

# REPOSITORIO VISUAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

Principales hitos y lecciones aprendidas  
del proceso de consolidación

Octubre 2018 – Agosto 2019

**COOPERAMA**

Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid



**MADRID**



Las cooperativas  
trabajando juntas bajo  
una misma identidad

# INDICE

1. HITOS E ITINERARIO DE PROYECTO
2. FASE PREVIA
3. FASE DE IMPLEMENTACIÓN
4. FASE DE POSTIMPLEMENTACIÓN
5. FASE TRANSVERSAL



# HITOS E ITINERARIO DEL PROYECTO

## Acciones y roles

Actividades y roles del proceso de consolidación de cooperativas de trabajo desarrolladas por COOPERAMA

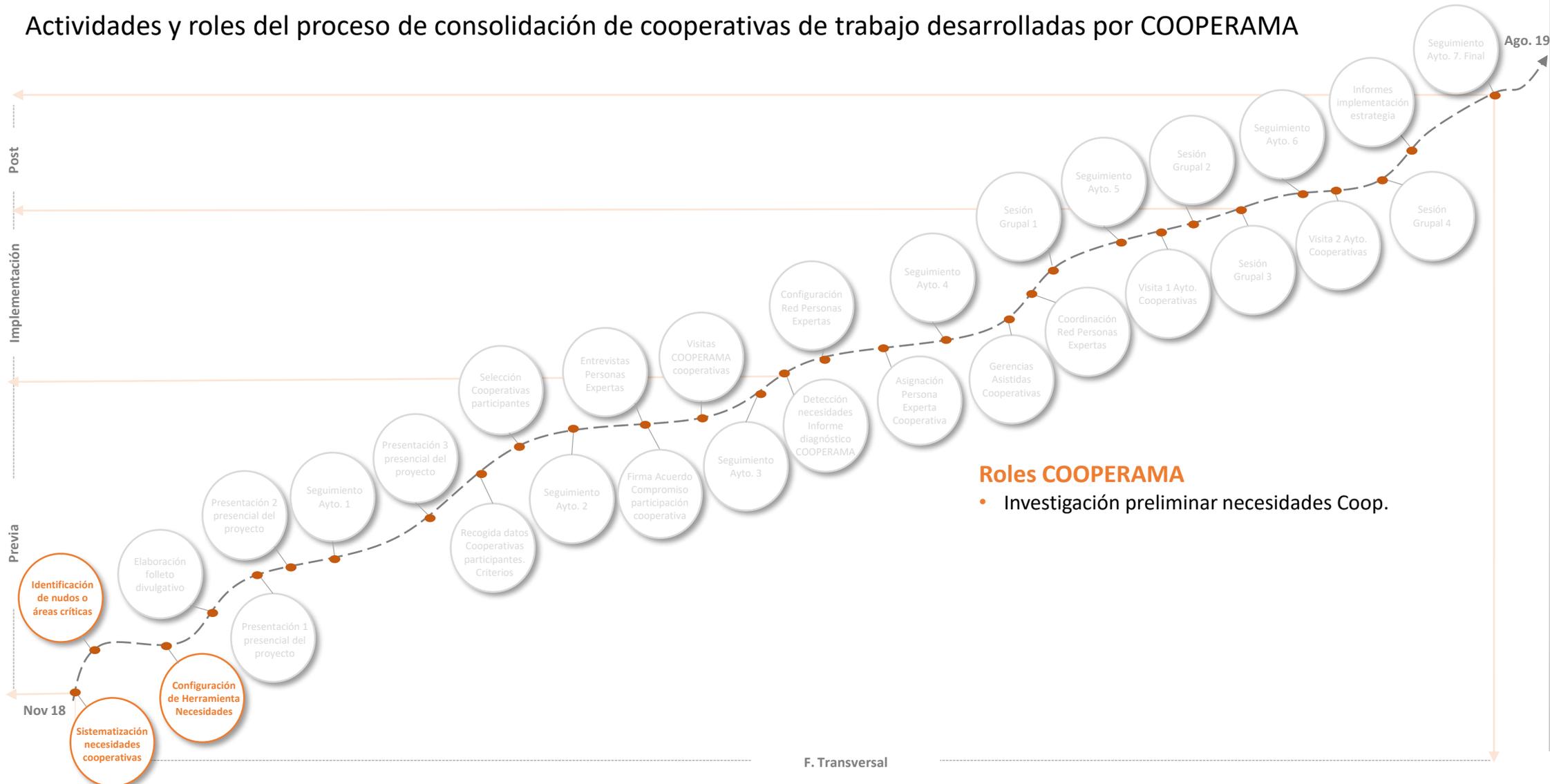


REPOSITORIO VISUAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS  
PRINCIPALES HITOS Y LECCIONES APRENDIDAS

# HITOS E ITINERARIO DEL PROYECTO

## Acciones y roles

Actividades y roles del proceso de consolidación de cooperativas de trabajo desarrolladas por COOPERAMA



### Roles COOPERAMA

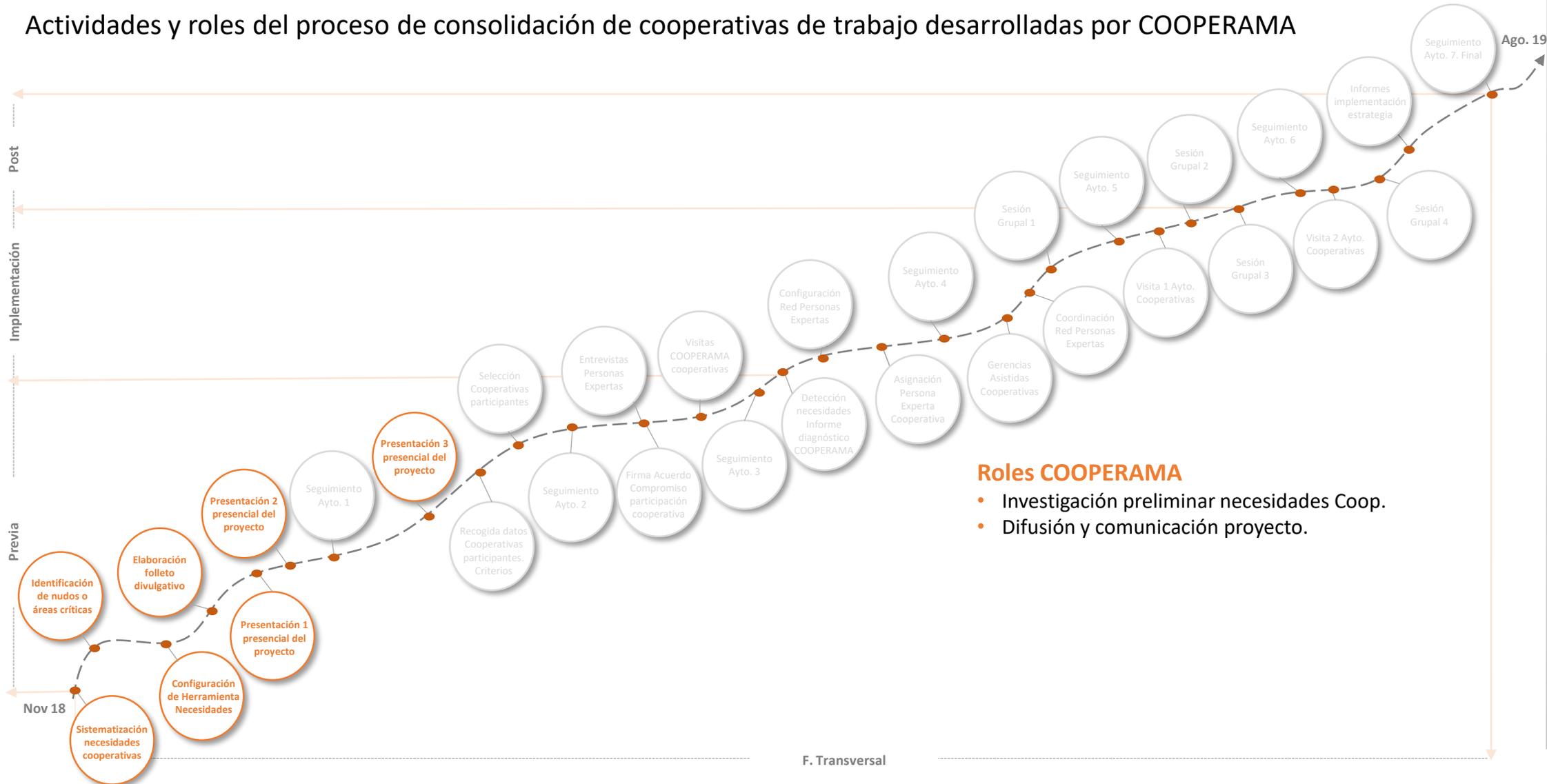
- Investigación preliminar necesidades Coop.



# HITOS E ITINERARIO DEL PROYECTO

## Acciones y roles

Actividades y roles del proceso de consolidación de cooperativas de trabajo desarrolladas por COOPERAMA



### Roles COOPERAMA

- Investigación preliminar necesidades Coop.
- Difusión y comunicación proyecto.



MADRID

# HITOS E ITINERARIO DEL PROYECTO

## Acciones y roles

Actividades y roles del proceso de consolidación de cooperativas de trabajo desarrolladas por COOPERAMA



### Roles COOPERAMA

- Investigación preliminar necesidades Coop.
- Difusión y comunicación proyecto.
- Selección Cooperativas participantes e identificación de necesidades.

# HITOS E ITINERARIO DEL PROYECTO

## Acciones y roles

Actividades y roles del proceso de consolidación de cooperativas de trabajo desarrolladas por COOPERAMA



### Roles COOPERAMA

- Investigación preliminar necesidades Coop.
- Difusión y comunicación proyecto.
- Selección Cooperativas participantes e identificación de necesidades.
- Selección, configuración y asignación red personas expertas a Cooperativas.

# HITOS E ITINERARIO DEL PROYECTO

## Acciones y roles

Actividades y roles del proceso de consolidación de cooperativas de trabajo desarrolladas por COOPERAMA



### Roles COOPERAMA

- Investigación preliminar necesidades Coop.
- Difusión y comunicación proyecto.
- Selección Cooperativas participantes e identificación de necesidades.
- Selección, configuración y asignación red personas expertas a Cooperativas.
- Gerencias asistidas y particularizadas x Coop.

F. Transversal

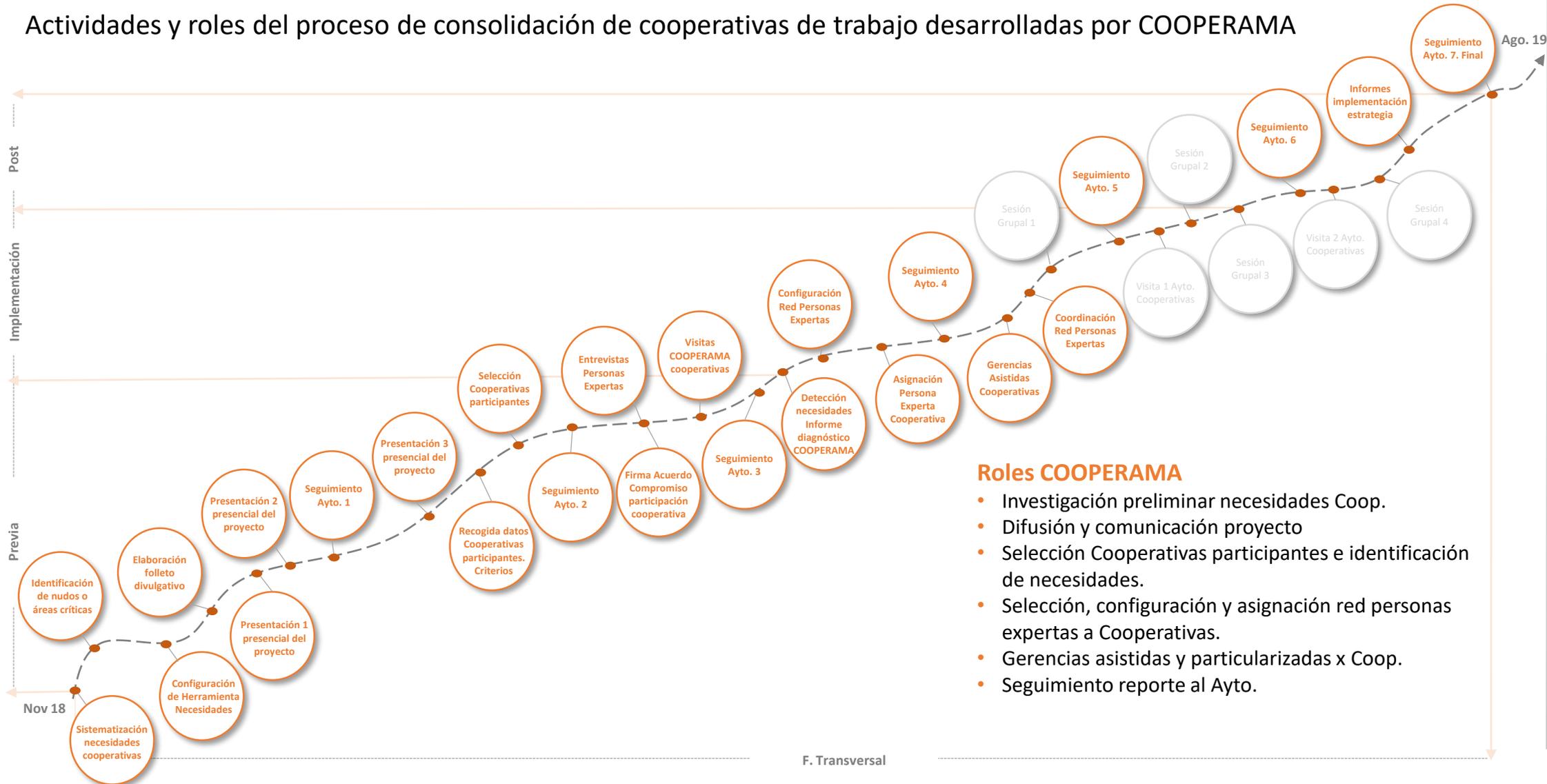


MADRID

# HITOS E ITINERARIO DEL PROYECTO

## Acciones y roles

Actividades y roles del proceso de consolidación de cooperativas de trabajo desarrolladas por COOPERAMA



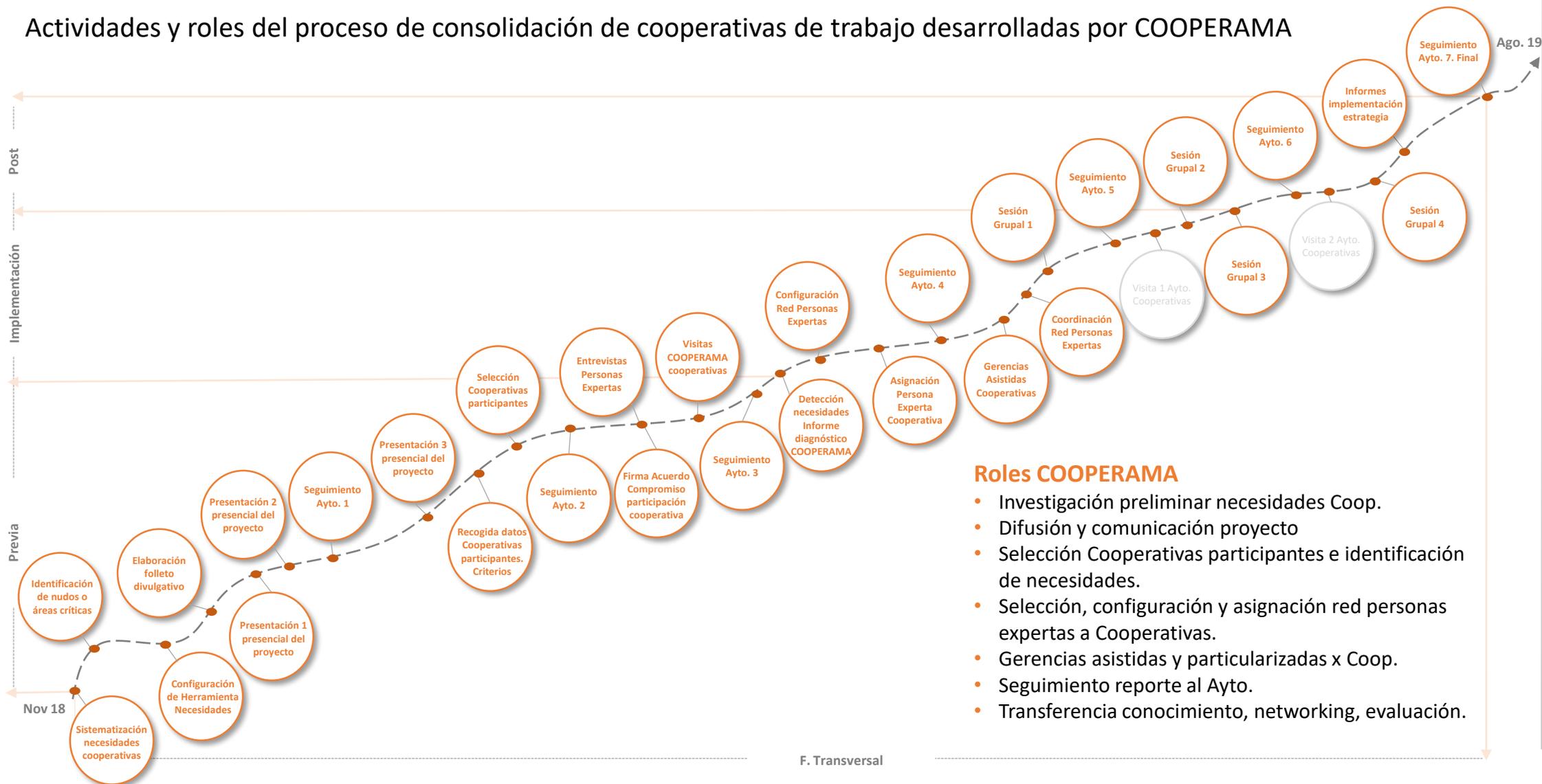
### Roles COOPERAMA

- Investigación preliminar necesidades Coop.
- Difusión y comunicación proyecto
- Selección Cooperativas participantes e identificación de necesidades.
- Selección, configuración y asignación red personas expertas a Cooperativas.
- Gerencias asistidas y particularizadas x Coop.
- Seguimiento reporte al Ayto.

# HITOS E ITINERARIO DEL PROYECTO

## Acciones y roles

Actividades y roles del proceso de consolidación de cooperativas de trabajo desarrolladas por COOPERAMA



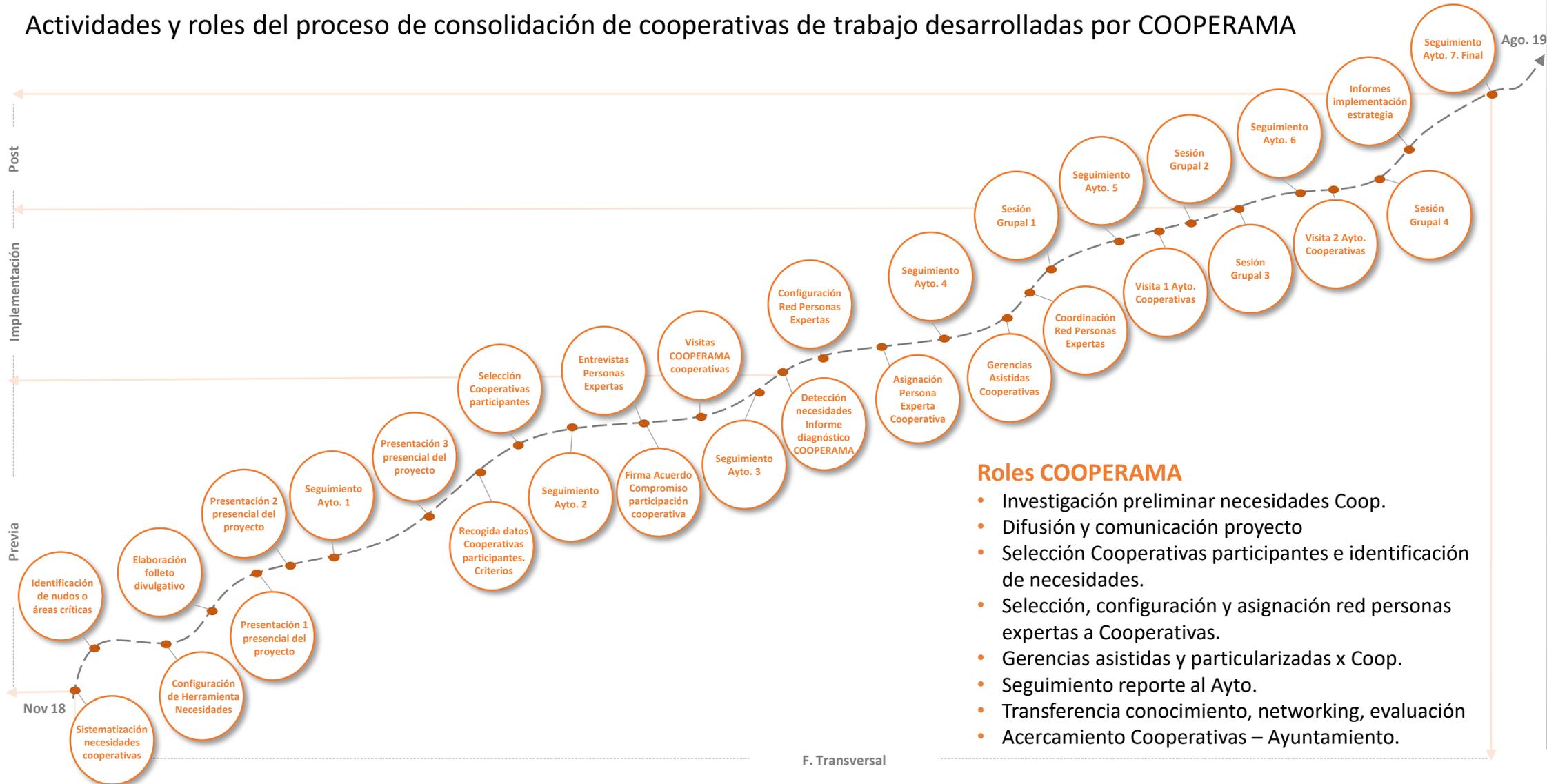
### Roles COOPERAMA

- Investigación preliminar necesidades Coop.
- Difusión y comunicación proyecto
- Selección Cooperativas participantes e identificación de necesidades.
- Selección, configuración y asignación red personas expertas a Cooperativas.
- Gerencias asistidas y particularizadas x Coop.
- Seguimiento reporte al Ayto.
- Transferencia conocimiento, networking, evaluación.

# HITOS E ITINERARIO DEL PROYECTO

## Acciones y roles

Actividades y roles del proceso de consolidación de cooperativas de trabajo desarrolladas por COOPERAMA



### Roles COOPERAMA

- Investigación preliminar necesidades Coop.
- Difusión y comunicación proyecto
- Selección Cooperativas participantes e identificación de necesidades.
- Selección, configuración y asignación red personas expertas a Cooperativas.
- Gerencias asistidas y particularizadas x Coop.
- Seguimiento reporte al Ayto.
- Transferencia conocimiento, networking, evaluación
- Acercamiento Cooperativas – Ayuntamiento.

