


Recursos Didácticos

para una Economía Social






Breve texto de introducción, hablando sobre los **Recursos Didácticos** de la Escuela de Economía Social.

Ur, cuptaturio. Ita aspiendes et officiu sciur, quunt eiciate lam, quatur? Tur as ra dolupid enda inihit ini tem facimusci quias sini sed eat. Rum as molore acea dolenis et enis mos exera qui reium fugit int.

Int officient abo. Onsequamus mod que nulluptat molor sediorenda nos re, endicabo. Ectesci psandae genditaecum re, sit alicietur optas est vit quo vendam, nia doluptatium, ute debis voluptas re magnam idempedis maximi.



Índice

Caso 1	Situación inicial	5
Givit	La Estrategia	9
	Experimentación	11
	Resultados	17
	Aprendizajes	24
	Caso 2	Situación inicial
Art Diversia	La Estrategia	30
	Experimentación	33
	Resultados	35
	Aprendizajes	40
	Caso 3	Situación inicial
Onneo	La Estrategia	46
	Experimentación	49
	Resultados	52
	Aprendizajes	53
	Caso 4	Situación inicial
Sierra Bella	La Estrategia	59
	Experimentación	61
	Resultados	63
	Aprendizajes	67
	Caso 5	Situación inicial
Arroyo Alumbra	La Estrategia	75
	Experimentación	79
	Resultados	85
	Aprendizajes	88
	Caso 6	Situación inicial
Abante Jubilar	La Estrategia	95
	Experimentación	97
	Resultados	101
	Aprendizajes	102

Caso 1

Givit

Otra forma de trabajar como rider

EL CASO DE LA EMPRESA
DE DELIVERY GRANADINA
GIVIT



~ Situación inicial ~

Para hablar de los comienzos de Givit hay que remontarse a 2018, fecha en la que su presidente trabajaba como rider en una empresa convencional del sector, sufriendo las condiciones en las que entonces se encontraban estas personas trabajadoras.

Una persona rider es una persona que utiliza, normalmente, un vehículo de dos ruedas (bicicleta o moto) y que hace reparto de todo tipo: alimentación, documentación... cualquier elemento susceptible de ser transportado por esta vía. Trabajan para empresas que organizan estos repartos (plataformas tipo Glovo, Uber...) usualmente acometiendo itinerarios dentro de un mismo núcleo urbano. Lo que viene denominándose reparto de última milla, la última etapa del recorrido de un paquete o entrega de alimentación.

En 2018, las condiciones de trabajo de un rider eran considerablemente precarias, tanto desde el punto de vista social, como laboral y económico. Pese a disponer, teóricamente, de autonomía a la hora de poder organizar su propio trabajo y el volumen de actividad que querían acometer, lo cierto es que eran, en su mayor parte, lo que coloquialmente se conoce como **“falsos autónomos”**, con poca o nula cobertura legal y profesional. Lo que propició, para estos profesionales y en no pocas ocasiones, situaciones de alto riesgo incluso para la salud. La mayoría de las personas que llevaban a cabo estas labores interpretaba este trabajo solo como **punto a desarrollar otra actividad profesional**, un medio para conseguir recursos económicos. No se entendía como actividad en la que poder desarrollarse desde el punto de vista profesional.

Afortunadamente esas circunstancias han cambiado, en los últimos años, gracias, entre otros factores, a iniciativas como Givit y a la movilización del propio colectivo de riders ante las graves dificultades que tenían que afrontar.

Comienzos

Como consecuencia de la experiencia, surge la idea y el reto de cambiar el modelo de gestión de esta tipología de empresas, fundamentalmente con referencia a las condiciones de trabajo de las personas encargadas de hacer los repartos y a la propia concepción de la actividad profesional.

Givit nació en el seno de la delegación de Granada de Smart (Gestión de Proyectos), cooperativa de impulso empresarial que les dio cobertura. A través del equipo técnico de Smart GDA, y la apuesta del cliente por **un modelo alternativo de reparto**, se hizo posible que 61 personas socias

trabajadoras de cuatro centros de Granada se organizasen para comenzar a realizar los repartos de forma autónoma. En este proceso, las personas socias empiezan a interiorizar los fundamentos de una empresa cooperativa. La **Cooperativa de Impulso Empresarial** les ayudó a poder llegar a constituir su propia Cooperativa más tarde, a través de la cual sus personas socias emprenden la labor de dar forma a una organización capaz de prestar un servicio profesional diferenciado, aprovechando el grado de experiencia de sus componentes.

