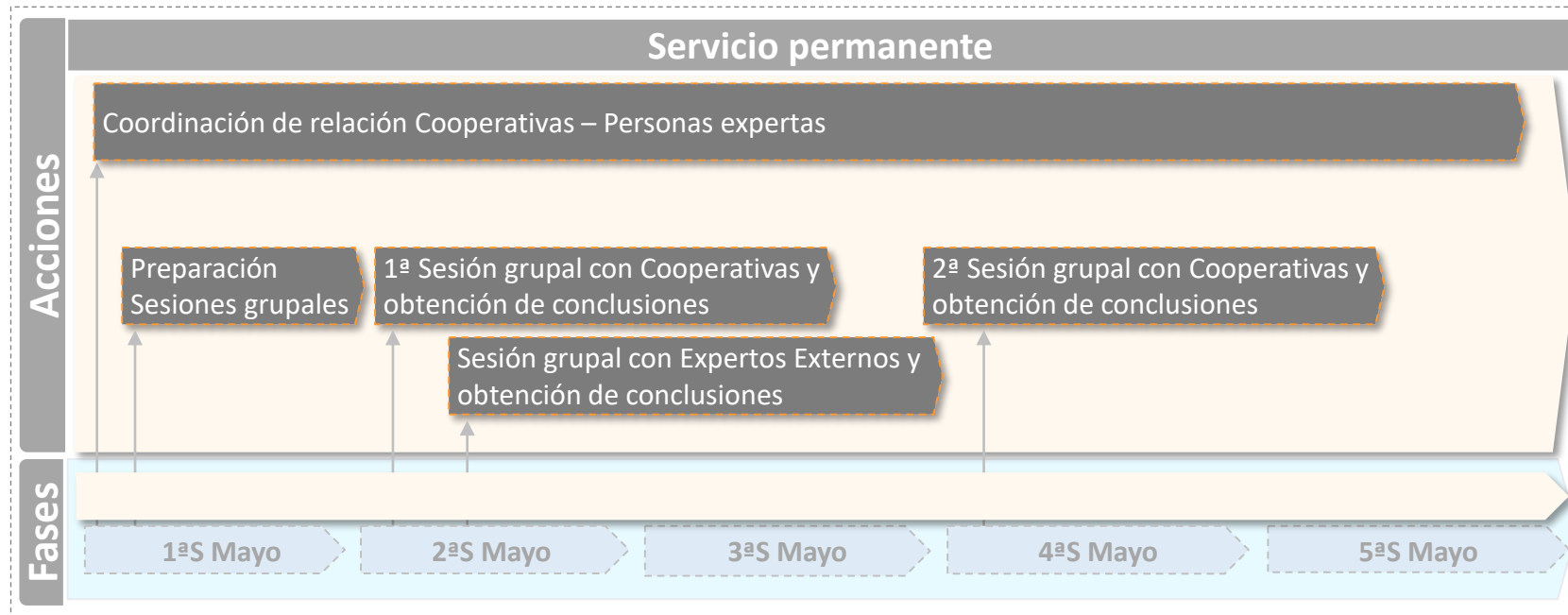


- Estructura general:
 - ✓ Formato **Charlas-Taller**.
 - ✓ Duración: **3 – 4 horas**.
 - ✓ Material **teórico y práctico**.
 - ✓ Distribución entre las cooperativas de un **documento resumen** de la sesión.
 - ✓ Fecha prevista: **Mayo o principios de junio**.

PRÓXIMAS ACCIONES

Proyecciones

Próximas acciones a desarrollar:



- **Coordinación de la relación Cooperativas – Personas expertas**
- **Desarrollo de las sesiones grupales con cooperativas**
- **Sesión grupal con expertos**



Las cooperativas
trabajando juntas bajo
una misma identidad

COOPERAMA

Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid



MADRID

www.cooperama.coop

secretaria.technica@cooperama.coop

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

28013 Madrid

914 469 750 / 699 710 215