F. Transversal

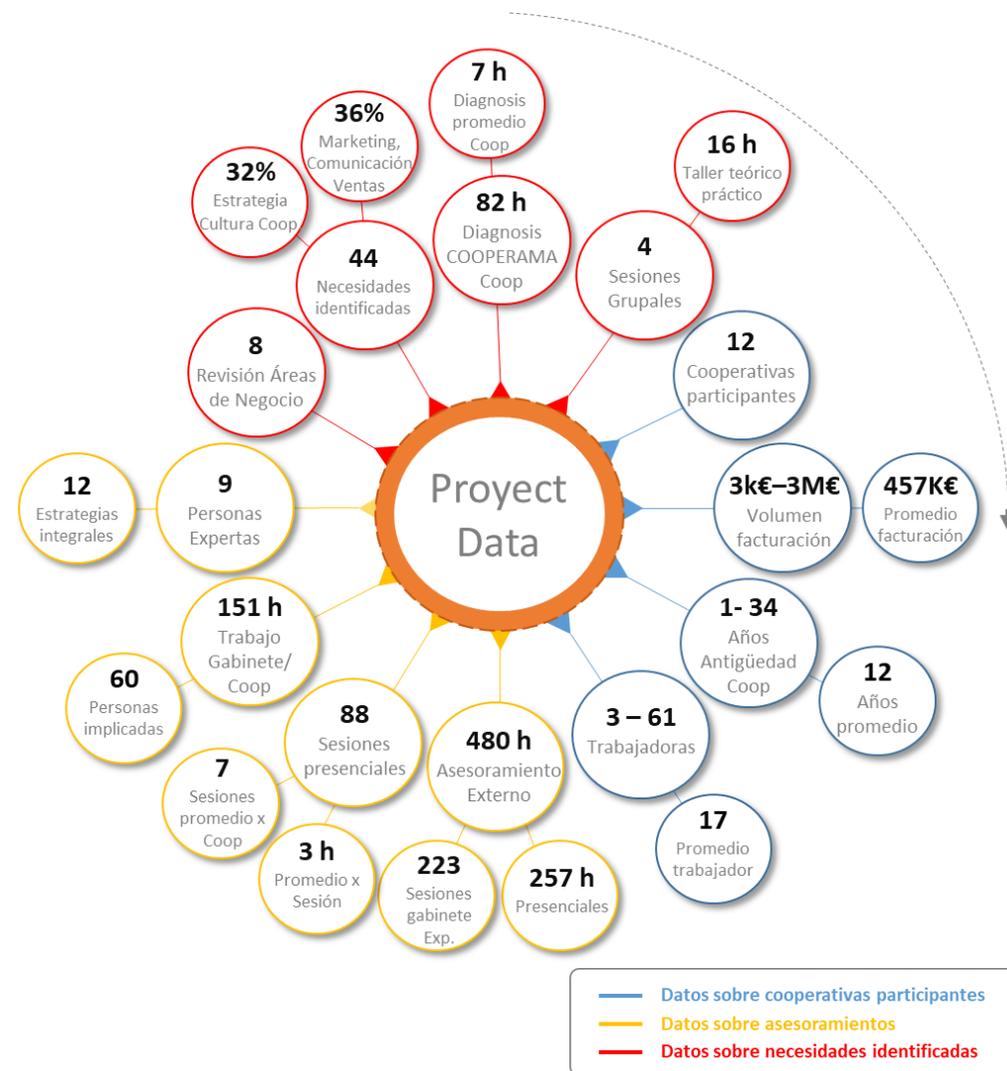
# HITOS E ITINERARIO DEL PROYECTO

## Principales cifras y datos

Foto fija obtenida en el piloto desarrollado e implementado durante el periodo Octubre 2018 - Agosto 2019

### Proyecto apoyo a la consolidación de cooperativas de trabajo

- **Visita de COOPERAMA.** Identificación de necesidades.
- **480 h.** asesoramiento.
- **40 horas/Coop.**
- **4 sesiones** asesoramiento mínimo/Coop.
- Asesoramiento **particularizado e individualizado.**
- **Objetivos** del proyecto:
  - ✓ Mejorar y contribuir a la **competitividad, consolidación, crecimiento y el posicionamiento** de las cooperativas de trabajo.
  - ✓ Identificar, acercar e incorporar **herramientas y procesos de gestión novedosa** y adaptada a las necesidades a las entidades participantes.
  - ✓ Generar **redes de confianza y fomentar la intercooperación**, generando alianzas entre las diferentes empresas.
  - ✓ Contribuir a la **gestión y transferencia** del conocimiento.



# INDICE

1. HITOS E ITINERARIO DE PROYECTO
2. **FASE PREVIA**
3. FASE DE IMPLEMENTACIÓN
4. FASE DE POSTIMPLEMENTACIÓN
5. FASE TRANSVERSAL



# FASE PREVIA

## Sistematización sobre las necesidades de mejora de las cooperativas

El documento **Informe de sistematización de necesidades** (<https://bit.ly/2XV4wFV>) de mejora de las cooperativas de trabajo tiene por objetivo **ordenar el conjunto de necesidades** que, en una primera aproximación, muestran las cooperativas de trabajo a partir del análisis y las prospecciones efectuados con anterioridad, al objeto de conocer con antelación cuáles son las principales carencias que las cooperativas de trabajo han manifestado tener.

Se trata de un **elemento de partida** sobre el cual se construyen las siguientes fases del proyecto, siendo una herramienta inicial capaz de proporcionarnos indicios o señales del tipo de lagunas, carencias o problemáticas en las cooperativas de trabajo.

### Conclusiones:

1. 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.**
2. Las cooperativas que muestran **experiencia más corta o un recorrido profesional menor presentan mayor variabilidad en sus demandas.** Asimismo, presentan cierta dispersión o incapacidad para concretar las áreas o problemas que sufren.

**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

| Área                  | 1   | 2    | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----|------|---|---|---|
| Presencia de acciones | 5   | 21%  | 1 | 4 | 4 |
| Logro de objetivos    | 5   | 21%  | 1 | 4 | 4 |
| Acción de desarrollo  | 5   | 21%  | 1 | 4 | 4 |
| Salario de los socios | 4   | 21%  | 0 | 0 | 0 |
| Financiación          | 4   | 21%  | 0 | 0 | 0 |
| Planificación         | 4   | 21%  | 0 | 0 | 0 |
| Las cosas del trabajo | 4   | 21%  | 0 | 0 | 0 |
| Autogestión           | 4   | 21%  | 0 | 0 | 0 |
| El negocio            | 3   | 21%  | 0 | 0 | 0 |
| Comunicación interna  | 3   | 21%  | 0 | 0 | 0 |
| Apoyo del Estado      | 3   | 21%  | 0 | 0 | 0 |
| Cooperación           | 3   | 21%  | 0 | 0 | 0 |
| Nuevo negocio         | 2   | 21%  | 0 | 0 | 0 |
| Formación             | 2   | 21%  | 0 | 0 | 0 |
| Totales               | 100 | 100% | 0 | 0 | 0 |

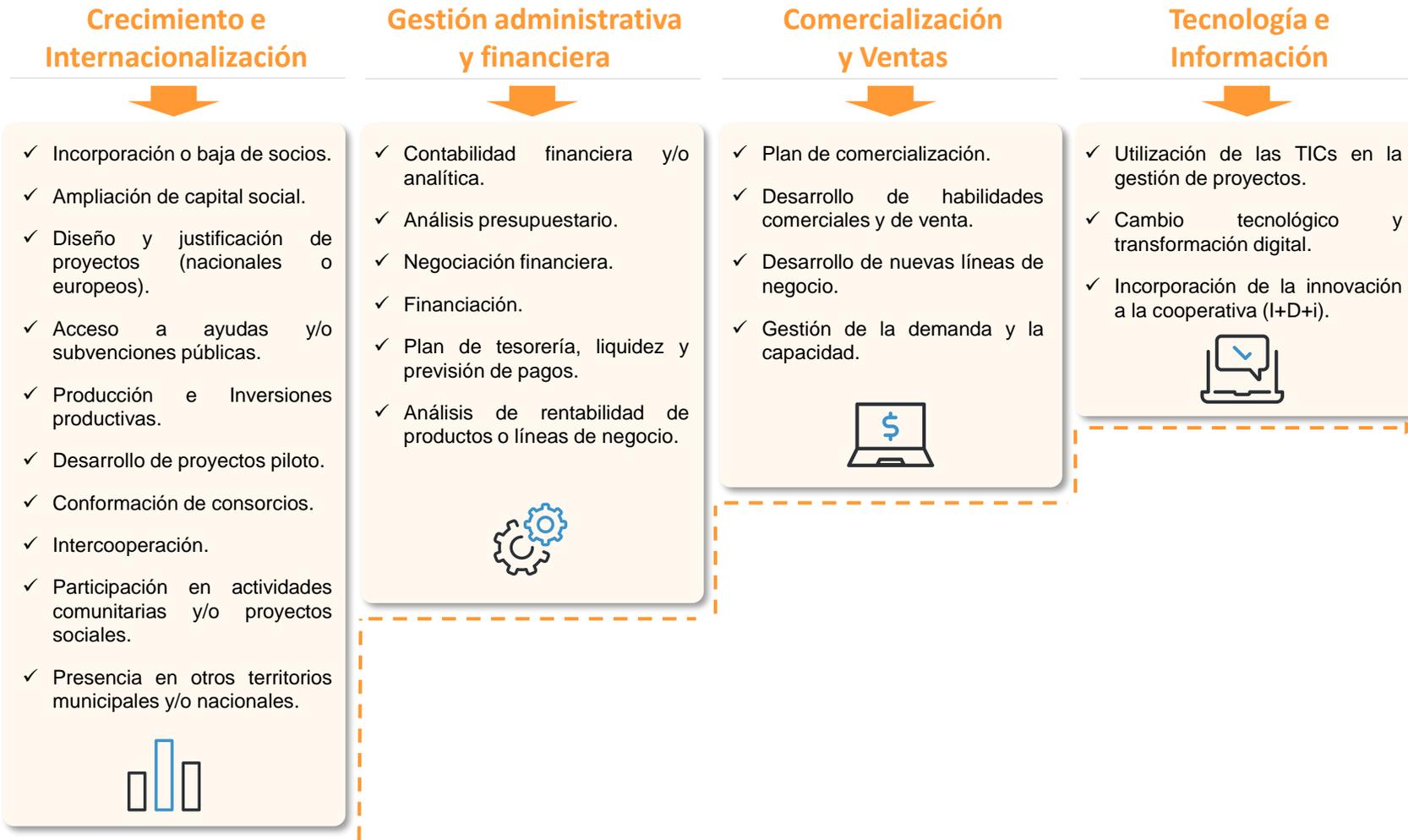
### Mapa o Cartografía de áreas de negocio donde situar las necesidades de las Cooperativas:



# FASE PREVIA

## Sistematización sobre las necesidades de mejora de las cooperativas

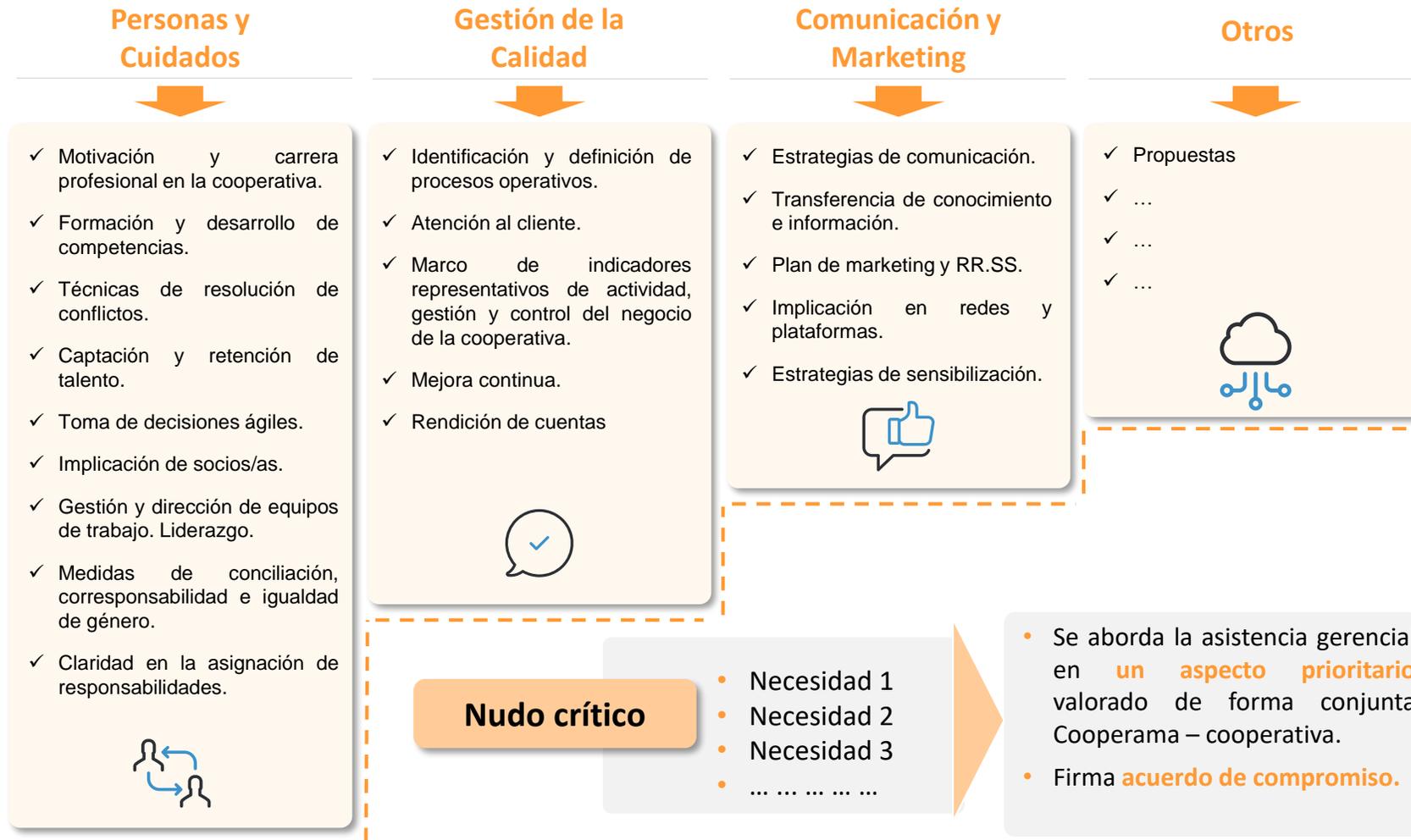
Cada nudo crítico agrupa un conjunto de **ítems o necesidades más concretas identificadas** en anteriores procesos participativos o estudios de diagnóstico de cooperativas de trabajo ya constituidas:



# FASE PREVIA

## Sistematización sobre las necesidades de mejora de las cooperativas

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



# FASE PREVIA

## Difusión proyecto y comunicación

Divulgación del proyecto a partir de los siguientes elementos:

- **3 Presentaciones** presenciales del proyecto.
- Rondas de comunicación a unas **80 cooperativas de trabajo que operan en el municipio de Madrid** a través de mailing informativo con las principales características del proyecto.
- Mailing directo a cerca de **50 entidades de reciente creación** en proyecto MARES. Para cubrir el perfil de cooperativas de trabajo jóvenes.
- Difusión del proyecto a través del **boletín de REAS** (Red de Economía Alternativa y Solidaria)
- Difusión continua vía RR.SS a través de **Twitter @Cooperama1** (<https://bit.ly/2S5RsZ0>) y **Facebook @cooperamamadrid** (<https://bit.ly/2xFKQXV>).
- Divulgación **folleto informativo** (Anverso <https://bit.ly/2LP4ady> // Reverso <https://bit.ly/2LP4ady>)

**¿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.

**¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS?**  
Mejorar la competitividad y posicionamiento de las cooperativas de trabajo.  
Proporcionar herramientas y procesos de gestión novedosos.  
Aprovechar y compartir conocimiento existente.  
Transferencia y sistematización de conocimiento generado.

**FASES Y ACCIONES**

**Previa**  
Identificación de Necesidades  
Criterios selección  
Priorización

**Implementación**  
Acompañamiento especializado  
Gabinete gerencia asistida  
Herramientas fortalecimiento  
Soluciones a la carta

**Post-Implementación**  
Lecciones aprendidas  
Buenas prácticas  
Respostas visual  
Sesiones individuales  
Sesiones grupales  
Sistematización contenidos  
Transferencia

**DESTINATARIOS**  
12 cooperativas de trabajo cuya actividad se desarrolle en la ciudad de Madrid.  
Con capacidad de replantear y ejecutar cambios en su estrategia y modelos de organización y gestión empresarial.

**Criterios de selección:**  
Antigüedad. A partir de 3 años.  
Facturación anual en 2017.  
Nº de trabajadores en 2017.

**ÁREAS ORGANIZATIVAS A ABORDAR EN EL PROYECTO**  
Gestión Administrativa y Financiera  
Crecimiento e Internacionalización  
Tecnología e Información  
Comercialización y Ventas  
Comunicación y Marketing  
Personas y Cálculos  
Otros  
Gestión de la Calidad

**COOPERAMA**  
Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid

**Proyecto de apoyo a la consolidación de cooperativas de trabajo (CONCOOP)**

**Necesidades**  
Gerencia asistida  
Herramientas a la carta

**Soluciones específicas**  
Fortalecimiento de estructuras  
Consolidación y crecimiento

**Proceso participativo**  
Transferencia de conocimiento  
¡Infórmate!

secretaria.technica@cooperama.coop  
+34 914 460 790 / +34 699 710 215

**Cooperama @Cooperama1 · 18 dic. 2018**  
El próximo día 20 de diciembre tendremos una sesión de presentación del proyecto #ConCoop de apoyo y consolidación de cooperativas de trabajo. Insíscríbete si te interesa aquí [bit.ly/2U0bogL](https://bit.ly/2U0bogL)

**Cooperama @Cooperama1 · 14 dic. 2018**  
Si eres una cooperativa de trabajo y desarrollas actividad Madrid ciudad, igual te interese el proyecto de apoyo y consolidación de cooperativas #ConCoop que está pre:

**Cooperama @Cooperama1 · 3 dic. 2018**  
¿Eres una cooperativa que desarrolla su actividad en la ciudad de Madrid? ¿Quieres consolidar tu organización y mejorar organizativamente a cualquier nivel? ¿Tienes que implementar una mejora que cubre una necesidad y no sabes

**Cooperama @Cooperama1 · 29 nov. 2018**  
Si eres una cooperativa de trabajo que desarrolla su actividad en Madrid, con capacidad para plantear y ejecutar cambios en su estrategia y modelos de organización, quizás te interese esto que te proponemos [bit.ly/2U0bogL](https://bit.ly/2U0bogL) #ConCoop @ReasMadrid @MES\_Madrid



MADRID

# FASE PREVIA

## Selección de participantes

Detalle de organizaciones interesadas en la participación en el proyecto y contraste con las cooperativas socias de COOPERAMA:

### 24 Coop Interesadas



### 25 Afiliadas



### 12 Participantes



# FASE PREVIA

## Selección de participantes

Listado de afiliación de las cooperativas socias y contraste con el listado de cooperativas participantes en el proyecto:

El convenio con el Ayuntamiento de Madrid, que desarrolla el proyecto de apoyo a la consolidación de cooperativas de trabajo, establece que la selección final de cooperativas participantes en dicho proyecto debe cumplir el criterio **60% - 40%**. Esto quiere decir que el 60% de las cooperativas seleccionadas finalmente, deben estar **afiliadas a COOPERAMA** en el momento de la selección de las participantes y **el 40% restante no debe estarlo**.

Desde COOPERAMA hemos querido ser **más restrictivos y ecuanimes** en la selección. Entendemos que un proyecto de estas características debe proporcionar **igualdad de oportunidades** al conjunto de las cooperativas interesadas, con independencia de que su relación con COOPERAMA esté **mediada por la condición o no de afiliación** que, al fin y al cabo, es una relación económica. Así pues, hemos optado porque el **criterio de reparto sea paritario**, en el sentido de que **el 50% de las cooperativas participantes sean afiliadas y el otro 50% no lo sea**.

**Esta decisión ha sido trasladada al Ayuntamiento** a través de las sesiones de seguimiento, quien ha expresado su conformidad.



| Cooperativas afiliadas a COOPERAMA |  | Selección ConCoop |                                  |
|------------------------------------|--|-------------------|----------------------------------|
| Nº                                 | Cooperativa                            | Nº                | Afiliación                       |
| 1                                  | Abierto hasta el Amanecer S. Coop. Mad | 1                 | Helechos S. Coop. Mad. Sí        |
| 2                                  | ACAIS Com. Des. S. Coop Mad            | 2                 | Red Jurídica S. Coop. Mad. No    |
| 3                                  | ADEIA S. Coop. Mad                     | 3                 | Germinando S. Coop. Mad. Sí      |
| 4                                  | Agresta S. Coop. Mad                   | 4                 | Cronopios S. Coop. Mad. Sí       |
| 5                                  | ARS spectra S. Coop Mad                | 5                 | Sumando S. Coop. Mad. No         |
| 6                                  | Aserco S. Coop. Mad                    | 6                 | Redes S. Coop. Mad. Sí           |
| 7                                  | Codenta S. Coop. Mad                   | 7                 | Idealoga S. Coop. Mad. Sí        |
| 8                                  | Cronopios S. Coop. Mad                 | 8                 | Eleventh Floor S. Coop. Mad. No  |
| 9                                  | Dinamia S. Coop. Mad                   | 9                 | Booooo S. Coop. Mad. No          |
| 10                                 | Divisa S. Coop. Mad                    | 10                | Plant on demand S. Coop. Mad. No |
| 11                                 | El Curro S. Coop. Mad                  | 11                | Goteo S. Coop. Mad. No           |
| 12                                 | El Expert S. Coop. Mad                 | 12                | Indaga S. Coop. Mad. Sí          |
| 13                                 | Espanica S. Coop. Mad                  |                   | % afiliación 50 %                |
| 14                                 | Famylias S. Coop. Mad                  |                   |                                  |
| 15                                 | Helechos S. Coop. Mad                  |                   |                                  |
| 16                                 | Indaga S. Coop. Mad                    |                   |                                  |
| 17                                 | Kinema S. Coop. Mad                    |                   |                                  |
| 18                                 | La Ecolimpia S. Coop. Mad              |                   |                                  |
| 19                                 | REDES S. Coop. Mad                     |                   |                                  |
| 20                                 | Sísifo S. Coop. Mad                    |                   |                                  |
| 21                                 | Sol y Tierra S. Coop. Mad              |                   |                                  |
| 22                                 | Tangente S. Coop. Mad                  |                   |                                  |
| 23                                 | Idealoga S. Coop. Mad.                 |                   |                                  |
| 24                                 | FreePress S. Coop. Mad                 |                   |                                  |
| 25                                 | IMC S. Coop. Mad                       |                   |                                  |
| 26                                 | Altekio S. Coop. Mad                   |                   |                                  |
| 27                                 | Andaira S. Coop. Mad                   |                   |                                  |
| 28                                 | Andecha S. Coop. Mad                   |                   |                                  |
| 29                                 | Heliconia S. Coop. Mad                 |                   |                                  |
| 30                                 | Aquo S. Coop. Mad                      |                   |                                  |
| 31                                 | Cyclos S. Coop. Mad                    |                   |                                  |
| 32                                 | Colectivo ioe S. Coop. Mad             |                   |                                  |
| 33                                 | Dabne S. Coop. Mad                     |                   |                                  |
| 34                                 | Garua S. Coop. Mad                     |                   |                                  |
| 35                                 | Germinando S. Coop. Mad                |                   |                                  |
| 36                                 | Pandora Mirabilia S. Coop. Mad         |                   |                                  |
| 37                                 | Tosande S. Coop. Mad                   |                   |                                  |
| 38                                 | Xapa S. Coop. Mad                      |                   |                                  |
| 39                                 | Xsto S. Coop. Mad                      |                   |                                  |

| Reserva ConCoop |                  | Afiliación |            |
|-----------------|------------------|------------|------------|
| Nº              | Cooperativa      | Nº         | Afiliación |
| 1               | Andaira          |            | Sí         |
| 2               | La huerta de Leo |            | No         |
| 3               | El Desván social |            | No         |
| 4               | Dinupro          |            | No         |
| 5               | Cambiamo         |            | No         |



# FASE PREVIA

## Selección de participantes

Perfil de las cooperativas:

### Coop. Pequeñas

- ✓ **Facturación:** 7ª - 12ª Posición
- ✓ **Socias y/o trabajadores:** 3 – 7 personas
- ✓ **Trayectoria profesional:** 1- 8 años

### Coop. Medianas

- ✓ **Facturación:** 4ª - 6ª Posición
- ✓ **Socias y/o trabajadores:** 7 – 12 personas
- ✓ **Trayectoria profesional:** 8 - 15 años

### Coop. Grandes

- ✓ **Facturación:** 1ª - 3ª Posición
- ✓ **Socias y/o trabajadores:** 20 – 62 personas
- ✓ **Trayectoria profesional:** 17 - 30 años



# FASE PREVIA

## Ficha descriptiva de las cooperativas participantes

Detalle informativo de las cooperativas seleccionadas:



- **Denominación social:** Helechos S. Coop. Mad
- **CIF:** Confidencial
- **Persona de contacto:** Confidencial
- **e-Mail:** Confidencial
- **Sector de actividad:** Jardinería. Ejecución y conservación de espacios verdes, venta de plantas complementos de jardín y formación
- **Datos de facturación 2017:** 1º Position
- **Nº de trabajadores:** 61
- **Fecha de constitución:** 1985
- **Orientación sobre la necesidad a cubrir:** Nos concentraríamos en el área de **comunicación y marketing**. Nuestro objetivo es mejorar nuestra cifra de ventas
- **Afiliada a Cooperama:** Si
- **URL:** <http://www.helechos.coop/>



- **Denominación social:** Redes S. Coop. Mad
- **CIF:** Confidencial
- **Persona de contacto:** Confidencial
- **e-Mail:** Confidencial
- **Sector de actividad:** Intervención social y sociosanitaria, atención e integración de personas en riesgo de exclusión social.
- **Datos de facturación 2017:** 2º Position
- **Nº de trabajadores:** 50
- **Fecha de constitución:** 18/12/1998
- **Orientación sobre la necesidad a cubrir:** El **crecimiento de la entidad** y su adaptación a los cambios desde un planteamiento cooperativo. **Incorporación de nuevas socias** y traspaso de valores cooperativos. Cómo desarrollar nuestro modelo cooperativo en un momento de crecimiento sin perder la identidad.
- **Afiliada a Cooperama:** Si
- **URL:** <http://redescooperativa.com/>

# FASE PREVIA

## Ficha descriptiva de las cooperativas participantes

Detalle informativo de las cooperativas seleccionadas:

• **Denominación social:** **Idealogia S. Coop. Mad**

• **CIF:** Confidencial

• **Persona de contacto:** Confidencial

• **e-Mail:** Confidencial

• **Sector de actividad:** Consultoría, intervención social y psicología.