Gradualmente las 61 personas van dando forma al nivel de participación de la que, al inicio, se llamó **“EDelivery”**. Iniciaron su actividad el martes 13 de noviembre de 2018, bajo la cobertura de Smart GDA. En esos momentos conocían el Modelo, pero tenían que aprender a manejarlo y a hacerlo suyo. En dicho proceso, al principio, necesitaban reunirse dos o tres veces por semana para trabajar en su propia organización interna, recoger toda la información operativa y diseñar el trabajo de los equipos.

Ya en octubre de 2019, 31 de las 61 personas socias iniciales deciden desarrollar su propia cooperativa, una vez analizada la viabilidad económica del proyecto. En ese momento eligen en Asamblea a su actual presidente, junto con un secretario y un vicepresidente. También redactan sus primeros Estatutos, así como comienzan a establecer su Reglamento de Régimen Interno.

Reinvención

Continúan vinculados a Smart GDA hasta marzo de 2020, fecha importante dada la declaración del estado de alarma derivado de la Pandemia por la COVID-19, y que precipita el fin de las relaciones entre las 60 personas socias iniciales y la Cooperativa de Impulso empresarial al perder a su principal cliente, una franquicia de una conocida cadena de restauración. El 23 de abril de 2020, la nueva cooperativa empieza a trabajar, de manera autónoma y casi desde cero, como cooperativa de reparto en Granada.

Iniciar su actividad en plena Pandemia fue muy complicado, especialmente en todo lo relacionado con la burocracia propia de la constitución y de los requisitos legales relacionados con la misma. Supuso un esfuerzo extra para las personas socias, que se fue materializando a través de un número importante de Asambleas y reuniones por videollamada.

En junio de 2020 las personas socias deciden, en Asamblea, cambiar el nombre de su cooperativa buscando un carácter más comercial. Pasan de llamarse EDeliVery a llamarse **Givit**.

Apoyos

De forma paralela a la constitución de Givit, pero muy vinculada a la misma, debemos de destacar la historia de **Gestcoop**. Gestcoop comenzó a cooperar con Givit desde el inicio porque sus socios formaban parte del equipo técnico de Smart GDA Granada. Como cualquier Cooperativa de Impulso empresarial, la labor era ayudar a gestar un embrión sano de cooperativa que pudiera nacer e independizarse, como efectivamente ocurrió con Givit.

Cuando desaparece el área de gestión de proyectos de Smart GDA, debido a la Pandemia, las dos personas que después constituyeron Gestcoop, conscientes de las necesidades de Givit, así como de las capacidades que ambos conjuntamente podían aportar al Modelo, deciden capitalizar su desempleo y lanzarse a la aventura de cooperar con Givit para **cubrir el desarrollo tecnológico y el asesoramiento** respecto del Modelo societario que La Cooperativa de riders demandaba.

Gestcoop se constituyó en abril de 2020, y se conformó por dos personas con competencias complementarias, una con un perfil adecuado para diseñar soluciones tecnológicas, y el acceso y uso de la información, y otra con un perfil más especializado en el Modelo Empresarial y Cooperativo, así como en sus Modelos de Gobernanza.



Desde el principio, en Gestcoop estaban convencidos de que Givit necesita un desarrollo tecnológico "ad hoc", que respondiera de forma personalizada a sus características y peculiaridades.

La **confianza mutua** cobró una importancia transcendental. Gestcoop asumió la responsabilidad sobre el desarrollo tecnológico, asesoramiento societario, sobre todo al comienzo, y apoyo técnico respecto a las posibles vías de financiación externa y a la planificación estratégica de la organización. Analizaron la viabilidad conjunta, y el estudio fue positivo para ambos proyectos en paralelo.

El secreto pasaba, necesariamente, por ir dando prioridad a lo que se consideraba más importante en cada etapa que iban atravesando. Al principio funcionaron casi por intuición, poniendo en valor el conocimiento sobre el sector de las personas socias fundadoras de Givit. Paulatinamente fueron organizando los datos, desarrollando herramientas interesantes para el modelo y buscando soluciones a las necesidades detectadas. Para todo ello, el diseño de la herramienta tecnológica fue indispensable. Hay que pensar que las incorporaciones de nuevas personas socias se hacían por medios telemáticos, puesto que no se podían hacer de otra forma durante el estado de alarma, por lo que la tecnología estuvo presente en la empresa desde siempre.