• **Datos de facturación 2017:** 3º Position

• **Nº de trabajadores:** 16

• **Fecha de constitución:** 04/04/2002

• **Orientación sobre la necesidad a cubrir:** **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. También nos interesa mejorar en **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.

• **Afiliada a Cooperama:** Si

• **URL:** <https://www.idealoga.org/>



• **Denominación social:** **Cronopios S. Coop. Mad**

• **CIF:** Confidencial

• **Persona de contacto:** Confidencial

• **e-Mail:** Confidencial

• **Sector de actividad:** Escuela de idiomas

• **Datos de facturación 2017:** 4º Position

• **Nº de trabajadores:** 11

• **Fecha de constitución:** 15/03/2012

• **Orientación sobre la necesidad a cubrir:** Prioritario trabajar en **comercialización y ventas/comunicación** y marketing. Hay estrategias propias que han funcionado en los últimos 6 años pero no una visión estratégica y nuestras herramientas se nos quedan cortas. Después de haber realizado una importante inversión este año para cambiar de local, estamos en un momento de consolidación y veníamos considerando recurrir a una asesoría externa

• **Afiliada a Cooperama:** Si

• **URL:** <https://cronopiosidiomas.com/>

**CRONOPIOS IDIOMAS**  
Una escuela de español diferente



MADRID

# FASE PREVIA

## Ficha descriptiva de las cooperativas participantes

Detalle informativo de las cooperativas seleccionadas:

• Denominación social: **Red Jurídica S. Coop. Mad**

**RED JURÍDICA**

- **CIF:** Confidencial
- **Persona de contacto:** Confidencial
- **e-Mail:** Confidencial
- **Sector de actividad:** Servicios jurídicos y gestoría especializada
- **Datos de facturación 2017:** 5º Position
- **Nº de trabajadores:** 9
- **Fecha de constitución:** 2012
- **Orientación sobre la necesidad a cubrir:** La necesidad fundamental es, globalmente, **alcanzar mayor eficiencia, a nivel financiero y económico**, por supuesto. También en términos de organización interna y en nuestros procesos de gestión y administración del trabajo (interno y externo, etc.)...Sacar más rendimiento económico a nuestro trabajo
- **Afiliada a Cooperama:** Si
- **URL:** <https://red-juridica.com/>

• Denominación social: **Germinando S. Coop. Mad**



- **CIF:** Confidencial
- **Persona de contacto:** Confidencial
- **e-Mail:** Confidencial
- **Sector de actividad:** Servicios agroecológicos
- **Datos de facturación 2017:** 6º Position
- **Nº de trabajadores:** 9
- **Fecha de constitución:** 16/09/2010
- **Orientación sobre la necesidad a cubrir:** Nos interesa especialmente abordar la **viabilidad de nuestro proyecto de tienda** que entendemos que entronca de manera directa con la gestión financiera de los proyectos
- **Afiliada a Cooperama:** Si
- **URL:** <http://germinando.es/>

# FASE PREVIA

## Ficha descriptiva de las cooperativas participantes

Detalle informativo de las cooperativas seleccionadas:

• Denominación social: **Sumando S. Coop. Mad**



- CIF: Confidencial
- Persona de contacto: Confidencial
- e-Mail: Confidencial
- Sector de actividad: Servicios de gestión laboral, fiscal, legal y contable
- Datos de facturación 2017: 8º Position
- Nº de trabajadores: 5
- Fecha de constitución: 13/04/2004
- Orientación sobre la necesidad a cubrir: Desarrollar como punto de partida el **plan de calidad** de la cooperativa que **recoja todos los procedimientos de funcionamiento** con el fin de identificar todos los puntos de mejora y establecer un plan estratégico
- Afiliada a Cooperama: No
- URL: <https://sumando.eu/>

• Denominación social: **Booooo**



- CIF: Confidencial
- Persona de contacto: Confidencial
- e-Mail: Confidencial
- Sector de actividad: Género, Igualdad y diversidad
- Datos de facturación 2017: 7º Position
- Nº de trabajadores: 6
- Fecha de constitución: 26/06/2012
- Orientación sobre la necesidad a cubrir: 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. La línea que creemos a priorizar es la de gestión administrativa y financiera
- Afiliada a Cooperama: No
- URL: <http://booooo.org/>

# FASE PREVIA

## Ficha descriptiva de las cooperativas participantes

Detalle informativo de las cooperativas seleccionadas:

• **Denominación social:** **Goteo S. Coop. Mad**



- **CIF:** Confidencial
- **Persona de contacto:** Confidencial
- **e-Mail:** Confidencial
- **Sector de actividad:** Taller de bicicletas. Investigación y acción en movilidad.
- **Datos de facturación 2017:** 11º Position
- **Nº de trabajadores:** 3
- **Fecha de constitución:** 07/03/2008
- **Orientación sobre la necesidad a cubrir:** Nuestra cooperativa se encuentra en modo de supervivencia. Después de diez años del proyecto de la tienda taller de bicis, aspiramos a conseguir un proyecto que permita contratar a más personas y tenga una **imagen y un estrategia de comunicación más fuerte**. Queremos también encontrar más información de nuestra trayectoria e inspirarnos e impulsar el **desarrollo de negocio**, relanzando nuestro proyecto de espacio cooperativo ciclista. Nos vendría muy bien contar con asesoría para el desarrollo de negocio, **estrategia de crecimiento y estrategia comercial**
- **Afiliada a Cooperama:** No
- **URL:** <http://fixidixi.com/shop/>

• **Denominación social:** **Indaga S. Coop. Mad**



- **CIF:** Confidencial
- **Persona de contacto:** Confidencial
- **e-Mail:** Confidencial
- **Sector de actividad:** Investigación social, asesoría y coordinación
- **Datos de facturación 2017:** 10º Position
- **Nº de trabajadores:** 6
- **Fecha de constitución:** 14/01/2011
- **Orientación sobre la necesidad a cubrir:** Hemos duplicado la facturación de 2016 a 2017 y previsiblemente los próximos años incluso más, hemos incorporado 3 nuevos cooperativistas. Esto nos ha generado problemas en: **contabilidad y gestión** (cómo hacer los repartos, objetivo de sueldos estables, utilizar herramientas contables a nuestra medida etc.), **estratégicos** (cómo dejar de ser excesivamente dependientes de instituciones afines, explorar subvenciones, publicar y dar formación etc...). Buscamos asesoría para **desarrollar el negocio, estrategias comerciales y el crecimiento de la cooperativa**.
- **Afiliada a Cooperama:** Si
- **URL:** <http://fixidixi.com/shop/>



MADRID

# FASE PREVIA

## Ficha descriptiva de las cooperativas participantes

Detalle informativo de las cooperativas seleccionadas:

• **Denominación social:** Eleventh Floor S. Coop. Mad



- **CIF:** Confidencial
- **Persona de contacto:** Confidencial
- **e-Mail:** Confidencial
- **Sector de actividad:** Comunicación, diseño y producción audiovisual. Producción de películas cinematográficas. Servicios publicidad, relaciones públicas y similares.
- **Datos de facturación 2017:** 9ª Position
- **Nº de trabajadores:** 3
- **Fecha de constitución:** 01/12/2014
- **Orientación sobre la necesidad a cubrir:** Consolidar la cooperativa y **crecer en facturación y en número de empleados/socios.**
- **Afiliada a Cooperama:** No
- **URL:** <http://eleventhfloorstudio.com/>

• **Denominación social:** Plant on Demand

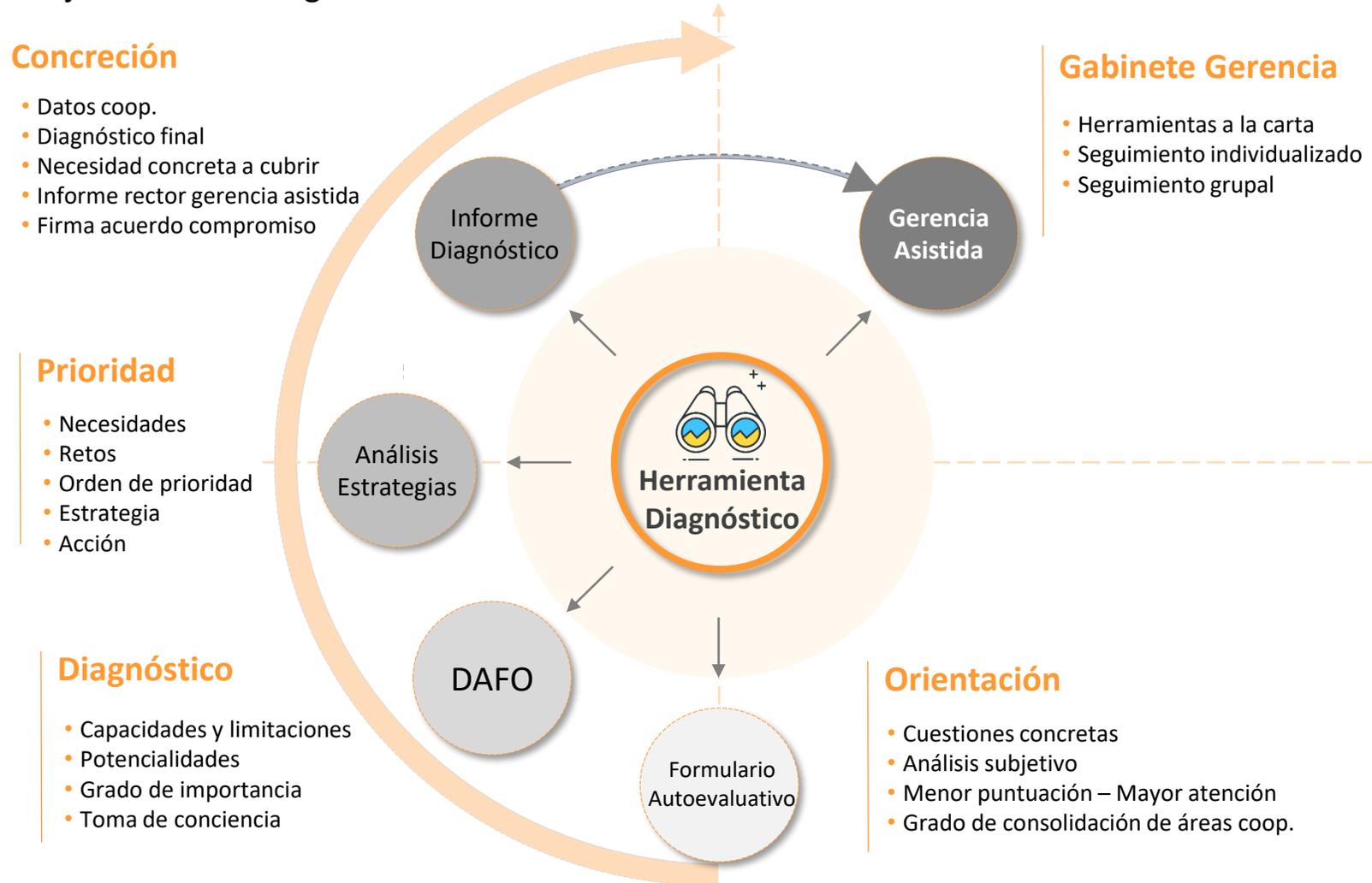


- **CIF:** Confidencial
- **Persona de contacto:** Confidencial
- **e-Mail:** Confidencial
- **Sector de actividad:** Desarrollo de herramientas para pequeños agricultores y comercios de productos ecológicos
- **Datos de facturación 2017:** No aplica por tratarse de una cooperativa de creación en el 2018
- **Nº de trabajadores:** No aplica por tratarse de una cooperativa de creación en el 2018
- **Fecha de constitución:** 11/07/2018
- **Orientación sobre la necesidad a cubrir:** 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. Nuestras mayores necesidades, desde nuestro punto de vista, pueden estar en los bloques de "gestión administrativa y financiera" y "crecimiento e internacionalización"
- **Afiliada a Cooperama:** No
- **URL:** <https://plantondemand.com/>

# FASE PREVIA

## Herramienta de 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:

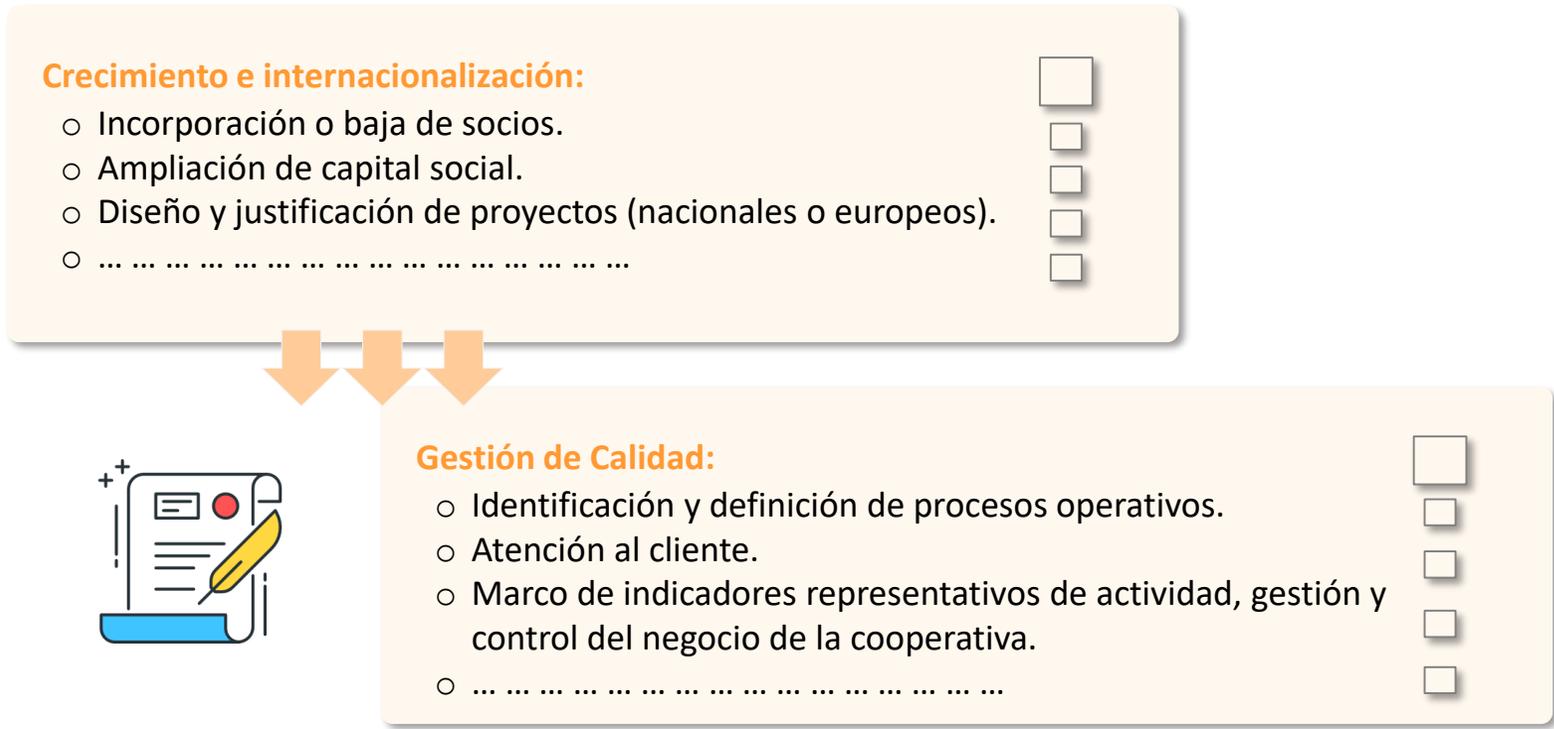


# FASE PREVIA

## Herramienta de diagnóstico. Componentes: 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.

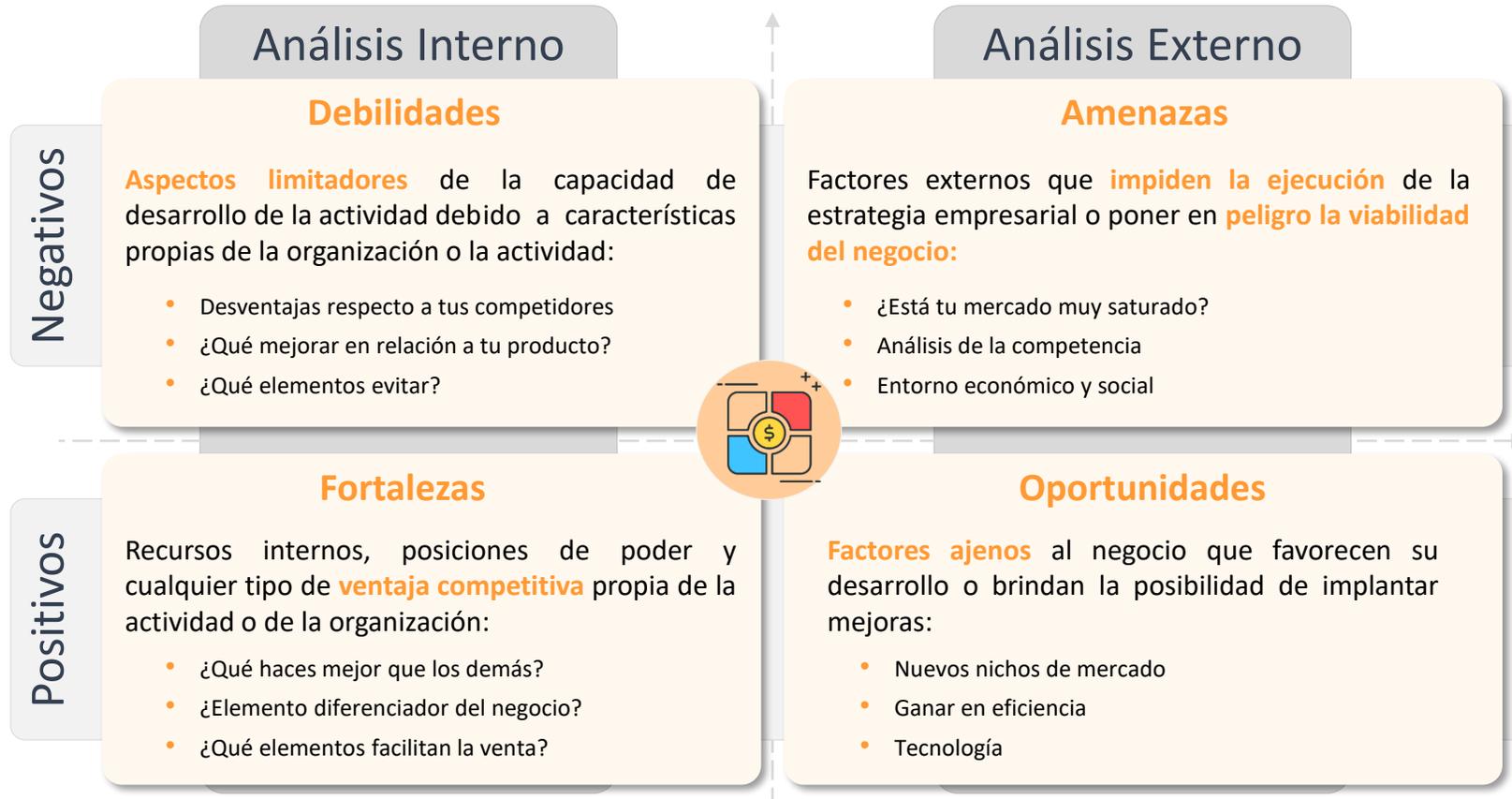


# FASE PREVIA

## Herramienta de diagnóstico. Componentes: 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.

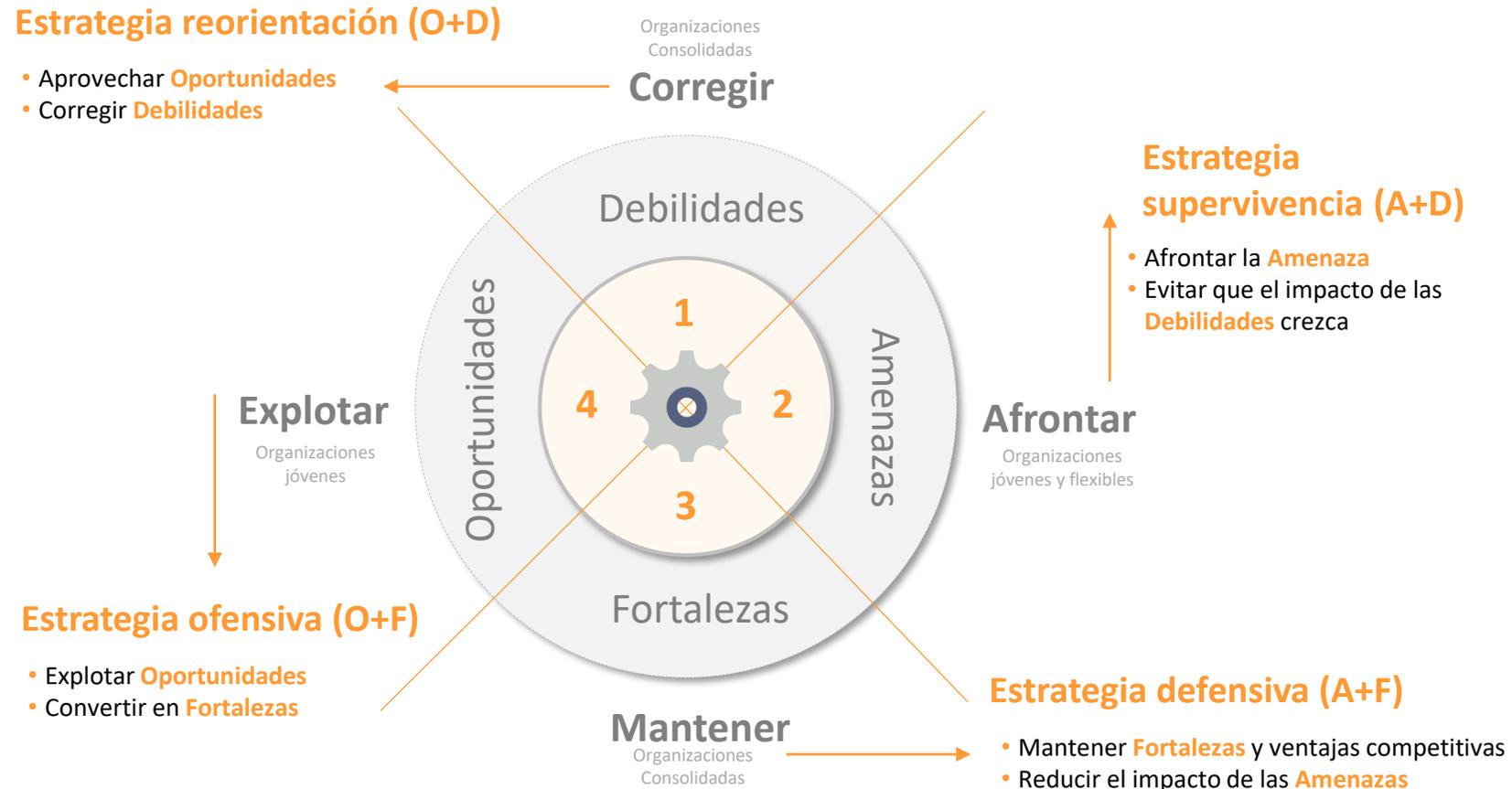


# FASE PREVIA

## Herramienta de diagnóstico. Componentes: 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**.



# FASE PREVIA

## Herramienta de diagnóstico. Componentes: Informe de diagnóstico

El informe **sistematiza y concreta** todo el diagnóstico efectuado por COOPERAMA:

- **Documento de referencia** para la persona experta asignada que efectuará los asesoramientos.
- Detalle de las **necesidades identificadas e información de contexto de la cooperativa**
- **Problemática prioritaria** a revolver.

### 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



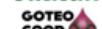
# FASE PREVIA

## Identificación de necesidades y prioridad temática

COOPERAMA efectúa **visitas presenciales** a las 12 Cooperativas:

- 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 presentan un promedio de reunión de **4,3h/Coop.**
- Cooperativas de tamaño pequeño o medio promedio de reunión de **7,6h/Coop.**
- Media general de **6,8 horas por cooperativa.**
- Las visitas se materializan en el **informe de diagnóstico** que se entrega a la Cooperativa y a la persona experta asignada.

### Tiempo de reunión (h)

| Cooperativas  | 1º Día    | 2º Día    | Total     |
|---|-----------|-----------|-----------|
|  GERMINANDO        | 4         | 4         | 8         |
|  pod               | 4         | 4         | 8         |
|  eleventh floor    | 4         | 4         | 8         |
|  CRONOPIOS IDIOMAS | 4         | 3         | 7         |
|  RED JURÍDICA      | 4         | 5         | 9         |
|  Σ sumando         | 4         | 3         | 7         |
|  booooo            | 4         | 4         | 8         |
|  Indaga            | 4         | 4         | 8         |
|  REDES cooperativa | 3         | 3         | 6         |
|  idealoga          | 3         | 0         | 3         |
|  helechos          | 4         | 0         | 4         |
|  GOTEOP            | 3         | 3         | 6         |
| <b>Total (h)</b>  | <b>45</b> | <b>36</b> | <b>81</b> |
| <b>Media h/Coop</b>   | <b>4</b>  | <b>3</b>  | <b>7</b>  |

**INDICE**

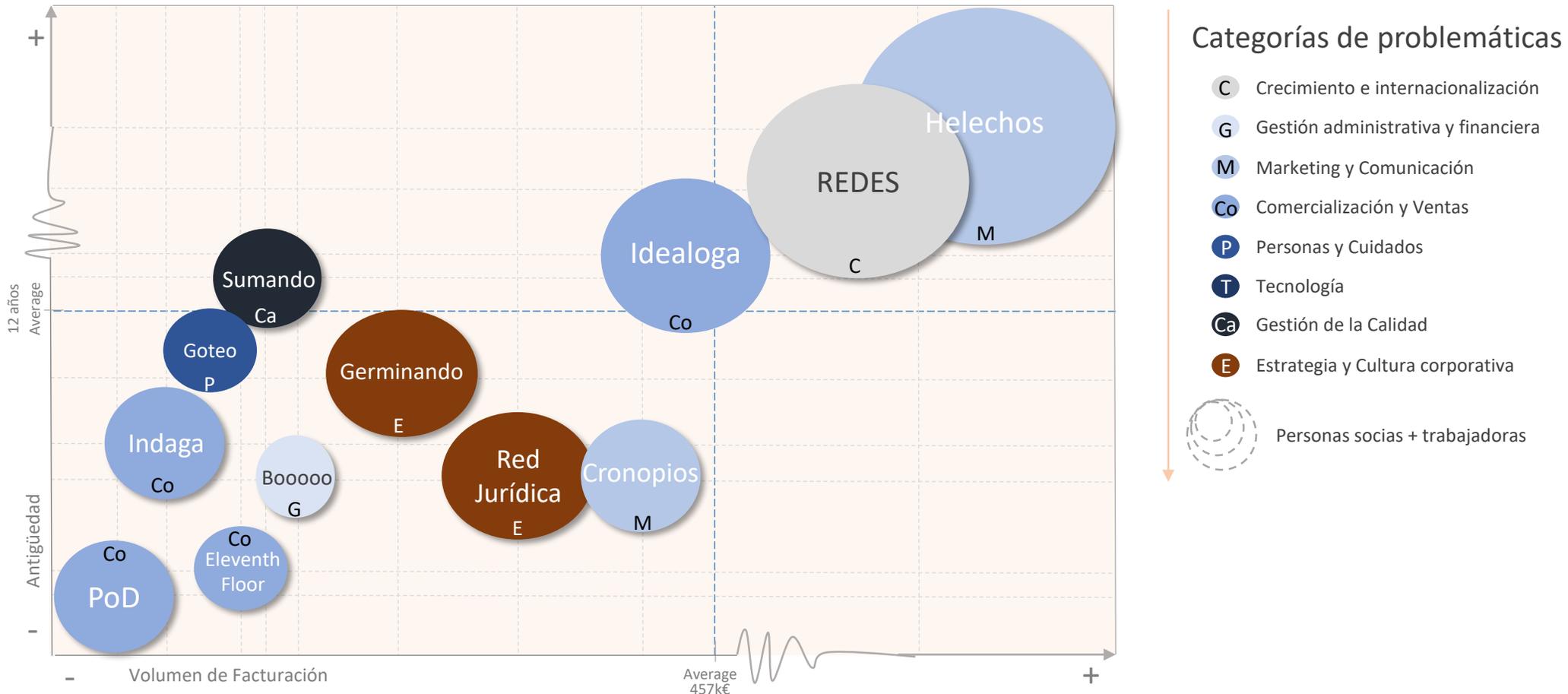
- 1- Introducción.
- 2- La cooperativa.
  - a. Misión y visión.
  - b. Personas.
  - c. Organigrama.
  - d. Servicios y productos.
  - e. Datos económicos y análisis balance.
- 3- El sector.
- 4- Resultado del cuestionario autoevaluativo.
- 5- Análisis DAFO.
- 6- Análisis estratégico y principales líneas de acción.
- 7- Problemáticas identificadas y necesidad concreta a abordar.



# FASE PREVIA

## Mapa de cooperativas

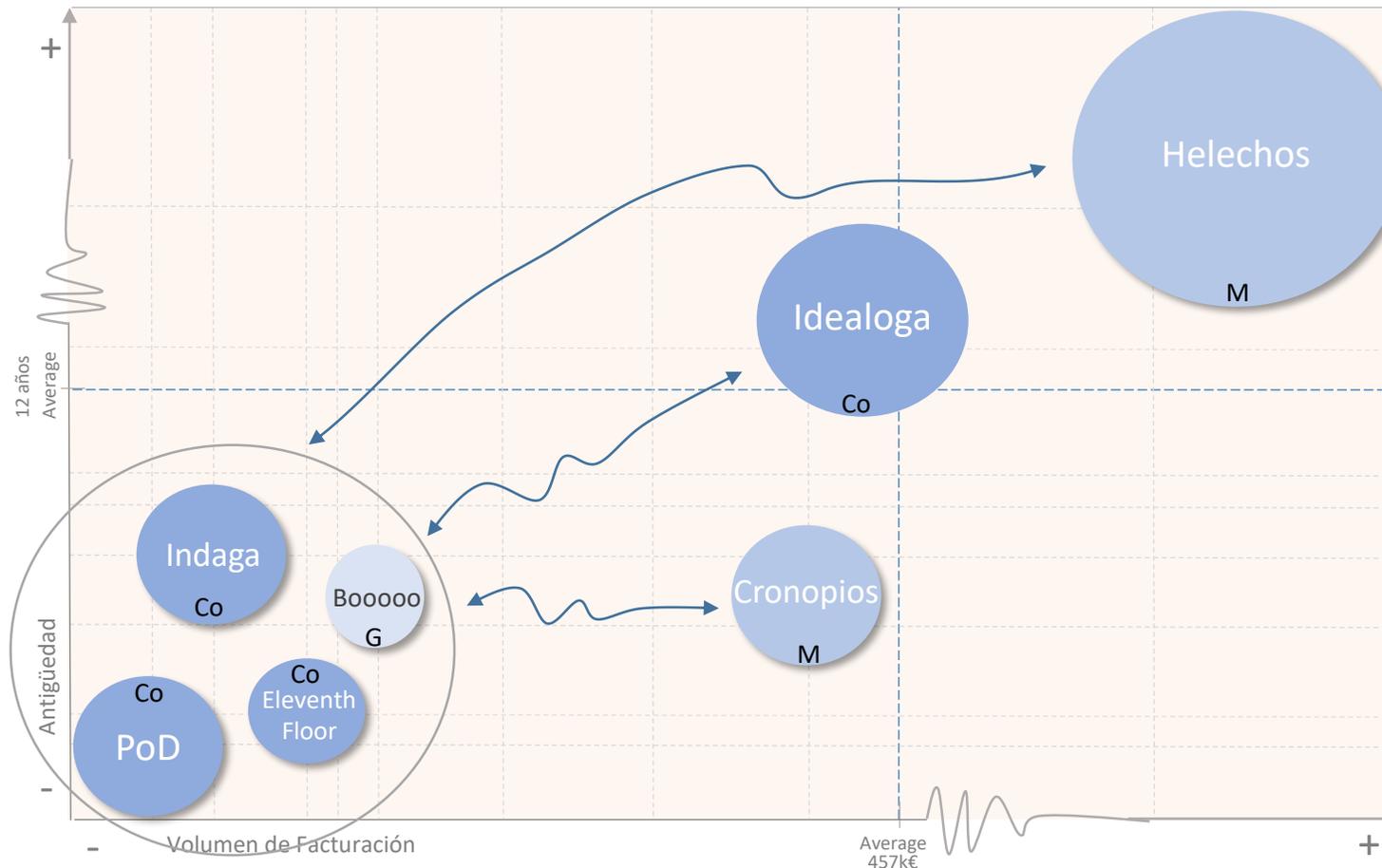
Las reuniones de trabajo con las cooperativas dan como resultado la siguiente **distribución de cooperativas**, poniéndolas en relación con las **problemáticas prioritarias identificadas y los criterios de selección**:



# FASE PREVIA

## 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.

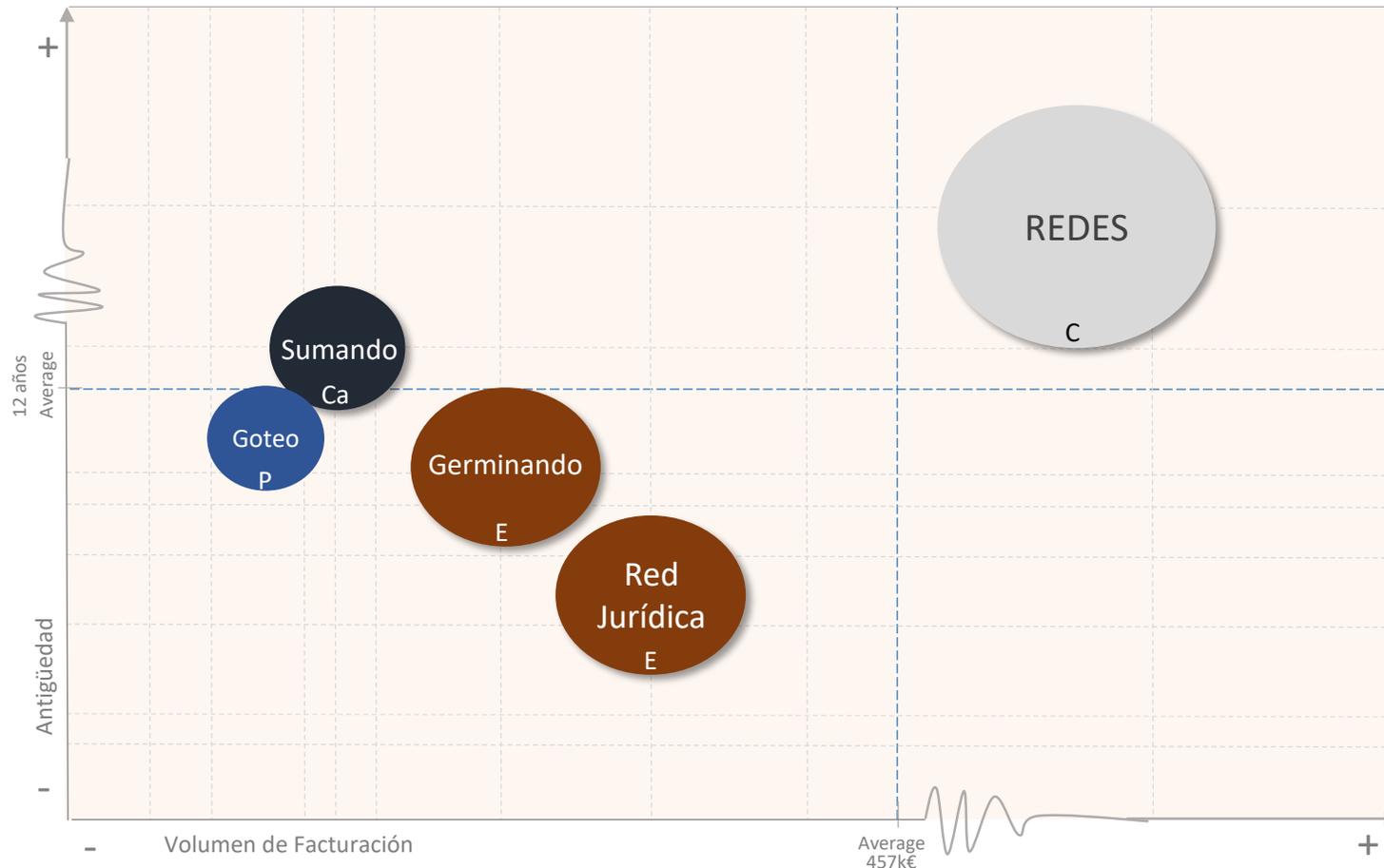
### Elementos comunes:

- 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.

# FASE PREVIA

## 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

# FASE PREVIA

## Necesidades prioritarias identificadas

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

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

# FASE PREVIA

## Identificación de necesidades y prioridad temática

Mapa completo de **necesidades identificadas y prioridad temática a abordar** a partir del asesoramiento externo



MADRID

### Cooperativas

### Necesidad

### Área necesidad



#### 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

- E Estrategia y cultura
- E Estrategia y cultura
- T Tecn. e Información
- T Tecn. e Información
- C Crecimiento



#### 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



#### 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

A Necesidad prioritaria seleccionada por cooperativa

# FASE PREVIA

## Identificación de necesidades y prioridad temática

Mapa completo de **necesidades identificadas y prioridad temática a abordar** a partir del asesoramiento externo

### Cooperativas

### Necesidad

### Área necesidad

**CRONOPIOS IDIOMAS**  
Una escuela de español diferente

#### 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

- 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

**RED JURÍDICA**

#### 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

#### 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

**Σ sumando**

A Necesidad prioritaria seleccionada por cooperativa

# FASE PREVIA

## Identificación de necesidades y prioridad temática

Mapa completo de **necesidades identificadas y prioridad temática a abordar** a partir del asesoramiento externo



MADRID

### Cooperativas

### Necesidad

### Área necesidad



#### 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.



#### 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.



#### 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.

A Necesidad prioritaria seleccionada por cooperativa

# FASE PREVIA

## Identificación de necesidades y prioridad temática

Mapa completo de **necesidades identificadas y prioridad temática a abordar** a partir del asesoramiento externo

### Cooperativas

### Necesidad

### Área necesidad



**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

- Co Comerc. & Ventas
- P Personas y Cuidados
- Ca Gestión Calidad
- G Gestión adm + econ



**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



**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.

A Necesidad prioritaria seleccionada por cooperativa

# FASE PREVIA

## Principales cifras y datos de la fase previa

Agrupación de necesidades identificadas por áreas de negocio y 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 efectiva 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.

# FASE PREVIA

## Lecciones aprendidas

**Lecciones aprendidas** derivadas de la finalización de la Fase Previa y **buenas prácticas** a implementar:

1. Cooperativas de tamaño reducido o medio no suelen tener claras las **problemáticas que les afectan ni tampoco un orden de prioridad** de tal manera que la visita de diagnóstico de COOPERAMA exige más tiempo y dedicación de previsto.
2. Personas expertas que asesoran a cooperativas de tamaño reducido o medio tienen que apagar **“diferentes fuegos” al llegar a la cooperativa**. Es recomendable que COOPERAMA efectúe una **labor directiva y orientadora** para que el experto focalice su dedicación a solventar la necesidad identificada y que la cooperativa no distraiga a la persona experta con necesidades de segundo rango.
3. Cooperativas de gran tamaño suelen tener **identificadas las necesidades con cierta claridad**.
  - Cuentan con plan estratégico
  - La visita de diagnóstico de COOPERAMA puede reducirse en tiempo.
  - Centrarse en aterrizar la problemática a cubrir con asistencia externa.
4. Las necesidades fundamentales a abordar en las cooperativas tienen que ver con **la reformulación de su modelo de negocio**, hacer foco en la **rentabilidad**, optar por **continuar o abandonar ciertas actividades de negocio** y revisar o proceder a elaborar el **plan estratégico**.
5. El **informe de diagnóstico** que efectúa COOPERAMA es una herramienta indispensable de trabajo para la cooperativa y para la persona experta puesto que:
  - Proporciona una aproximación a la persona experta sobre el contexto, las necesidades y la prioridad de la cooperativa.
  - Proporciona una orientación inicial a la personas experta sobre cómo abordar la problemática prioritaria a resolver facilitando un punto de partida y marcando el camino.
  - Supone un elemento de discusión y debate para la cooperativa cuando se difunde al resto de personas socias y trabajadoras de la organización.



# FASE PREVIA

## Lecciones aprendidas

**Lecciones aprendidas** derivadas de la finalización de la Fase Previa y **buenas prácticas** a implementar:

6. Dentro de la flexibilidad que sea posible, es recomendable fijar 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 porque:
  - 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 y/o se extienda en el tiempo.
6. Preferencia clara de las cooperativas por un formato de asesoramiento **personalizado e individualizado** frente al formato de **taller o grupal**.
7. Clasificar las cooperativas participantes en función del estado en el que se encuentran respecto a tres cuestiones fundamentales: **viabilidad económica, consolidación de su estructura y crecimiento o evolución**.
8. Algunos riesgos a los que se expone el proyecto y que es necesario prevenir:
  - **Abandono** por parte de alguna cooperativa del proyecto porque no satisface expectativas o porque implica muchas horas de dedicación de tiempo de calidad una vez iniciado el proceso de gerencia asistida.
  - **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.



# INDICE

1. HITOS E ITINERARIO DE PROYECTO
2. FASE PREVIA
3. **FASE DE IMPLEMENTACIÓN**
4. FASE DE POSTIMPLEMENTACIÓN
5. FASE TRANSVERSAL



# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Selección personas expertas. Comunicación

**Difusión** de la oportunidad profesional a través de diferentes canales:

- Portal **Haces Falta** 
- Difundida por **Twitter** y **LinkedIn**  
- Colgada en el **portal web de Cooperama** 

**Cifras del proceso** de selección:

- **130** CV recibidos
- **19** preseleccionados: 10 mujeres / 9 hombres
- **19** entrevistas celebradas.
- **9** perfiles confirmados y seleccionados: 2 mujeres / 7 hombres



**COOPERAMA**  
Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid

**Convocatoria de selección de personal para el puesto de experto/a externo/a del proyecto de apoyo y consolidación de cooperativas de trabajo de Madrid.**

**Denominación del puesto:**  
Consultor/a experto/a en áreas de gestión interna de una organización para proyecto de apoyo y consolidación de cooperativas de trabajo en Madrid.

**Responsable de la contratación:**  
Cooperama, Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid.

**Características generales del puesto de trabajo:**  
El candidato/a formará parte de un equipo multidisciplinar de consultores/as y asesores/as, expertos/as externos/as en diferentes áreas de gestión interna de una organización.  
Su misión principal consistirá en ofrecer soluciones ágiles y efectivas a las problemáticas, carencias y necesidades presentadas por las cooperativas de trabajo.

**El objetivo general del proyecto es fortalecer las capacidades técnicas, organizativas y de gestión de las cooperativas de trabajo participantes, mejorando así sus niveles de competitividad, consolidación, posicionamiento y potencial de crecimiento.**

**Funciones asignadas:**

- El candidato/a recibirá un informe de diagnóstico de la situación de la cooperativa a nivel interno y externo que además incluirá la elección por parte de la cooperativa de una carencia o problemática concreta a solventar.
- Una vez conocido el problema a resolver en la cooperativa, el candidato/a se responsabilizará de presentar un plan de acción o plan de gerencia asistida orientado a solucionar dicho problema.
- El plan que deberá documentarse en tiempo y forma, tendrá que contener información sobre qué actividades/herramientas/estrategias se van a utilizar para ello, cómo se va a implementar, cuáles son los objetivos que servirá y mediante qué indicadores se va a efectuar seguimiento/control/supervisión del grado de avance del plan. Asimismo, el plan deberá contener una valoración final del desarrollo de todo el proceso.
- El plan de acción deberá ser implementado en la cooperativa con acompañamiento presencial por parte del experto/a externo/a y preferentemente en el espacio de trabajo de la cooperativa.
- El candidato/a será la referencia de la cooperativa de trabajo en todo lo relativo al desarrollo del plan de gerencia asistida durante el tiempo que dure su implementación.
- Reporte del proceso a la secretaria técnica de Cooperama.