El acuerdo entre Givit y Gestcoop era (y sigue siendo) **“ir a riesgo”**, por entender que las dos empresas debían de ser partícipes del desarrollo conjunto.



~ La Estrategia ~

Las personas que conformaron la base societaria inicial de Givit, buscaban un Modelo empresarial que les diera la oportunidad de participar activamente en la toma de decisiones relacionadas con aspectos importantes para su trabajo y para su futuro profesional. En ese sentido, encontraron en el Modelo Cooperativo una salida adecuada a sus inquietudes.



Descubrieron en La Cooperativa un Modelo empresarial considerablemente horizontal, que facilitaba posibilidades de crecimiento profesional y de promoción interna, además de propiciar que el mayor beneficio generado por la actividad económica revertera en la propia persona rider. Estos factores fueron decisivos a la hora de constituir La Cooperativa Givit.

En este sentido, velar por una buena gobernanza, que permitiera un grado alto y efectivo de participación, sin menoscabo de la competitividad en la prestación del servicio, se convirtió en la pieza clave para el éxito empresarial.

Teniendo este factor claro desde los inicios, comenzaron a tomar decisiones coherentes y congruentes con el Modelo perseguido.

Primeras decisiones

Una de las primeras decisiones que adoptaron fue la de elegir el **Régimen General de Seguridad Social**, frente a la posibilidad de darse de alta como autónomos. Y ello, pese a que la segunda opción hubiera sido considerablemente más económica para la empresa. Entendían que las ventajas que suponía el Régimen General eran importantes de cara a tener una adecuada cobertura para las personas socias, y que el modelo debía de poder ser viable asegurando dicha cobertura.

En cualquier caso, no podríamos analizar La Estrategia de Givit sin destacar la importancia que ha tenido, en el recorrido del camino y sus resultados, el acuerdo de Cooperación con la Cooperativa Gestcoop, sin ella todo hubiera sido mucho más lento y complicado. Gestcoop ha supuesto para Givit un apoyo vital de cara al desarrollo del Modelo Cooperativo, además de haber impulsado el motor de información central que posibilita el funcionamiento interno y externo de la empresa: **Su Plataforma Digital**.



Disponer de datos de calidad, les permite **detectar tendencias y prestar un buen servicio** a sus clientes, demostrando un nivel de profesionalidad superior a la media del sector. Y ello a pesar de que la desconfianza inicial, por ser cooperativa y no pertenecer a ninguna de las plataformas conocidas, no era desdeñable. Además, a nivel interno, el uso de La Plataforma **facilita la participación**, tanto en la estructura societaria como en la estructura operativa y empresarial de todas las personas socias.

En consonancia con lo destacado hasta ahora, Givit presentó su candidatura para formar parte del **Programa FIDES Emprende** de La Escuela de Economía Social. Y, después de ser seleccionados, dedicaron sus esfuerzos a diseñar y desarrollar su Modelo de Negocio Interno. El Modelo de Negocio Interno que les permitiera afrontar un importante crecimiento exponencial en torno a

los elementos clave ya mencionados, sin perder en el camino la vinculación a Los Principios y Valores Cooperativos.

Desarrollo continuo

Givit continua su actividad en el presente, con muchos cambios, con un crecimiento bien organizado y sostenible, sin apoyo económico externo más allá de la concesión de determinados créditos por varias entidades bancarias, dentro de las que se encuentran instituciones de banca ética, como Fiare.



~ Experimentación ~

Salir al mercado en plena Pandemia fue un reto con apariencia de amenaza que terminó transformándose en **una oportunidad**. La oportunidad de convertir la flexibilidad y la adaptación al cambio en un hábito saludable para la empresa y para las personas que paulatinamente la han ido conformando.

Desde 2018 hasta ahora, Givit ha ido experimentando cambios importantes, probando diferentes formas de organizar el trabajo operativo y societario, pero siempre teniendo en cuenta que el Modelo referente era el Modelo Cooperativo, como corazón identitario fundamental, intentando no tomar decisiones que interfirieran en dicho Modelo.

Prueba y error

Gran parte de los logros alcanzados son fruto de un inteligente y medido juego de “prueba y error” que les ha permitido convertir los problemas en aprendizajes y las dudas en retos para mejorar.