**Titulación requerida:**

- Se valorará titulación y grado de especialización en asesoramiento organizacional y estratégico en las siguientes áreas de gestión de una organización:
  - o Gestión económico-financiera.
  - o Planes de crecimiento y expansión.
  - o Comercialización y ventas.
  - o Marketing y comunicación.
  - o Cambio tecnológico y digitalización.
  - o Gestión de la calidad.

COOPERAMA, Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid.  
C/ Virgen de las Pelucas, 3, 4ª planta. 28013 Madrid.  
91 446 97 50 // 699710215



**COOPERAMA**  
Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid

o RR.HH. y Cuidados.  
o Otras.

**Méritos requeridos:**

- Experiencia requerida:
  - o Experiencia en consultoría y/o asesoramiento estratégico a empresas y organizaciones en las áreas de gestión antes mencionadas.
  - o Experiencia en realización de planes de empresa y modelos de negocio a pymes.
  - o Experiencia en diseño, implementación, desarrollo y valoración de planes orientados a solventar problemáticas identificadas en alguna de las áreas de gestión antes mencionadas.
  - o Conocimientos avanzados en herramientas y estrategias de gestión.
- Se valorará:
  - o Capacidades para entender el contexto de actividad de las cooperativas de trabajo y sus problemáticas jurídicas, económicas y sociales.

**Otros:**

- Capacidad de redacción, síntesis y claridad.
- Iniciativa y capacidad resolutoria.
- Flexibilidad, dinamismo y adaptación a diferentes contextos organizacionales.
- Capacidad de organización.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Buen trato.

**Tipo de contrato:**  
Contrato por obra o servicio determinado.

**Categoría laboral:**  
Técnico/a especializado/a.

**Horario y Jornada:**  
Jornada completa durante el tiempo de realización de la gerencia asistida.

**Fecha de inicio/fin:**  
Febrero - julio 2018.

**Salario Bruto anual:**  
según méritos presentados y valía profesional.

**Procedimiento establecido para recepción de solicitudes:**

- Se solicita carta de presentación en la que se indique por qué quiere participar en el proyecto y qué área de las anteriormente descritas domina a nivel de titulación y de experiencia.
- Currículum Vitae.

**Plazo y forma establecidos para recepción de solicitudes:**  
Plazo: hasta de recepción de ofertas: 21/02/18. Envío de candidaturas al correo: [secretaria.tecnic@cooperama.coop](mailto:secretaria.tecnic@cooperama.coop), indicando en el título "Puesto de trabajo: Consultor/a experto/a".

COOPERAMA, Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid.  
C/ Virgen de las Pelucas, 3, 4ª planta. 28013 Madrid.  
91 446 97 50 // 699710215



# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Selección personas expertas

Elección de áreas de conocimiento con los siguientes criterios:

- Áreas de conocimiento en consonancia con **necesidades identificadas de las cooperativas**.
- **Particularidades de la fórmula jurídica** de las cooperativas de trabajo.
- Principios y valores del cooperativismo así como el propio **modelo de organización empresarial**.



# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Selección personas expertas

Recepción de perfiles curriculares y criba:

- Perfiles procedentes de la **economía social y solidaria**.
- Perfiles que han trabajado en el sector de la **economía convencional**.
- Personas expertas recomendadas con capacidad para **transmitir conocimientos**.



# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Selección personas expertas

**Elección** de personas expertas:

- **Entrevista personal con la persona experta** donde se repasan conocimientos y se explica el proyecto en profundidad.
- Valoración del **grado de especialidad** que presenta en su materia de conocimiento principal y titulación cursada.
- Estimación del número de personas expertas a configurar y conformación de una **red de personas expertas y reserva**.



# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Selección personas expertas

Configuración y asignación de la red de personas expertas con los siguientes criterios:

- Expertise de cada profesional y tipología de la necesidad a abordar en cada cooperativa.
- Satisfacer la elección del profesional que, en su caso, efectúe la cooperativa.
- Obtener sinergias en los procesos de asesoramiento cuando la necesidad a abordar es similar en varias cooperativas.
- Flexibilidad.

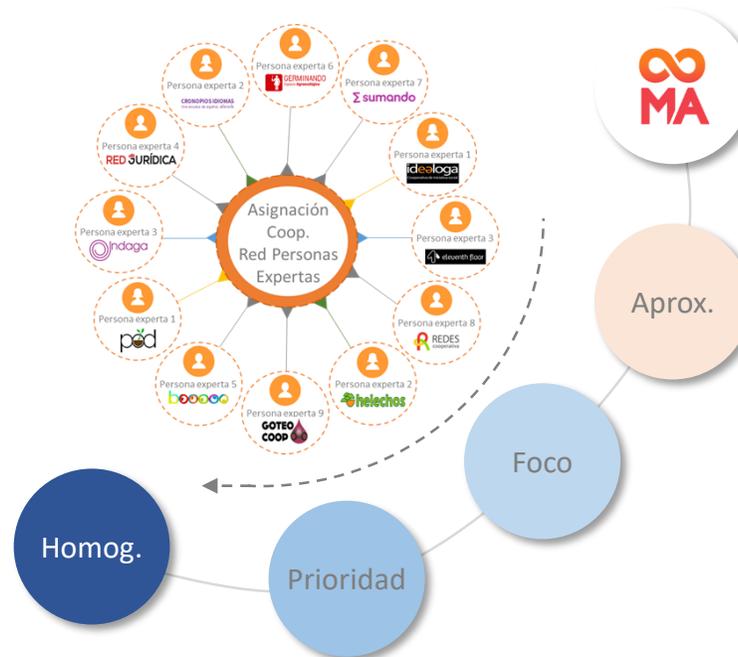


# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Selección personas expertas

Tareas de coordinación de la Red de personas expertas con los siguientes criterios:

- **Introducir a la red** en el sector cooperativo y en concreto en el proceso de aproximación de la persona experta a la cooperativa.
- **Focalizar los asesoramientos** en resolver la problemática identificada como prioritaria.
- **Evitar que la consultoría** se diluya en tratar otros aspectos de menor entidad para la cooperativa.
- **Homogeneizar entrega de documentos y procedimientos** de acercamiento a la cooperativa de acuerdo con buenas prácticas.

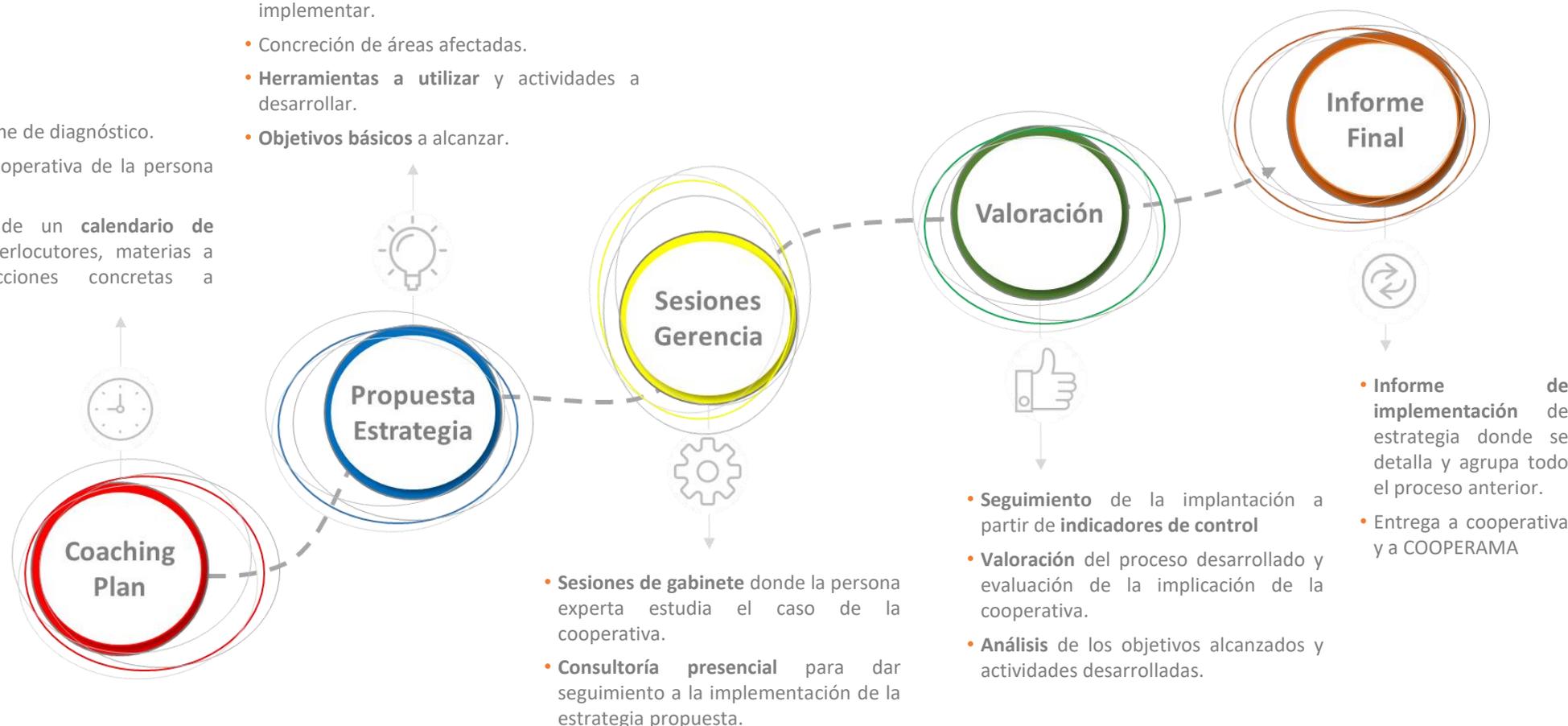


# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Itinerario

El proceso de **gerencia asistida** implementado con la red de personas expertas sigue el siguiente **itinerario de desarrollo**:

- **Análisis** del informe de diagnóstico.
- **Visita inicial** a cooperativa de la persona experta.
- Establecimiento de un **calendario de sesiones** con interlocutores, materias a abordar y acciones concretas a desarrollar.
- **Detalle de la estrategia** sugerida a implementar.
- **Concreción** de áreas afectadas.
- **Herramientas a utilizar** y actividades a desarrollar.
- **Objetivos básicos** a alcanzar.

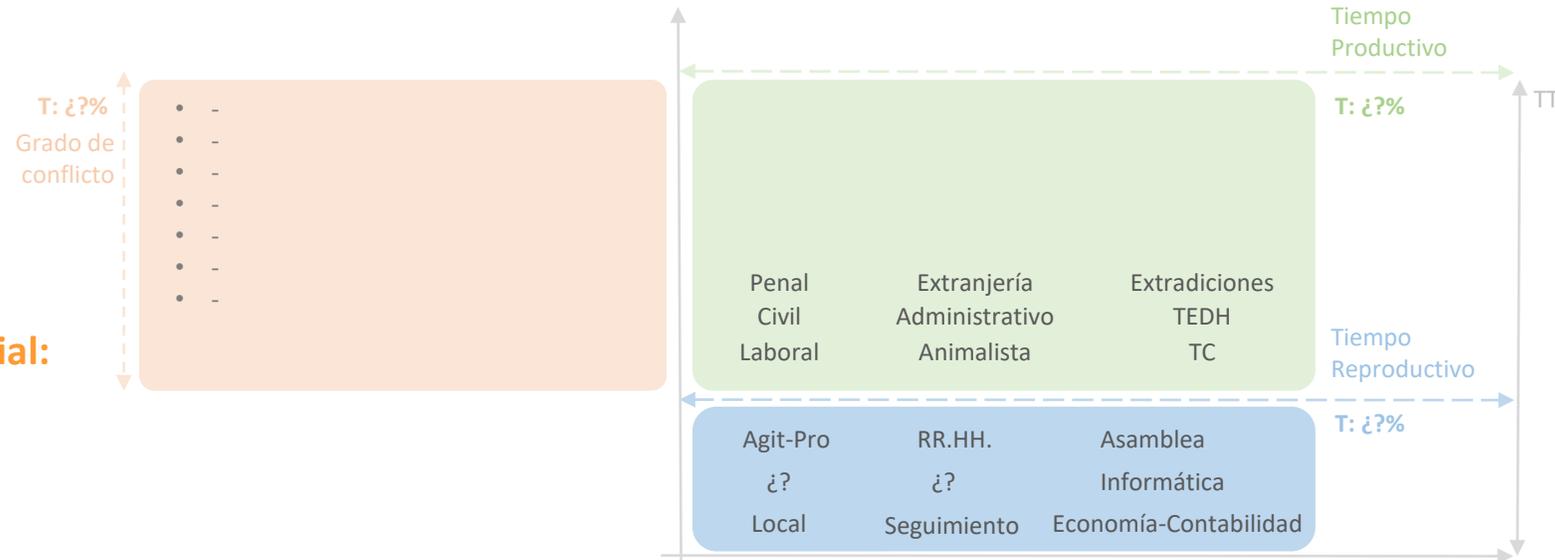


# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros

**Necesidad:** Reequilibrar la carga de trabajo existente en la cooperativa entre el área **reproductiva y la productiva**.

**Área:** Estrategia y Cultura corporativa.



### Programa asesoramiento presencial:

- Sesiones impartidas (h): **7 (33)**

### Posición de partida

- **Área productiva** bien definida, asumida y estructurada en base a líneas de negocio.
- Insuficiente identificación y creación de **áreas reproductivas**. Ausencia de un organigrama reproductivo asumido por la cooperativa.
- Insuficiente **cuantificación** de tiempos productivos vs reproductivos.
- Asignación **no formal** de tareas reproductivas.
- **Malestar individual** por impedir desarrollo de carrera profesional.
- Ausencia de **Coordinación**.
- Ausencia de **espacios y/o foros internos** que permitan a la cooperativa reflexionar sobre estrategia colectiva.

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros

### Identificación

- Identificación de tareas y áreas en Pro. vs Repro.
- Identificación de perfiles profesionales con predisposición natural a asumir tareas reproductivas y valoración de sus competencias.
- Cuantificación de tiempos de dedicación por perfiles a cada área.
- Identificación, cuantificación y valoración del grado del conflicto entre el equipo.

T: 40%  
Grado de conflicto

- Malestar general
- Conflictos no resueltos / género
- Reparto de cargas desequilibrada
- Priorizar mirar fuera vs mirar dentro
- Ausencia de Coordinación
- Insuficiente identificación áreas reproductivas
- Datos de dedicación temporal
- Productividad / Eficiencia

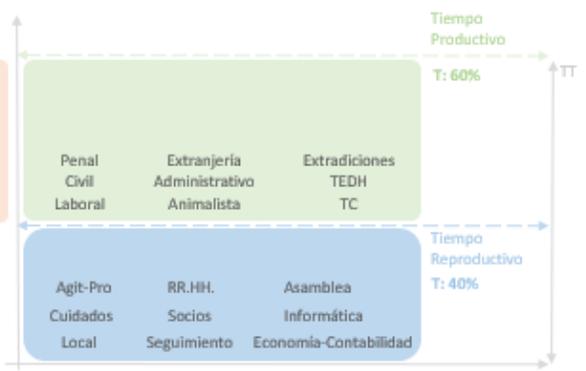


### Transición

- Reequilibrio de cargas. Reasignación de cargas.
- Priorizar mirar dentro.
- Líneas básicas de Coordinación.
- Proporcionar empaque a áreas reproductivas.
- Registro de dedicación temporal.
- Productividad / Eficiencia. Seguimiento del número de casos.
- Tiempo de transición.

T: 20%  
Grado de conflicto

- Seguimiento asignación de nuevas tareas por perfiles
- Reequilibrio progresivo de cargas.
- Líneas de coordinación básicas
- Registro formal de dedicación temporal por áreas.
- Análisis de productividad/eficiencia



### Seguimiento y consolidación

- Reequilibrio de cargas con margen del 10%.
- Establecimiento de pautas y procedimientos.
- Afianzar Coordinación Repro y Pro.
- Registro de dedicación temporal y separación de funciones.
- Productividad / Eficiencia. Seguimiento del número de casos.

T: 10%  
Grado de conflicto

- Implantación nueva distribución de cargas.
- Rol de Coordinación Repro y Pro
- Análisis de productividad/eficiencia



Asesoramiento

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros



MADRID

**Necesidad:** Orientación **comercial y de marketing** según sus clientes y su propuesta de valor actuales.

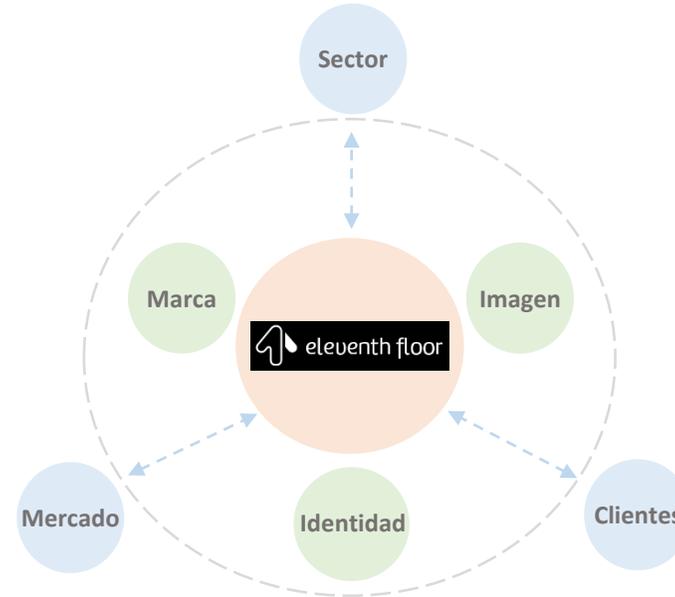
**Área:** Comercialización y Ventas.

### Programa asesoramiento presencial:

- Sesiones impartidas (h): **5 (17,25)**

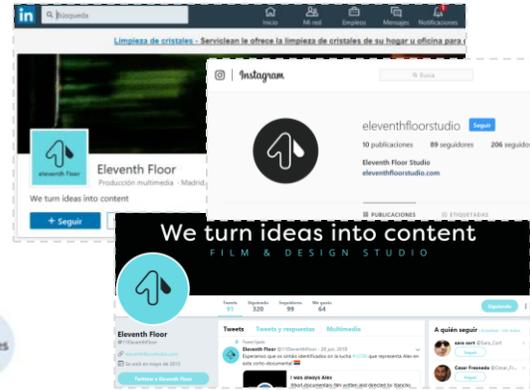
### Posición de partida

- Formato de trabajo innovador. Conocimiento para desarrollar y comercializar un producto o **servicio transmedia**.
- **Agilidad y calidad** en la entrega de servicios.
- **Favorable combinación** clientes potentes vs clientes de nicho.
- **Comunicación** directa y cuidada con clientes.
- Red de proveedores **consolidada y amplia**. Adaptación a la tipología de proyectos.
- Ausencia de **Imagen, Identidad y Marca** definidas con claridad.
- Portal web obsoleto y Unidades de negocio **poco definidas y no alineadas** con la propuesta de valor.



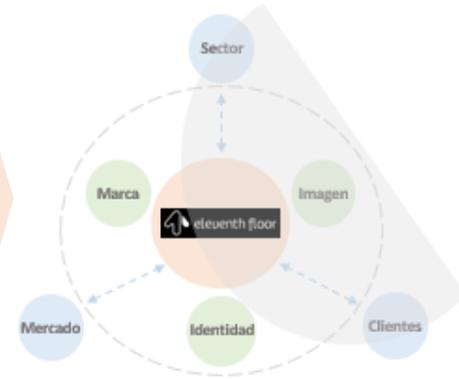
# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros



### Imagen

- Definición de las líneas de negocio y alineamiento con la propuesta de valor.
- Elaboración y definición de un nuevo Claim que resuma la esencia de la cooperativa.
- Asesoramiento especializado en diseño de nuevo logo y valoración de su idoneidad.
- Optimización del tamaño, la localización y la gama de colores posible del logo.
- Elaboración y concreción de nuevos mensajes que caracterice el trabajo de EF.



### Marca

- Creación, diseño y asesoramiento en la ejecución de RR.SS (TW / FB / In / Instagram)
- Diferentes modelos de elaboración de mensaje, qué escribir, cuándo, desde dónde, qué perfiles utilizar, qué objetivos alcanzar.
- Ideas para fidelización de clientes.
- Iniciativas para atraer nuevos clientes de su nicho de mercado.
- Estrategias de presentación de ventas y materiales a distribuir.



### Identidad

- Proyecto específico de nuevo portal web en idioma inglés, español.
- Cambios en boceto inicial del portal web y adaptación del nuevo diseño.
- Incorporación de nuevos contenidos por área de negocio.
- Asesoramiento en contenido gráfico / vídeos y proyección visual de su identidad.
- Revisión de casos de éxito.
- Idoneidad/viabilidad de un blog.



-

Asesoramiento

+

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

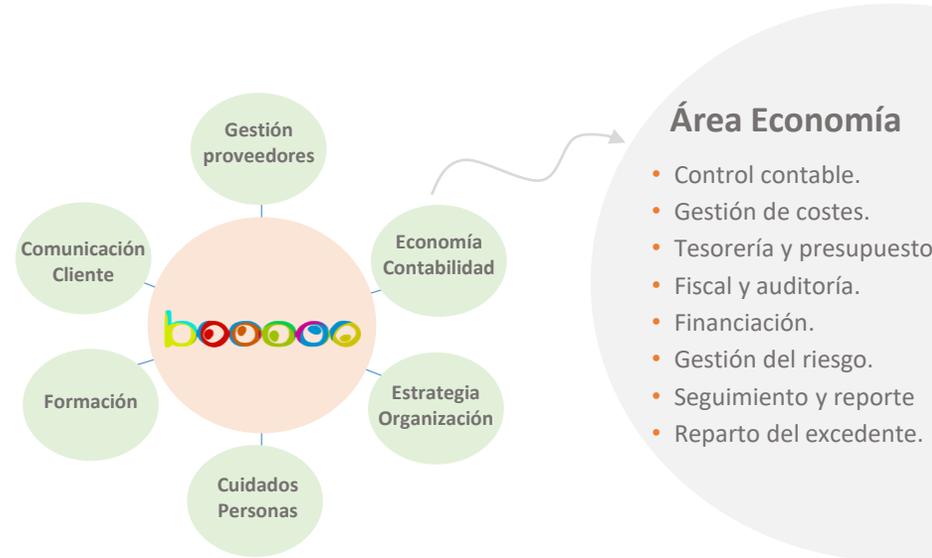
## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros



MADRID

**Necesidad:** Formación básica en **materia económico contable**. Herramientas de gestión contable.

**Área:** Gestión administrativa y economía.



### Programa asesoramiento presencial:

- Sesiones impartidas (h): **15 (33,75)**

### Posición de partida

- Herramienta de gestión económica **no actualizada**.
- Información económica particular y general **confusa** (proyectos // cooperativas).
- Ausencia de **gestión económica de proyectos** ni seguimiento específico de resultados.
- **Niveles de dedicación** por proyectos según trabajadoras socias no conocidas.
- Indicadores de **rentabilidad** no conocidos.
- Tareas de **coordinación** en fase inicial.

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros



MADRID

### Formación económico-contable

- Activo y Pasivo.
- Contabilidad General.
- Contabilidad Analítica.
- Fórmulas para leer el Balance de Situación y Pérdidas y Ganancias.
- Bases de datos e información recomendable que deben contener.



Objetivos del curso

PROGRAMA

- LA INFORMACIÓN ECONÓMICA
- INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN ECONÓMICA
- CASO PRÁCTICO

El plan de cuentas

El balance de situación FONDO DE MANIOBRA

Una foto de la situación empresarial

Asesoramiento

### Herramienta de gestión económica

- Identificación, elaboración e implantación hoja de cálculo información contable.
- Identificación, elaboración e implantación hoja de control de proyectos.
- Identificación y elaboración de modelos de hoja de asistentes.
- Exportación de datos a la nueva hoja de cálculo.
- Hoja de cálculo de la nómina de cada trabajadora a partir de su dedicación a proyectos.



ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD

| INDICADOR                | 2019     | 2018     | 2017     | 2016     | 2015     | 2014     | 2013     | 2012    | 2011    | 2010    | 2009    | 2008    | 2007    | 2006    | 2005    | 2004    | 2003   | 2002   | 2001   | 2000   |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| INGRESOS                 | 228.700  | 220.000  | 210.000  | 200.000  | 190.000  | 180.000  | 170.000  | 160.000 | 150.000 | 140.000 | 130.000 | 120.000 | 110.000 | 100.000 | 90.000  | 80.000  | 70.000 | 60.000 | 50.000 | 40.000 |
| GASTOS                   | -158.200 | -150.000 | -140.000 | -130.000 | -120.000 | -110.000 | -100.000 | -90.000 | -80.000 | -70.000 | -60.000 | -50.000 | -40.000 | -30.000 | -20.000 | -10.000 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| Resultado de explotación | 70.500   | 70.000   | 70.000   | 70.000   | 70.000   | 70.000   | 70.000   | 70.000  | 70.000  | 70.000  | 70.000  | 70.000  | 70.000  | 70.000  | 70.000  | 70.000  | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 |

### Indicadores económicos

- Identificación e implantación de indicadores económicos básicos.
- Identificación e implantación de Indicadores extracontables (satisfacción de clientes, rentabilidad de proyectos por volumen, etc.)
- Elaboración de una base de datos específica para la cooperativa que incluya información básica de los proyectos efectuados.



PRESUPUESTO ANUAL DE TESORERÍA 2019

| Concepto  | Jan     | Feb     | Mar     | Abr     | May     | Jun     | Jul     | Ago     | Sep     | Oct     | Nov     | Dic     | TOTAL    | Saldo Inicial | Saldo Final |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|---------------|-------------|
| INGRESOS  | 18.000  | 18.000  | 18.000  | 18.000  | 18.000  | 18.000  | 18.000  | 18.000  | 18.000  | 18.000  | 18.000  | 18.000  | 216.000  | 0,00          | 216.000     |
| GASTOS    | -10.000 | -10.000 | -10.000 | -10.000 | -10.000 | -10.000 | -10.000 | -10.000 | -10.000 | -10.000 | -10.000 | -10.000 | -120.000 | 0,00          | 96.000      |
| Resultado | 8.000   | 8.000   | 8.000   | 8.000   | 8.000   | 8.000   | 8.000   | 8.000   | 8.000   | 8.000   | 8.000   | 8.000   | 96.000   | 0,00          | 120.000     |

REPOSICIONARIO VISUAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS PRINCIPALES HITOS Y LECCIONES APRENDIDAS

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros

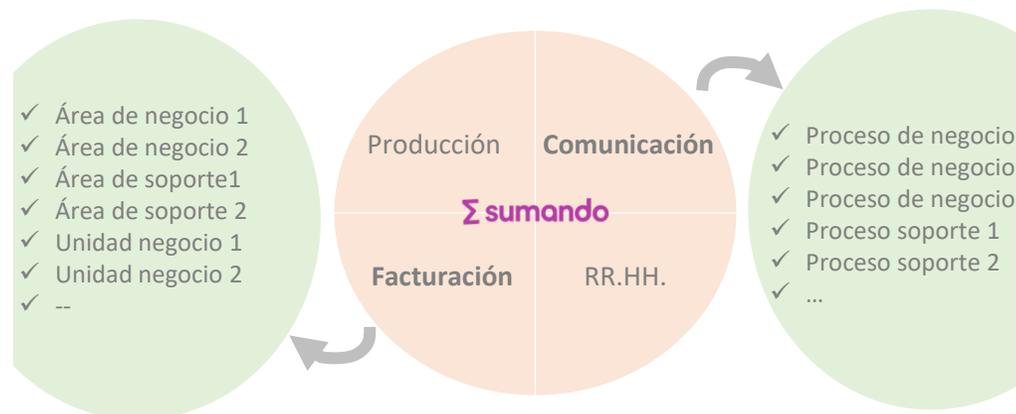
$\Sigma$  sumando



MADRID

**Necesidad:** Sistematizar y documentar procesos de negocio. Detectar puntos de mejora. Calidad.

**Área:** Gestión de la Calidad.



### Programa asesoramiento presencial:

- Sesiones impartidas (h): **9 (28)**

### Posición de partida

- Procesos de negocio definidos de forma **preliminar**.
- Insuficiente **validación de los procedimientos de negocio** fundamentales que articulan la cooperativa en términos de calidad.
- Escasa penetración de las TIC y **baja transformación digital** teniendo en cuenta el sector (servicios de bajo valor añadido, competencia en precio, alta concurrencia, etc.) y la evolución del mercado (incorporación de servicios telemáticos).
- **Portal web no actualizada** y que no refleja correctamente los servicios.
- Herramientas contables y fiscales **no automatizadas** y no digitalizadas que minimicen errores, lancen alertas, ERP, CRM, etc.

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros

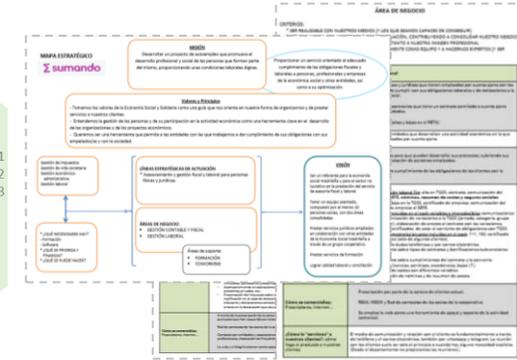
### Σ sumando



MADRID

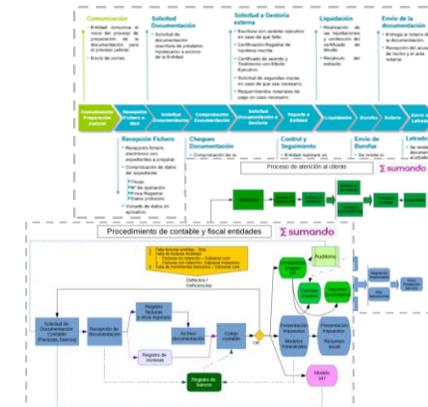
### Identificación

- Áreas de negocio y personas de referencia.
- Unidades de negocio y personas de referencia.
- Áreas de soporte y personas de referencia.
- Diseño del diagrama global de proceso.
- Valoración del enganche de los procesos con las necesidades, intereses y objetivos de la Cooperativa (Misión, Visión, Valores).



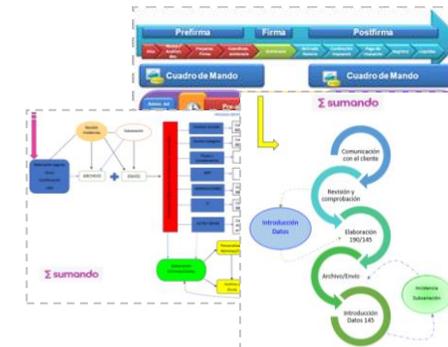
### Definición procesos de negocio

- Presentación y selección de modelos de Mapas de procesos.
- Identificación y elaboración de cada componente del proceso.
- Elaboración y representación del diagrama de flujo.
  - ✓ Comunicación interna.
  - ✓ Comunicación externa.
  - ✓ Facturación.
  - ✓ Seguimiento de pagos y cobros.
  - ✓ Contabilidad y gestión de impuestos.
  - ✓ Procesos de producción y gestión de RR.HH.



### Validación procesos de negocio

- Validación de procesos con personas de referencia.
- Cuadro de mando. Visión global de áreas e integración con otras plataformas (ERP).
- Definición de Indicadores clave de gestión.
- Monitorización On-line (Tiempos y dedicación).



Asesoramiento

+

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros



MADRID

**Necesidad:** Análisis **comercial** orientado a consolidar y ampliar la base de clientes actual.

**Área:** Comercialización y Ventas.



### Programa asesoramiento presencial:

- Sesiones impartidas (h): **5 (12)**

### Posición de partida

- Falta de visión colectiva como cooperativa o, al menos, claridad en **el modelo de negocio** a desarrollar y a impulsar.
- Elevada dependencia de la **Universidad y las AA.PP.** a nivel de negocio (60% en términos de tiempo y facturación).
- El negocio que entra tiene un perfil muy concreto; proyectos por **tiempo limitado** (3-4 meses).
- Ausencia de un **Portal Web** que aglutine Misión, Visión, Valores y Servicios.

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros

### Desarrollo 1º Nivel. Home/Logo/Claim/Color

- Definición de las líneas de negocio y alineamiento con la propuesta de valor.
- Elaboración y definición de Claim que resuma la esencia de la cooperativa.
- Optimización de secciones web y contenido por localización.
- Elaboración y concreción de nuevos mensajes que diferencien sus servicios.



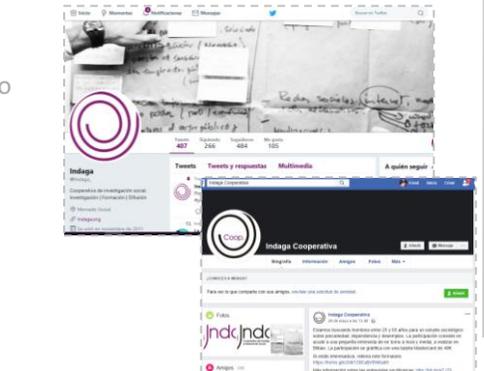
### Desarrollo 2º Nivel. ss./Contenidos/Doc.

- Descripción centrada de proyectos principales.
- Revisión de textos principales a visualizar.
- Análisis de frases a destacar.
- Vinculación a resúmenes ejecutivos.



### Desarrollo 3º Nivel. otros canales

- Análisis de RR.SS. de la competencia.
- Módulo RRSS. Diseño de estrategia de comunicación en Redes Sociales.
- Módulo de profundización. Otras formas de comunicación, video, canal de YouTube, etc.



REPOSITORIO VISUAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS  
PRINCIPALES HITOS Y LECCIONES APRENDIDAS

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros

CRONOPIOS IDIOMAS  
Una escuela de español diferente



MADRID

**Necesidad:** Revisión y análisis experto del **plan de marketing y comunicación**. Propuestas

**Área:** Marketing & Comunicación

### Programa asesoramiento presencial:

- Sesiones impartidas (h): **6 (11,75)**

### Posición de partida

- Escaso trabajo **específico y en colectivo** orientado al marketing y las RR.SS. de la cooperativa.
- Tratamiento y **gestión insuficiente de datos** e información proporcionados por los alumnos desde la secretaría de la cooperativa.
- Catálogo muy **dependiente** de un solo producto desde el punto de vista de la facturación (Curso intensivo 20h).
- Acceso al mercado limitado, por la vía única de la **venta directa (venta en internet)**. No compiten por la vía de las **agencias**, ni por la vía de las **empresas** lo que les proporcionaría un flujo de alumnos continuo.

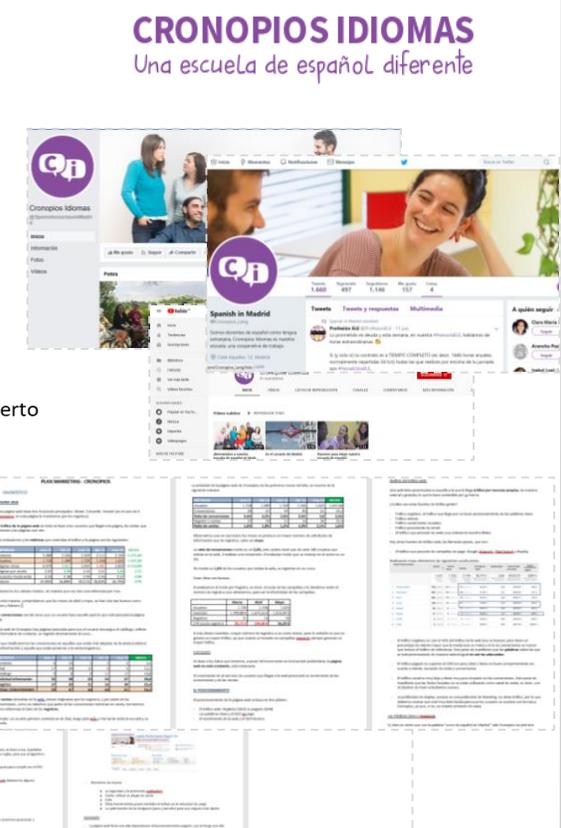


# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros

### Análisis Plan de Marketing

- Revisión del Plan de RR.SS. Aportación de mejoras. Publicación, Mensajes y contenidos:
  - Plan de publicación en Blog de la cooperativa: frecuencia, mensajes, extensión contenido.
  - Canal YouTube. Asesoramiento y elaboración de vídeos en formato de píldoras formativas.
  - Producción diaria de materiales editables o para utilizar en bruto para redes sociales como pequeños vídeos, fotos, montajes animados, gifs
- Análisis estrategia en Mk. de la competencia, qué acciones podría efectuar Cronopios, publicaciones posibles y objetivo.
- Estrategias para la prospección de estudiantes en el extranjero. Propuesta "Team de Marketing" con estudiantes. Promoción en países de origen
- Estrategias para contactar con instituciones tractoras de estudiantes.
- Proyecto "Embajadores". Estudiantes que promocionen la escuela en Madrid.



### Canal Agencias y Corporativo

- Elaboración de un borrador de estrategia para introducir a Cronopios en el sector de las agencias.
- Análisis e identificación del procedimiento de acceso y de venta con Agencias
- Borrador de iniciativas para abordar la introducción en corporativo.
- Presencia en LinkedIn para acceder al canal corporativo y de empresas. Mensajes y buenas prácticas.



Asesoramiento

+



MADRID

REPOSITORIO VISUAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS  
PRINCIPALES HITOS Y LECCIONES APRENDIDAS

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros



MADRID

**Necesidad:** Análisis comercial orientado a captar clientes en el sector privado

**Área:** Comercialización y Ventas



### Programa asesoramiento presencial:

- Sesiones impartidas (h): **6 (14)**

### Posición de partida

- Imagen de marca de la cooperativa poco extendida y conocida **fuera de la economía social y solidaria.**
- Bajo conocimiento del **tipo de clientes y públicos objetivos** de la Entidad en el sector de la economía convencional, sobre todo en el ámbito del sector privado y mas concretamente en el tipo de empresas privadas a las que puede interesar la propuesta de valor de Idealoga.
- Elevada dependencia del **sector público** frente al privado a nivel de facturación.

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros



MADRID

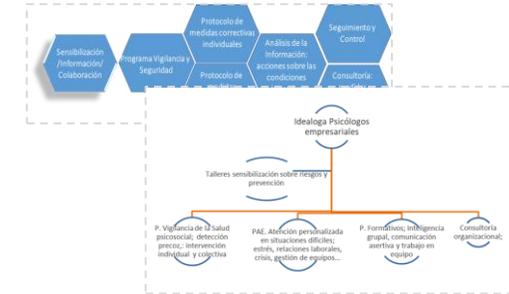
### Identificación de Línea de negocio

- Identificación y definición de la línea de negocio a ofertar en el sector privado.
- Identificación y definición de los servicios que compone la línea de negocio: terapia en psicología clínica, tratamiento del estrés, tratamiento de dolencias específicas vinculadas al trabajo, etc.



### Construcción del Relato comunicativo

- Construcción de los mensajes clave a trasladar y selección del lenguaje técnico.
- Elaboración del relato y la narrativa comunicativa que ponga en valor los servicios.
- Elaboración de materiales específicos a clientes, presentaciones, detalle del portfolio, indicadores de resultados, casos de éxito, etc.
- Qué herramientas de comunicación seleccionar y quién debe comunicar.



### Búsqueda de Clientes objetivos

- Investigación de campo para conocer la competencia y el nicho de mercado donde operar.
- Detalle del perfil del cliente objetivo: Multinacional extranjera / Sector servicios.
- Identificación del responsable decisor: RR.HH. / Sindicatos / Comité de empresas.
- Cronograma y estrategia de acercamiento.



Asesoramiento

REPOSITORIO VISUAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

PRINCIPALES HITOS Y LECCIONES APRENDIDAS

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros



MADRID

**Necesidad:** Análisis experto desde el punto de vista del marketing en su Centro de jardinería. Propuestas

**Área:** Marketing y Comunicación



### Programa asesoramiento presencial:

- Sesiones impartidas (h): **5 (10,83)**

### Posición de partida

- Ubicación del vivero **alejado** de centros urbanos. Accesibilidad limitada. Ausencia de entorno agradable que retenga al cliente.
- Estancamiento en **clientes fidelizados**.
- Vivero poco atractivo **visualmente**.
- Centro de Jardinería orientado al cliente final (96% son particulares). Por explorar **otro tipo de clientes** como profesionales de la jardinería, empresas de servicios, la AA.PP.
- **Venta on line** muy poco explotada.

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros

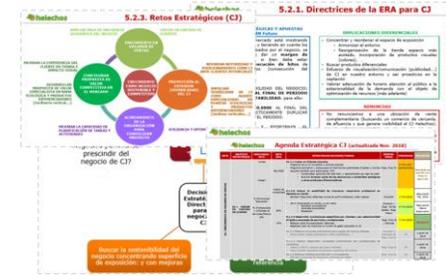


MADRID

REPOSICION VISUAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS  
PRINCIPALES HITOS Y LECCIONES APRENDIDAS

### Análisis experto Plan de Mk

- Análisis del Plan actual. Acciones realizadas y pendientes.
- Detalle de fortalezas y debilidades.
- Detalle de iniciativas estratégicas por efectuar.
- Relativización del peso del CJ en Helechos.



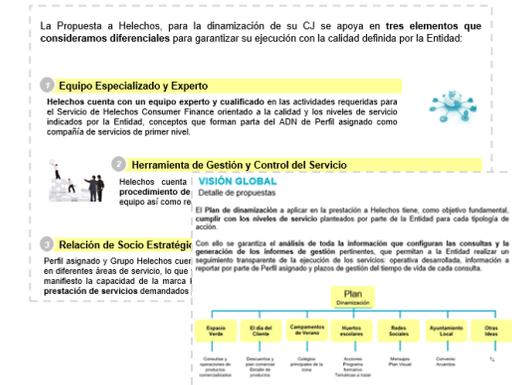
### Estudio de competidores directos

- Identificación de competidores directos (Verdecora, Viveros pro jardín, Viveros verdes, Leroy Merlin).
- Visita y recogida de datos de dos centros (configuración del vivero, dimensiones, relación de productos, características técnicas, venta online, Calendario de apertura).
- Relación de elementos homogéneos que se dan en todos los casos.
- Posibilidades de implantación a Helechos.



### Plan Dinamización Centro Jardinería

- Helechos “espacio verde” vs centro jardinería
- Propuesta del “El día del cliente”
- Organización de Campamentos de verano con Colegios
- Huertos escolares
- Plan de redes sociales y venta OnLine.
- Actividades para proponer al ayuntamiento local
- Otras ideas



Asesoramiento

+

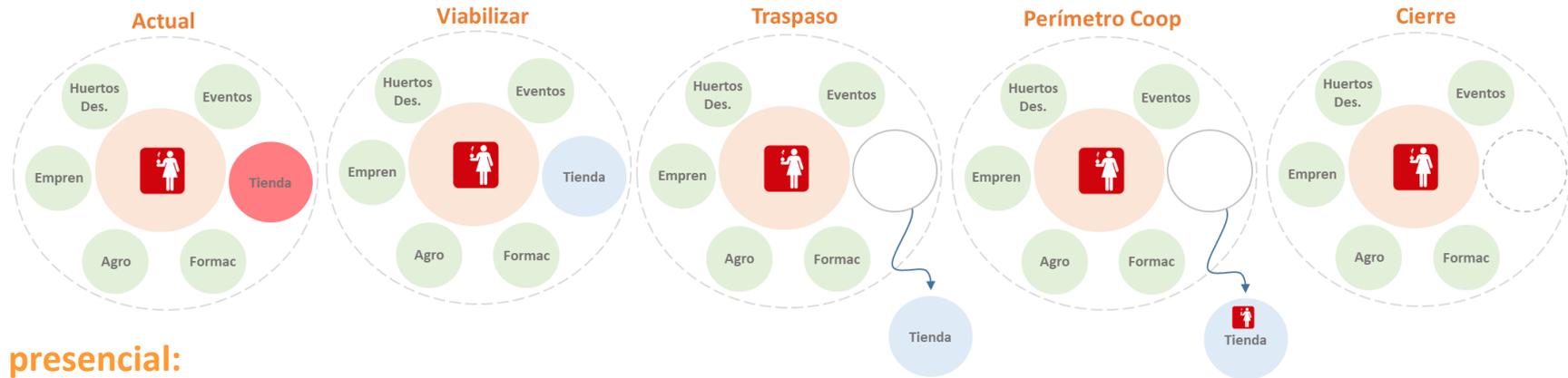
# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros



**Necesidad:** Revisión del modelo de relación de la tienda de productos agroecológicos con la cooperativa.

**Área:** Estrategia y Cultura corporativa.



### Programa asesoramiento presencial:

- Sesiones impartidas (h): **12 (35)**

### Posición de partida

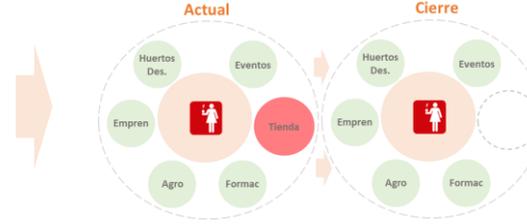
- **Resultado anual negativo** recurrente de la tienda.
- Ausencia de un **plan de choque** que mitigue los resultados negativos obtenidos en la tienda y además que limite el impacto en el resto de la cooperativa.
- Ventas actuales en tienda vía **on line** muy reducidas de tal forma que actúa como un catálogo de productos disponibles en tienda más que una vía de venta.
- No existe una **política de pvp contrastada** dirigida a competir en calidad frente a la generalización de este tipo de productos vía grandes distribuidoras u orientada a diferenciarse respecto de productos sustitutos.

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

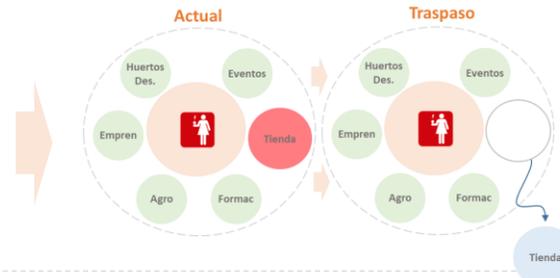
## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros



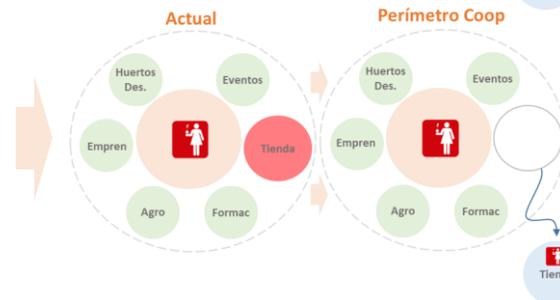
- Asesoramiento
- ### Cierre Tienda
- Análisis de efectos sobre el resto de la cooperativa.
  - Generaría, en el mejor de los casos, una liquidación que permitiría recuperar 5.000 € aproximadamente de todo el stock (valorado en libros en 15.000 €). Significaría perder de una vez (10.000 € aproximadamente más liquidaciones del personal) y acabar con el problema.
  - Fortalezas y debilidades



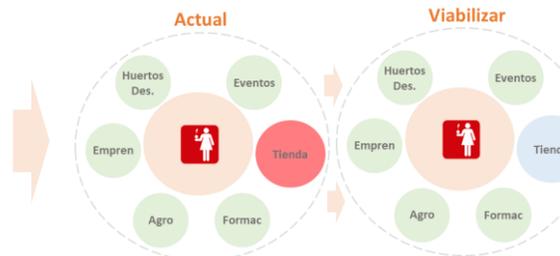
- ### Traspaso
- Valoración del traspaso. PVP de partida = 25K€ (18k€ por inventarios + el intangible y fondo de comercio).
  - Búsqueda de posibles clientes.
  - Fortalezas y debilidades.



- ### Sacar del Perímetro. Metamorfosis
- Valorable en caso de que entraran 2 personas en una nueva cooperativa a crear donde la 3ª socia podría ser la misma Germinando.
  - Aportación de partida como socia colaboradora de 15.000 € en especie y un cobro de 10.000 € en concepto de traspaso a las nuevas socias.
  - Fortalezas y debilidades. Gran interés



- ### Viabilizar
- Esfuerzo económico a efectuar (15.000 a 20.000 € que soporten pérdidas esperadas e inversión) y humanos (dedicación al proyecto y su reimpulso).
  - Fortalezas y debilidades. Opción con menor consenso en cooperativa.



**Opción traspaso** y, sólo en el caso que las interesadas fueran cercanas y de confianza, flexibilizar esta opción y estar abiertas a la opción sacar del perímetro (crear una nueva cooperativa, actuando Germinando como socia colaboradora). Esta decisión implica:

- ✓ Elaboración de **dossier de traspaso**. Comenzar a moverlo informalmente y círculos cercanos después de Semana Santa. Plazo para resolverlo de 3 meses (mayo-junio-julio), de no conseguirse en dicho plazo, se establece el cierre de la tienda para diciembre de 2019.
- ✓ Focalizar esfuerzos en el desarrollo de un **plan de negocio** para la UNE Jardinería/Eventos, que también será escindida de la cooperativa.

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

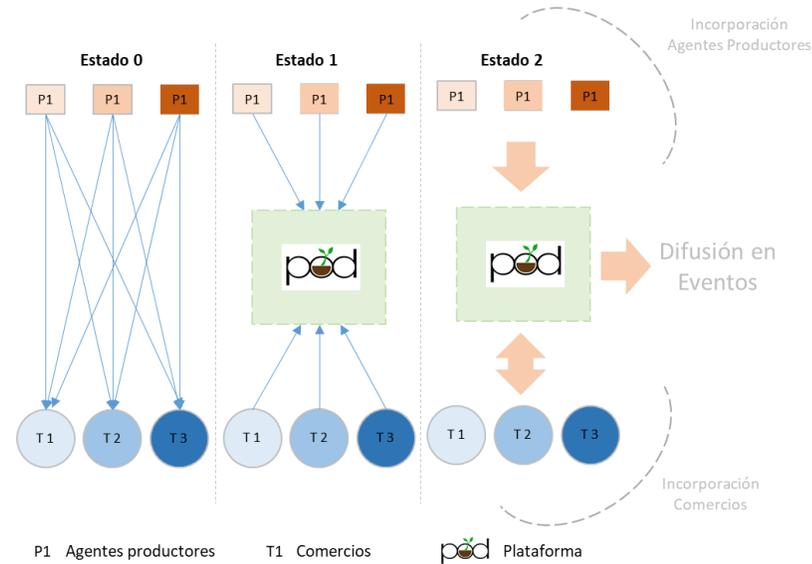
## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros



MADRID

**Necesidad:** Orientación comercial para difundir el uso de la plataforma multifuncional de servicios.

**Área:** Comercialización & Ventas.



### Programa asesoramiento presencial:

- Sesiones impartidas (h): **6 (25)**

### Posición de partida

- Cooperativa muy joven. Una idea **innovadora** a comercializar en cualquier sector. Sector agroecológico.
- Producto sin una **política comercial y de marketing** formal orientada a pvp, diferencial del producto y público objetivo.
- Barrera: **resistencia al cambio** por parte del cliente que operará con la plataforma en el comercio y el productor.

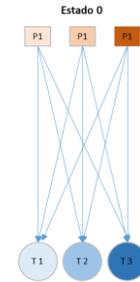
# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros

Asesoramiento

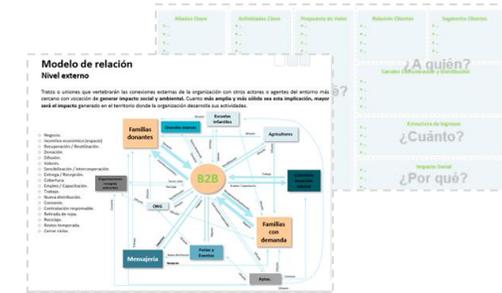
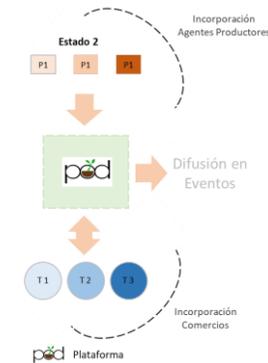
### Estudio del sector y el mercado

- Radiografía general del sector de la compraventa de productos agroecológicos.
- Conocimiento de la Cadena alimentaria agroecológica: Producción / Transformación / Distribución / Consumo.
- Idoneidad de Sellos y garantías: Sistemas Participativos de Garantía agroecológicos.



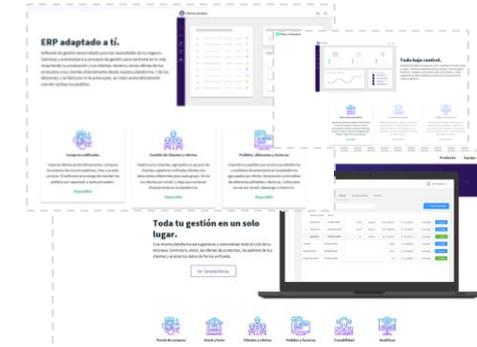
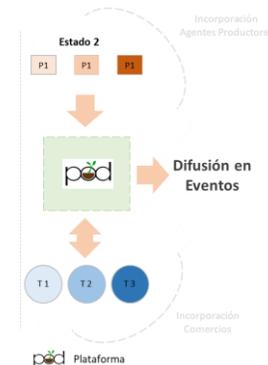
### Consultoría comercial básica

- Definición del producto y estrategia comunicativa general. Diferencial / Mensajes.
  - ✓ Herramienta digital, descentralizada, multifuncional
  - ✓ Simplificación de los procesos de trabajo.
  - ✓ B2B.
- Público objetivo. Tipologías / Segmentación / Perfil / Sector
- Estrategia pvp para cada segmento de mercado identificado.
- Revisión y análisis experto del Modelo CANVAS de PoD.



### Plan de Comunicación

- Trabajo sobre la línea comunicativa a mantener con clientes y en eventos (Ferias / Foros / Congresos / Emprendimiento social / Premios / Rondas de financiación).
- Análisis experto del contenido portal web y modificación de secciones.
- Análisis y mejora de Demo explicativa de los módulos comercializables de la platform.
- Materiales y herramientas a desarrollar.



MADRID

REPOSITORIO VISUAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

PRINCIPALES HITOS Y LECCIONES APRENDIDAS

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

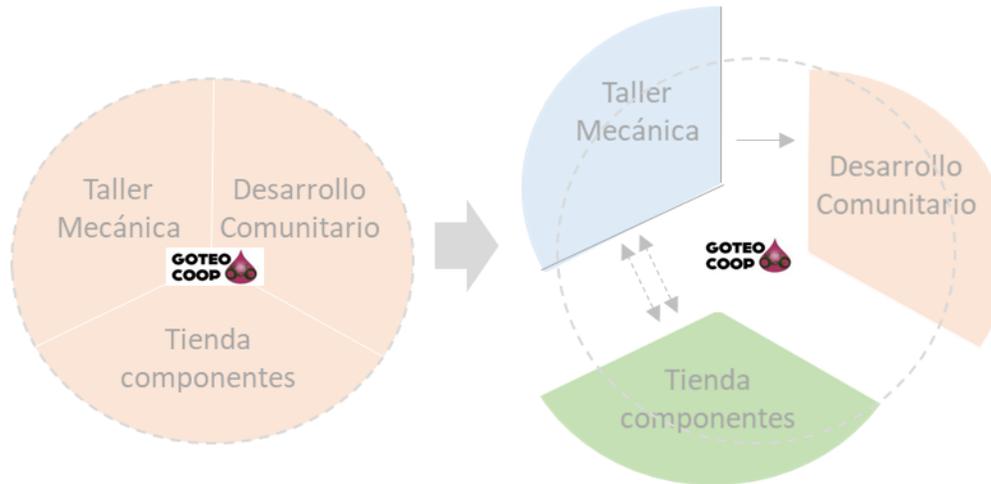
## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros



MADRID

**Necesidad:** Programa formativo especializado y a medida en mecánica de bicicletas.

**Área:** Personas y Cuidados.



### Programa asesoramiento presencial:

- Sesiones impartidas (h): **4 (20)**

### Posición de partida

- Organización y estrategia interna. **Refundación del proyecto** lo que incluye redefinición de logo y propuesta de valor, nuevas actividades, etc.
- Área estructural. **Compra de material específico** como potros para el arreglo de bicis, bañera para lavado y engrasado de bicicletas, reestructuración física de la tienda-taller para hacerla más atractiva, etc.
- Área de comunicación. **Rediseño de su portal web** y unificación de marcas (Goteo, FixiDixi, CIBIUAM).
- Área formativa y de aprendizaje. Un curso para especializar a los mecánicos en la **resolución de problemas concretos sobre mecánica moderna de bicicletas** más allá de las bicicletas tipo cicloturismo y urbanas (ruedas, cuadros, frenos, cambios, sistemas de engranaje de piñones, etc.).

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros



MADRID

### Programa Formativo

#### Módulo 1: Teoría General sobre bicicletas:

- Teoría sobre los elementos que componen una bicicleta.
- Teoría general de centrado de ruedas, eliminación de saltos y aparaguado.
- Iniciación a la biomecánica. Postura en la bici y colocación de los diferentes componentes de la bici.

#### Módulo 2: Ruedas y cambios:

- Ruedas: reparación de averías como pinchazos, cambio de cámara, cubierta, fondo de llanta, etc.
- Limpieza y ajuste de la transmisión. Reparación y sustitución de cadena, piñones y platos.
- Ajuste de cambios: sustitución de cables y fundas, ajuste y reparación. Tanto en cambio como en desviador.
- Frenos mecánicos: sustitución de cables y camisas, ajuste, cambio de zapatas.
- Frenos hidráulicos: Ajuste de pinza de freno y sustitución de pastillas.
- Mantenimiento avanzado en pinzas de freno.
- Sustitución de radios.
- Centrado de ruedas avanzado.
- Tubelizado de ruedas y reparación.

#### Módulo 3: Ejes, pedales y dirección:

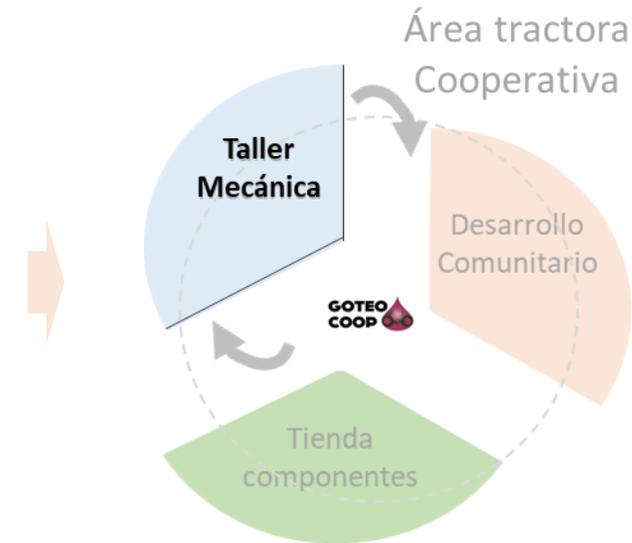
- Ejes de ruedas: limpieza y engrase de rodamientos sellados y de bolas.
- Ejes de pedalier: limpieza y engrase de los diferentes tipos de ejes de pedalier.
- Dirección: limpieza y engrase de los diferentes tipos de dirección.

#### Módulo 4: Transmisión y componentes pequeños:

- Transmisión al completo.
- Roscas de bielas y pedalier.
- Purgado de frenos de disco hidráulicos de aceite mineral y sintético.
- Mantenimiento avanzado en manetas de freno.
- Mantenimiento de horquillas de muelle y aire.
- Mantenimiento de amortiguadores de aire.

Asesoramiento

+



# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Gerencias asistidas. Contenido, estrategia y logros



MADRID

**Necesidad:** Orientación estratégica. Crecer sin perder los valores y principios fundacionales.

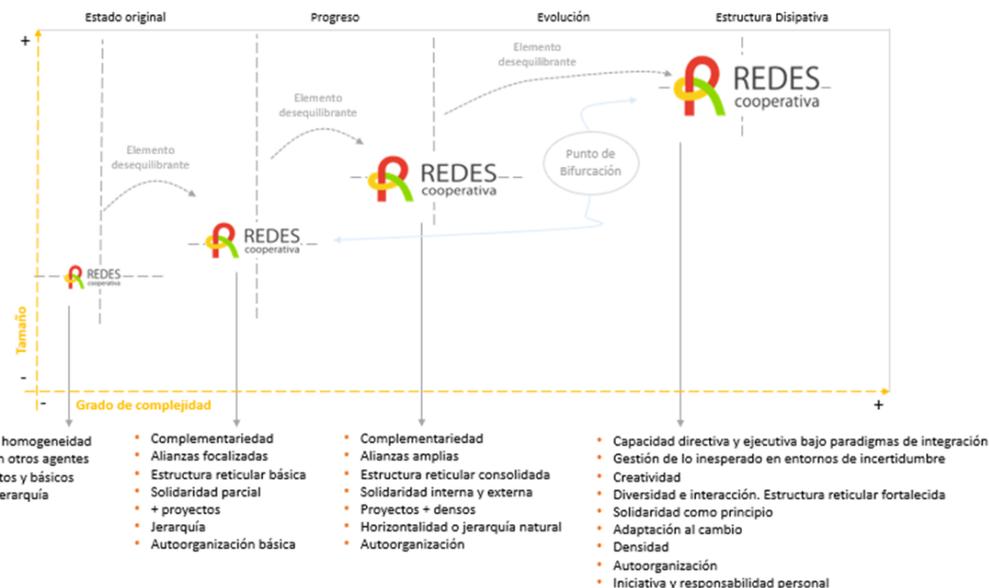
**Área:** Estrategia y Cultura

### Programa asesoramiento presencial:

- Sesiones impartidas (h): **8 (16,75)**

### Posición de partida

- Dificultades para garantizar un **flujo continuo, transparente y fiel de información** de gestión entre las socias y trabajadoras de la Entidad.
- Inconvenientes para trasladar con rigor y eficiencia los **principios y valores rectores** de la Organización nuevas incorporaciones.
- Crecimiento en términos de influencia, facturación, proyectos y presencia, que pone en **tensión** los principios fundadores de la Entidad.
- Necesidad o planteamiento de **apertura de nuevas líneas de negocio** y servicios para minorar la dependencia de convenios.
- **Relevo generacional** para ceder actividades, responsabilidades y dirección de órganos o áreas de la Entidad





# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Sesiones grupales

Las sesiones grupales planteadas en el programa tienen la siguiente estructura general y objetivos:

- Estructura general:
  - ✓ Formato **Charlas-Taller**.
  - ✓ Duración: **4 horas**.
  - ✓ Material **teórico y práctico**.
  - ✓ Distribución entre las cooperativas de un **documento resumen** de la sesión.
  - ✓ Fechas: Mayo/Junio/Julio.
- Objetivos:
  - ✓ Tratamiento de **retos y dificultades comunes y/o transversales** a las entidades participantes.
  - ✓ Transferencia de **conocimiento**.
  - ✓ **Networking**.
  - ✓ **Evaluación** del proceso.



# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Sesiones grupales

Las sesiones grupales planteadas en el programa tienen la siguiente estructura general y objetivos:

### Sesión 1

#### Área **Económico-Financiera**

##### Control de la información económico – contable en una organización

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



### Sesiones 2 y 3

#### 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.



### Sesión 4: Parte 1

#### Sección orientada a **recoger aprendizajes**

##### Valoración Cooperativas

- ✓ Impresiones y experiencias.
- ✓ Lecciones aprendidas.
- ✓ Crítica constructiva.
- ✓ Elementos a incorporar y/o a eliminar.

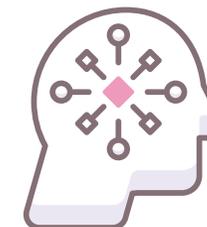


### Sesión 4: Parte 2

#### Sección estrategia y organización

##### Estrategia, mejora de la competitividad y crecimiento ordenado

- ✓ Estrategias de diferenciación, liderazgo de costes y/o hiperespecialización.
- ✓ Tamaño de la organización y estructura de mercado.
- ✓ Crecimiento territorial. ¿Cuánto y por qué. Principales razones de análisis.
- ✓ ¿Cómo gestionar el crecimiento y una estructura de decisión democrática?



# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Sesiones grupales

1ª sesión grupal dedicada al área económico financiera:

### Programa formativo

#### EL CONTROL DE LA INFORMACIÓN ECONÓMICA EN UNA EMPRESA

El objetivo de este curso es que los asistentes adquieran unas nociones básicas relacionadas con la generación y obtención de la información económica de una actividad.

La contabilidad es una herramienta muy adecuada para generar y obtener esa información, por eso es fundamental conocerla.

#### 1. LA INFORMACIÓN ECONÓMICA BÁSICA

- **Conceptos preliminares**
  - Ingresos y gastos vs cobros y pagos  
Diferencia entre un ingreso y un cobro y entre un gasto y un pago.
  - Diferencia entre gasto e inversión.  
Qué criterios se pueden utilizar para diferenciarlos
- **La contabilidad**
  - Qué es la contabilidad y para qué sirve.  
La importancia de la contabilidad como herramienta de gestión. Personalización del plan de cuentas
  - Contenido de los grupos 1 a 7.  
Qué son los grupos y qué contiene cada uno
- **El balance de situación**
  - Activo, Pasivo y Patrimonio neto.  
Descripción y contenido de cada una de estas partidas.
  - Estudio del fondo de maniobra.  
Qué es el fondo de maniobra
  - Otros ratios e indicadores relacionados con el balance
- **La cuenta de resultados**
  - Los ingresos y gastos clasificados por su naturaleza.
  - Tipos de ingresos
  - Tipos de gastos
  - Tipos de resultados
- **La memoria económica**
- **Otros informes contables y extracontables**
  - El balance de sumas y saldos
  - Informe de ingresos y gastos
  - Cuenta de resultados analítica (por servicios o proyectos)
  - Cuadro de mando. Indicadores básicos

- **Ponente:** Juan Carlos Pérez Grande.
- **Empresa:** Z1Gestión
- **Programa formativo:** El control de la información económica en la una organización
- **Fecha:** 29 de mayo

#### 2. INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN ECONÓMICA. VARIABLES E INDICADORES CLAVE

- **El plan económico financiero**
  - La importancia de planificar. Anticipación y corrección del resultado
  - Previsión de ingresos y gastos
  - Previsión de tesorería
  - Previsión de inversiones y financiación
- **Análisis del resultado económico**
  - Resultado de la actividad y resultados extraordinarios
  - ¿La estructura de gastos de la cooperativa es adecuada al nivel de ingresos? Comparativa con otras empresas del sector.
- **Rentabilidad**
  - Análisis de los resultados en función de los ingresos.
  - Rentabilidad de los proyectos
- **Liquidez**
  - ¿Por qué tengo beneficios pero no tengo dinero para pagar nóminas, impuestos y proveedores?
- **El punto de equilibrio**
- **Costes de un producto, servicio o proyecto**
  - Introducción a la contabilidad analítica.
  - Cálculo del margen y del precio mínimo
  - Costes fijos y variables. Como repartir los costes fijos y los costes de personal.

#### 3. CASO PRÁCTICO

### Caso práctico

#### CASO PRÁCTICO

El caso práctico se irá resolviendo a lo largo de la parte práctica del taller, una vez explicados los conceptos teóricos.

#### Una sociedad tiene los siguientes elementos a 31 de diciembre

- Adquirió una aplicación para gestionar proyectos por valor de 20.000 euros, y de la cual ha amortizado 2.000
- En 2018 adquiere 10 ordenadores que costaron 1000 euros cada uno. La amortización total del ejercicio es de 500 euros
- Depositó el año pasado una fianza de 2.000 euros al propietario del local donde desarrollan la actividad. El contrato de alquiler es por 5 años
- La valoración de las existencias a 31 de diciembre es de 5.000 euros
- Ha emitido facturas a sus clientes, de las cuales no ha cobrado aún 12.000 euros
- La agencia tributaria le debe 500 euros por el impuesto de sociedades del ejercicio anterior
- Su saldo en caja y bancos es de 5.800 euros
- El capital escriturado por los socios es de 5.000 euros
- A lo largo de los últimos ejercicios, han destinado parte de sus resultados positivos en constituir una reserva, por un valor de 3.500 euros
- Los resultados del ejercicio a 31 de diciembre, una vez hechos todos los ajustes, son de 23.600 euros
- Deben al banco 6.000 euros por un préstamo, de los cuales, 1.000 euros son en el ejercicio siguiente
- Deben a sus proveedores 8.400 euros por facturas recibidas no pagadas
- Deben a la seguridad social 4.100 euros por los seguros sociales de los trabajadores de diciembre
- En enero se paga la nómina de diciembre de dos trabajadores que que pendiente por valor de 3.000 euros

➤ **Indicar en la tabla** a que masa patrimonial (activo, pasivo o patrimonio neto) a que partida del balance pertenece cada elemento.

#### ➤ Obtener los siguientes indicadores:

1. Fondo de Maniobra
2. Ratio de liquidez
3. Ratio de Tesorería
4. Ratio de Solvencia

#### BALANCE DE SITUACION

| ACTIVO   | 2018     | PATRIMONIO NETO Y PASIVO  | 2018     |
|--|----------|---|----------|
| <b>A - ACTIVO NO CORRIENTE</b>   | <b>0</b> | <b>A - PATRIMONIO NETO</b>  | <b>0</b> |
| I. Inmovilizado intangible.  | 0        | A-1) Fondos propios.  | 0        |
| II. Inmovilizado material.   | 0        | I. Capital.   | 0        |
| III. Inversiones inmobiliarias.  | 0        | 1. Capital suscrito cooperativo                                     | 0        |
| IV. Inversiones a largo plazo en empresas del grupo, asociadas y socios. | 0        | II. Reservas.   | 0        |
| 1. Créditos a largo plazo con socios.                                    | 0        | III. Resultados de ejercicios anteriores.                           | 0        |
| 2. Otras inversiones.  | 0        | IV. Otras aportaciones de socios.                                   | 0        |
| V. Inversiones financieras a largo plazo.                                | 0        | V. Excedente de la cooperativa (positivo o negativo).               | 0        |
| VI. Activos por impuesto diferido.                                       | 0        | VI. Remuneraciones al capital a cuenta y retorno                    | 0        |
|  |          | VII. Fondos capitalizados.  | 0        |
| <b>B - ACTIVO CORRIENTE</b>  | <b>0</b> | VIII. Otros instrumentos de patrimonio neto                         | 0        |
| I. Activos no corrientes mantenidos para la venta.                       | 0        | A-2) Ajustes por cambios de valor.                                  | 0        |
| II. Existencias.   | 0        | A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos.                  | 0        |
| III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.                      | 0        | <b>B - PASIVO NO CORRIENTE</b>                                      | <b>0</b> |
| 1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios.                      | 0        | I. Fondo de educación, formación y promoción a                      | 0        |
| 2. Socios por desembolsos exigidos.                                      | 0        | II. Deudas con características especiales a largo plazo             | 0        |
| 3. Socios deudores.  | 0        | III. Provisiones a largo plazo.                                     | 0        |
| 4. Otros deudores.   | 0        | IV. Deudas a largo plazo.   | 0        |
| IV. Inversiones a corto plazo en empresas del grupo, asociadas y socios. | 0        | 1. Deudas con entidades de crédito.                                 | 0        |
| 1. Créditos a largo plazo con socios.                                    | 0        | V. Deudas a largo plazo con empresas del grupo, asociadas y socios. | 0        |
| 2. Otras inversiones.  | 0        | VI. Pasivos por impuesto diferido.                                  | 0        |
| V. Inversiones financieras a corto plazo.                                | 0        | VII. Periodificaciones a largo plazo.                               | 0        |
| VI. Periodificaciones a corto plazo.                                     | 0        | <b>C - PASIVO CORRIENTE</b>   | <b>0</b> |
| VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.                     | 0        | I. Fondo de educación, formación y promoción a                      | 0        |
|  |          | II. Deudas con características especiales a corto plazo             | 0        |
|  |          | III. Pasivos vinculados con activos no corrientes                   | 0        |
|  |          | IV. Provisiones a corto plazo.                                      | 0        |
|  |          | II. Deudas a corto plazo.   | 0        |
|  |          | 1. Deudas con entidades de crédito.                                 | 0        |
|  |          | V. Deudas a corto plazo con empresas del grupo, asociadas y socios. | 0        |
|  |          | VI. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.                 | 0        |
|  |          | 1. Proveedores.   | 0        |
|  |          | 2. Otros acreedores   | 0        |
|  |          | VI. Periodificaciones a corto plazo.                                | 0        |
| <b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>  | <b>0</b> | <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)</b>                   | <b>0</b> |



# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Sesiones grupales

4ª sesión grupal dedicada a estrategias enfocadas a la mejora de la competitividad y a un crecimiento ordenado.

### Programa formativo

ESTRATEGIAS ENFOCADAS A LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD Y A UN CRECIMIENTO ORDENADO:

#### 1.- Estrategias de diferenciación, liderazgo de costes y/o hiperespecialización

Dinámica de análisis individual y grupal. ¿Cuál es la estrategia de mi cooperativa?

Herramienta Análisis competitivo de Porter

#### 2.- Tamaño de la organización y estructura de mercado: el marco de oportunidad.

- Mercados oligopolísticos
- Mercados cautivos
- Concentración de clientes vs dispersión de clientes
- Océanos rojos y océanos azules

Dinámica de análisis individual y grupal. ¿En qué tipología de mercados opera mi cooperativa? ¿Cómo es mi cliente? ¿El tamaño importa?

#### 3.- Crecimiento territorial. ¿Cuándo y por qué? Principales razones de análisis:

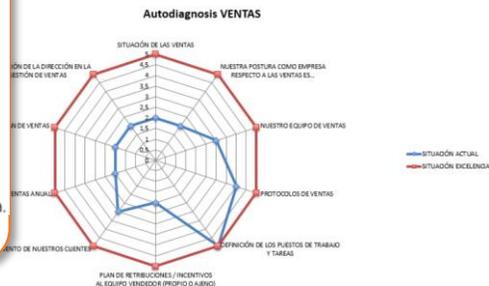
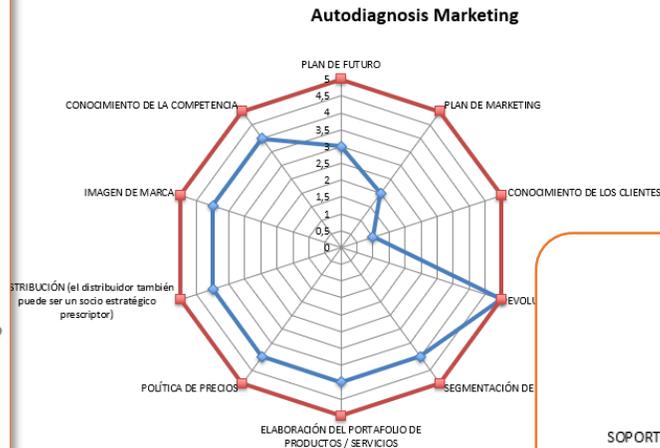
- Dispersión de clientes
- Saturación del mercado local/natural
- Nuevas oportunidades: socialización del conocimiento
- Tecnologías disruptivas

#### 4.- ¿Cómo gestionar el crecimiento y una estructura de decisión democrática?

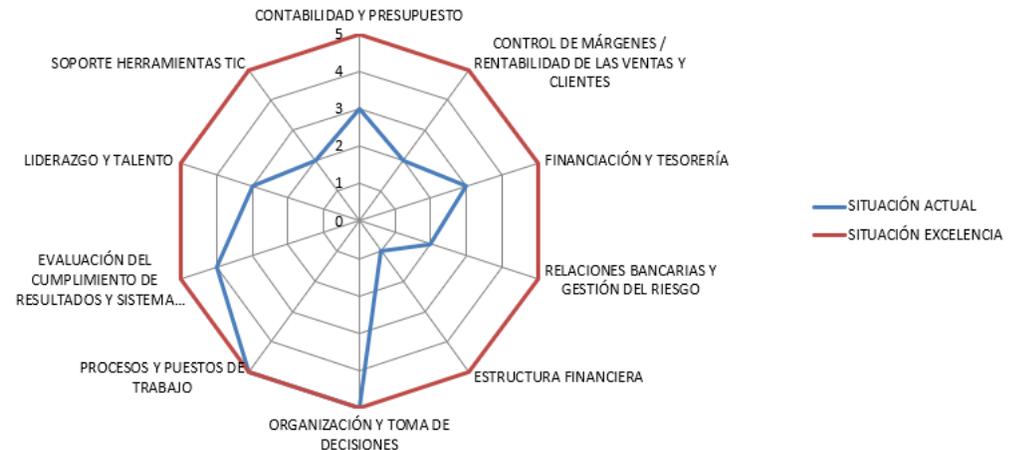
- Buenas prácticas en organizaciones cooperativas de gran tamaño.
- KPIs a tener en cuenta

#### 5.- Dinámica final: prediagnóstico-autodiagnóstico competitiva.

NOTA: para la sesión es imprescindible que todos los participantes traigan portátil. Las dinámicas se trabajarán sobre una herramienta Excel proporcionada por el ponente, de manera que recibirán al final de la misma un análisis del estado competitivo de su cooperativa.



### Autodiagnóstico ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN



- **Ponente:** Miquel Ángel Muñoz
- **Programa formativo:** Marketing y comunicación con valores
- **Fecha:** 8 de julio

# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Principales cifras y datos de la fase de implementación

Cinco meses de gerencia asistida que podemos resumir en el siguiente **decálogo de cifras y actuaciones implementadas**:

- Abordadas 12 problemáticas concretas (de un total de 44 necesidades identificadas) desde **estrategias integrales adaptadas** a las circunstancias específicas de cada cooperativa.
- Generados y entregados **12 informes de implementación de estrategia** donde se detalla la estrategia, las herramientas y las soluciones propuestas.
- 60 personas involucradas en las **consultorías** que han participado directamente en todo el proceso.
- **88 Sesiones de asesoramiento particularizado** y adaptado a las necesidades de cada cooperativa (promedio de 7 sesiones por cooperativa).
- **257 horas de consultoría presencial de las 480 horas** contempladas en el proyecto orientadas a abordar necesidades de distinta índole organizativa, empresarial o de negocio, identificadas por COOPERAMA (promedio de 21 horas por cooperativa).
- **3 h. duración promedio de sesiones planificadas** durante 5 meses desde criterios de flexibilidad, prioridad y encaje en la agenda de trabajo de la cooperativa.
- **151 h. de trabajo de la Coop. adicional**, en promedio, a las sesiones presenciales que ha estado dirigido a estudiar las propuestas recomendadas, deberes sugeridos, aportar información, analizar e implementar las estrategias formuladas por parte de expertas.
- 50% de las 12 cooperativas participantes han elegido abordar problemáticas y necesidades vinculadas a las áreas de la **comercialización y el marketing**.
- 4 sesiones grupales en las que se efectuó una aproximación a **problemáticas transversales** en las cooperativas.
- Configuración de una **red multidisciplinar** de 9 personas expertas con conocimientos en diversos ámbitos y procedentes de distintos sectores.



# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Lecciones aprendidas

**Lecciones aprendidas** derivadas de la finalización de la Fase de implementación y **buenas prácticas** a implementar:

1. Efectuar un **seguimiento estrecho de la red de personas expertas** respecto a su acercamiento a la cooperativa y a la fórmula de abordar la necesidad identificada. Con ello se evita que el asesoramiento se diluya en cuestiones anexas o que la persona experta oriente el proceso de gerencia hacia materias o áreas de conocimiento que domina pero que no son prioritarias para las cooperativas. Este seguimiento se puede efectuar de la siguiente manera:
  - ✓ Reuniones periódicas con red de personas expertas dependiendo de su disponibilidad y si la predisposición inicial de la persona experta es no cargarlas contra las horas totales previstas en la gerencia.
  - ✓ Contacto permanente vía e-Mail o tfno. para que reporte a Coordinación del proyecto cómo va su asesoramiento.
  - ✓ Homogenizar procesos de trabajo (informes finales de implementación de estrategia, indicadores de seguimiento, informes de sesión, hojas de firmas, etc.).
  - ✓ Prefijar, desde la flexibilidad, una frecuencia de sesiones/mes según la necesidad identificada y la cooperativa implicada.
  - ✓ Que la secretaría técnica asista, al menos, a una sesión/coop. de asesoramiento.
2. **Gestionar las expectativas de la cooperativa.** El programa no resuelve los problemas identificados, contribuye a poner las bases para que la cooperativa aprenda a gestionarlos.
  2. Informar del tiempo, las tareas y en consecuencia del impacto estimado que las sesiones de asesoramiento tendrán sobre la agenda de la cooperativa.
  3. Delimitar claramente la estrategia a emplear para abordar la necesidad identificada.



# FASE DE IMPLEMENTACIÓN

## Lecciones aprendidas

**Lecciones aprendidas** derivadas de la finalización de la Fase de implementación y **buenas prácticas** a implementar:

3. La **distribución porcentual** entre horas de gabinete y horas presenciales de trabajo con la cooperativa es, aproximadamente, de un **57%** para trabajo de gabinete o backoffice y **43%** para trabajo presencial con la cooperativa.
4. 40h es un **tiempo aceptable** para desarrollar un asesoramiento adecuado aunque siempre depende del tipo de cooperativa receptora del asesoramiento y de la necesidad a abordar. Es importante tener claro:
  - La necesidad concreta y prioritaria a abordar.
  - La estrategia a desarrollar e implementar para abordar la necesidad identificada.
5. Tarifa de mercado por una hora de asesoramiento: **Confidencial €** impuestos indirectos no incluidos.



# INDICE

1. HITOS E ITINERARIO DE PROYECTO
2. FASE PREVIA
3. FASE DE IMPLEMENTACIÓN
4. **FASE DE POSTIMPLEMENTACIÓN**
5. FASE TRANSVERSAL

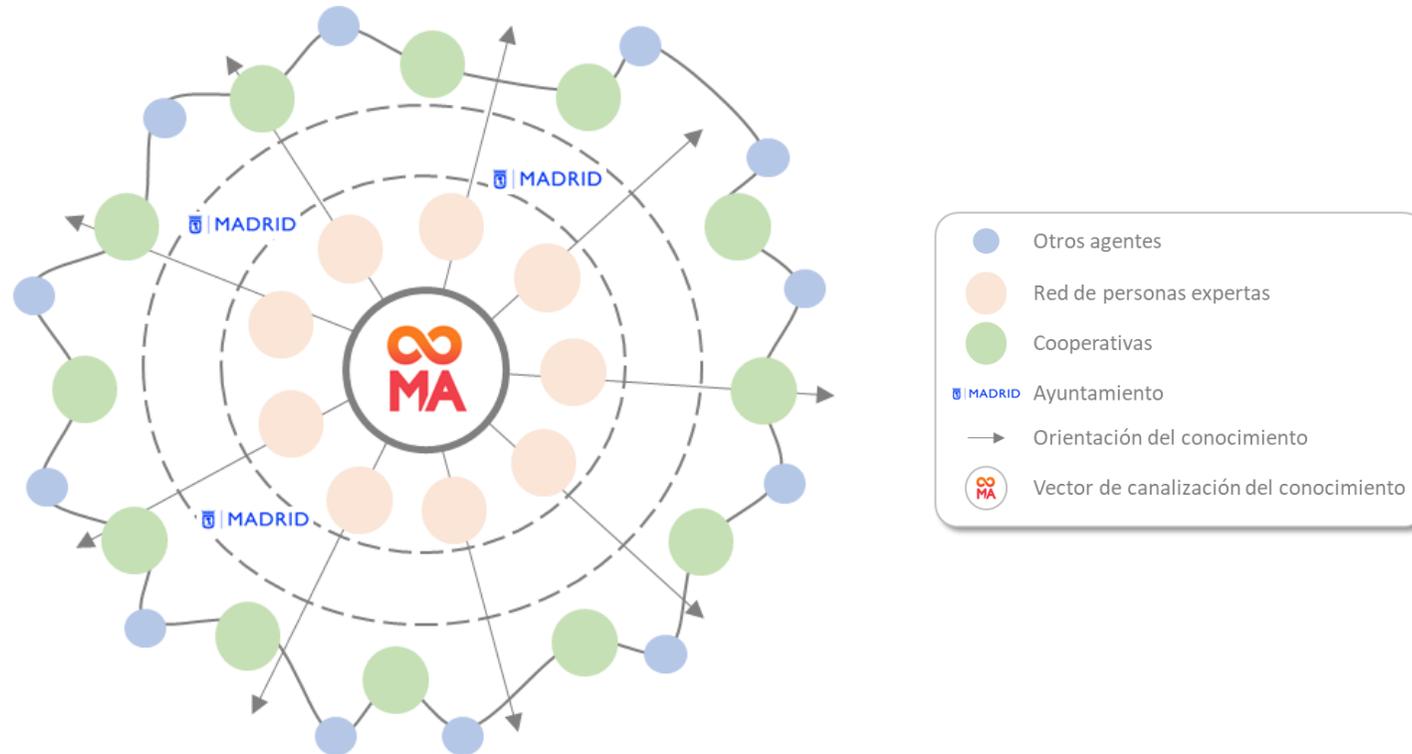


# FASE DE POSTIMPLEMENTACIÓN

## Sistematización y gestión de contenidos

La fase de postimplementación persigue la **sistematización y gestión de los contenidos** generados en el proyecto. Los objetivos principales son:

1. **Generar y transferir conocimiento** en el ámbito cooperativo y sistematizar todos los contenidos y procesos del proyecto.
2. **Generar documentos visuales** que puedan ser consultados por las entidades cooperativas y otros agentes de la economía social.
3. **Recoger con exhaustividad** las principales aportaciones efectuadas y las lecciones aprendidas durante el proceso.



# INDICE

1. HITOS E ITINERARIO DE PROYECTO
2. FASE PREVIA
3. FASE DE IMPLEMENTACIÓN
4. FASE DE POSTIMPLEMENTACIÓN
5. **FASE TRANSVERSAL**



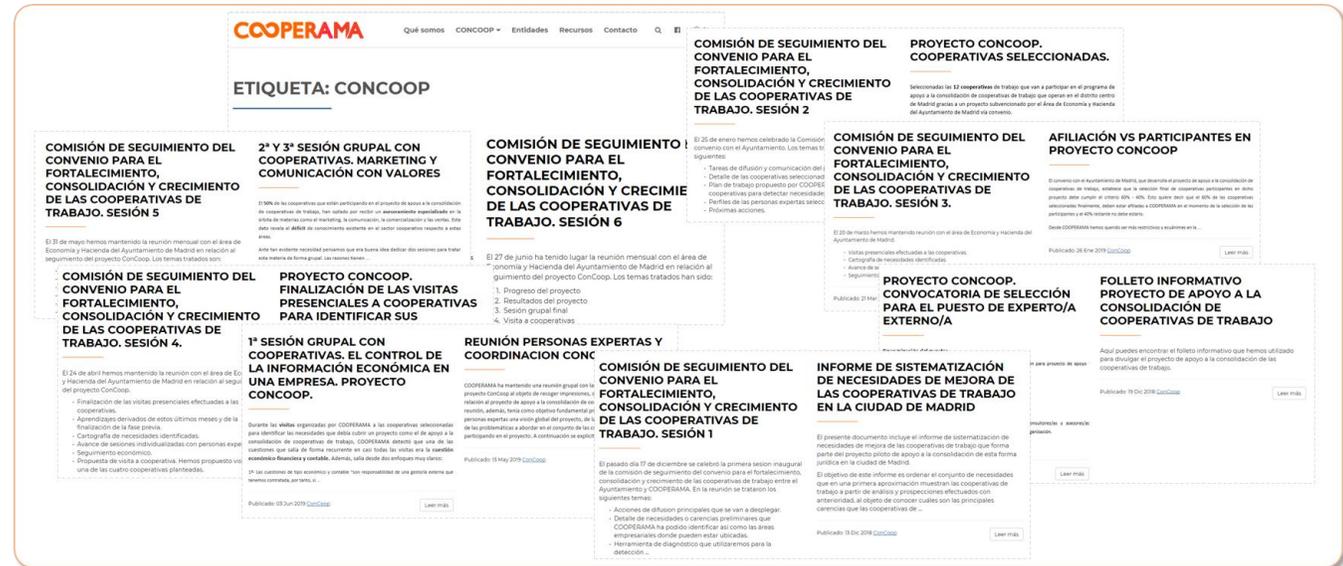
# FASE TRANSVERSAL

## Coordinación del proyecto e inclusión de contenidos

Esta fase contempla la coordinación integral del proyecto en base a los siguientes criterios rectores:

- Respeto escrupuloso de las **condiciones y requerimientos específicos** que figuran en el convenio firmado con el Ayuntamiento.
- Identificación de las **necesidades reales** que presenta la cooperativa y priorización de las mismas siendo sensible a la coyuntura que exhiben las cooperativas.
- **Flexibilidad** para encajar en la agenda de las cooperativas las gerencias asistidas por parte de la red de personas expertas.
- Coordinación de la red de personas expertas tratando de **maximizar los asesoramientos presenciales** en cooperativa sin descuidar el foco de las necesidades abordadas.
- **Homogenización** de documentos y herramientas empleadas en los procesos de asesoramiento.

Se incluye en esta Fase Transversal todas las acciones relacionadas con la **inclusión de contenidos** en la página web de COOPERAMA que se hará de manera continua durante todo el proyecto y también la difusión y comunicación de los resultados finales del mismo



# FASE TRANSVERSAL

## Visitas a cooperativas

Contenido de las visitas propuestas al Ayuntamiento:

- Fechas: **31 de mayo y 27 de junio**
- **2 visitas organizadas a 4 cooperativas.**
- Visita de **1 hora** a cada cooperativa durante la mañana.
  - ✓ 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.
  - ✓ Dudas y preguntas.

Cooperativas visitadas:



# FASE TRANSVERSAL

## Encuesta general

Se ha trasladado a las cooperativas participantes en el proyecto una **encuesta general** para que valoren la implementación del proyecto. Los principales datos recabados son:

### Sobre el proyecto:

- En una escala de 1 a 5 donde 1 es poco útil y 5 muy útil ¿Cómo valoras la participación de tu cooperativa en el proyecto de apoyo y consolidación de cooperativas de trabajo?
- ¿El proyecto ha ayudado a orientar la solución de tu problema?
- ¿Qué destacarías de todo el proceso?
- ¿Qué mejorarías de todo el proceso?

### Sobre el informe de diagnóstico:

- En una escala de 1 a 5 ¿Cómo valoras el informe de diagnóstico que te entrega COOPERAMA en su visita inicial?
- ¿Crees que es una herramienta adecuada para conocer la cooperativa de forma inicial, para identificar las problemáticas que presenta, para centrar ideas y focalizar esfuerzos respecto a la orientación del asesoramiento posterior?
- ¿Qué mejoras propones para que el informe de diagnóstico sea más útil para la cooperativa?
- ¿Qué eliminarías del informe para hacerlo más ágil?

### Sobre el proceso de identificación de necesidades:

- ¿Qué destacarías de todo el proceso?
- ¿Qué mejorarías de todo el proceso?
- Para identificar las necesidades que presenta la cooperativa hemos utilizado un cuestionario autoevaluativo, un DAFO y el análisis estratégico CAME ¿Crees que son herramientas adecuadas para la identificación de necesidades? ¿Utilizarías otras? ¿Cuáles?
- COOPERAMA ha efectuado la identificación de las problemáticas pero ha sido la cooperativa la que ha elegido la problemática a resolver puesto que entendíamos que es la propia organización la que conoce en profundidad su situación empresarial y de negocio aunque sea de forma subjetiva. ¿Crees que no debe ser así? ¿Ves más útil que una persona experta acompañe en la fase de identificación de las necesidades?
- ¿Cómo definirías el estado de tu cooperativa desde el punto de vista organizativo-empresarial? (¿Existe organigrama claro a nivel funcional y de responsabilidades, está en proceso de implantación, hay áreas no asentadas organizativamente, existe un perfil de coordinador o es la Asamblea o CR el que coordina, etc.?)

### Sobre el proceso de asesoramiento de la persona experta:

- ¿Qué destacarías de todo el proceso?
- ¿Qué valoras negativamente?
- ¿Crees que 40 horas (presencial + gabinete) es suficiente para efectuar un asesoramiento solvente a una cooperativa? ¿Cuántas horas crees que serían necesarias para efectuar un asesoramiento básico a una organización empresarial como son las cooperativas de trabajo?
- ¿Crees que facilitaría el proceso de asesoramiento fijar un calendario estable de sesiones de asesoramiento por mes o ves más adecuado consensuar un calendario en función de la disponibilidad de la cooperativa y la persona experta?
- ¿Cuántas sesiones mensuales crees que son adecuadas para garantizar la continuidad y la estabilidad en el proceso de asesoramiento, de tal manera que el proceso no se diluya y se garantice el cumplimiento de los objetivos marcados?
- Dadas las características del proyecto ¿Crees que un asesoramiento planteado desde la óptica de talleres teórico-prácticos que agrupe a varias cooperativas con las mismas necesidades es más efectivo para alcanzar objetivos frente a un asesoramiento personalizado? ¿Por qué?
- ¿Tú cooperativa estaría dispuesta a soportar una parte de los honorarios de la persona experta? Indica el porcentaje, por favor.
- Si tuvieras que definir, en una frase, qué ha aportado la participación en este proyecto a tu cooperativa ¿Qué dirías?

- **22** cuestiones.
- Valoración de **4 bloques**.
- **10/12** cooperativas han contestado (**83%**).
- **4 sobre 5**. Valoración general.
- **4,7 sobre 5**. Informe de diagnóstico.
- En todos los casos se consigue **centrar, reorientar o resolver la necesidad identificada**.
- **Flexibilidad** a la hora de planificar las sesiones.
- Comunicación **fluida** con COOPERAMA
- La **riqueza de las herramientas** utilizadas.
- La **formación** de las personas expertas.
- + horas asesoramiento.



Las cooperativas  
trabajando juntas bajo  
una misma identidad

**COOPERAMA**

Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid



**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