Un ejemplo de ello, lo constituye la adopción de la **estrategia de precios** de sus servicios, cuya lógica pone en valor el trabajo realizado de cara al cliente, a la vez que garantiza la consecución del principal objetivo de la empresa: mejorar las condiciones de trabajo y el desarrollo profesional de sus socios y socias. El decantarse por un servicio de calidad, con alta demanda de datos relevantes, no compitiendo en precio dentro del sector, trajo como consecuencia tener que responder con “noes” ante determinados clientes potenciales, algunos muy importantes. Estas negativas, sin duda, han constituido algunas de sus mejores decisiones. Y esto se consiguió poniendo en práctica un ejercicio real de **coherencia y congruencia** entre lo que se dice y lo que se hace.



Aunque renunciar a atender a algunos de esos clientes no fue una decisión fácil, ahora saben que fue una decisión acertada. En consecuencia, la calidad y la estrategia de libro abierto sobre los datos con clientes y no el precio, se ha convertido en un elemento estratégico de cara a conseguir desarrollar las condiciones adecuadas para sus personas socias sin disminuir la calidad de servicio a los clientes.

Funcionamiento

Cuando el volumen del negocio del cliente así lo permite, la relación que se teje con el mismo es la de **aliados**, en la que ambas partes co-diseñan el servicio y colaboran para que los resultados sean los mejores para todos y todas.

Paulatinamente y desde el principio, los equipos de trabajo han ido asumiendo e incrementando su nivel de **protagonismo**, tanto en el Modelo de Negocio Interno como en el Externo. Esto consigue incrementar la motivación de las personas socias y a optimizar el servicio de una forma personalizada. Factores fundamentales de cara a la fidelización de los clientes internos (las personas socias y trabajadoras) y los clientes externos (las empresas a las que se les realiza el servicio de reparto).

Los centros de trabajo cada vez se organizan de una manera más autónoma, con grandes dosis de **autogestión**, en función de la casuística de cada centro, y también en función de cada cliente y de sus necesidades. Esto está permitiendo fortalecer la estructura y facilitar el crecimiento.

Los **equipos de trabajo** están representados y coordinados por **3 figuras importantes**, elegidas, la mayoría de las veces, por los propios componentes de cada equipo. Dichas figuras son:

- Coordinador de Centro,
- Ayudante de coordinación
- y Supervisor de vehículos.

Estas personas tienen que demostrar que están capacitadas para ejercer su trabajo, después de pasar por una etapa de acompañamiento por parte del equipo directivo. La formación para asumir el nivel de autonomía en la toma de decisiones en cada centro es uno de los factores que posibilitó el crecimiento exponencial de la empresa.

Esta **auto gobernanza** a nivel operativo se puede mantener, sin poner en riesgo la identidad corporativa y los pilares fundamentales de dicha identidad, gracias a la existencia y exigencia de respeto de determinados protocolos de trabajo, que contemplan las metodologías de trabajo y de comunicación, y que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo para normalizar las formas de trabajo en lo fundamental, dejando parcelas de libertad en los demás. Requiere de una formación intensa y continua, y de un importante proceso de acompañamiento inicial a las nuevas personas socia. Con ello aprenden el manejo de la aplicación, interiorizan la importancia de respetar los protocolos de comunicación, al Coordinador de centro, la conexión de éste con el Coordinador de área, etc.

Avances en el modelo

En Givit, tienen muy presente la necesidad de no confundir y mezclar la doble estructura existente en toda cooperativa: La **estructura societaria** y la **estructura empresarial/operativa**. Aunque reconocen que no era así al comienzo.

Cuando aún eran 31 personas, la doble estructura de la cooperativa estaba bastante más mezclada. Trabajaron para evitar situaciones en las que reinara la anarquía, caminando hacia el reparto de roles y responsabilidades dentro de dicha doble estructura, sabiendo que se debe de demostrar a diario que se están asumiendo responsabilidades para las que las personas están preparadas, o trabajando duramente para prepararse. Todo esto

está reflejado incluso en el Reglamento (Hay una parte de Reglamento societario y otra parte de Reglamento laboral). A nivel societario cobran gran importancia también los Estatutos.

Otro elemento sobre el que han ido avanzando en su Modelo, es en el **uso y accesibilidad de información de utilidad**, tanto a nivel operativo como societario. Aspecto en el que han conquistado mejoras importantes gracias a La Plataforma y a la Experiencia de las personas que llevan más tiempo trabajando, y que suelen ser las personas que han asumido los puestos de mayor responsabilidad.

La **transparencia en la información** de carácter societario también es fundamental, todas las personas saben que les va a llegar la información por el canal adecuado. Cuando queda vacante un puesto de responsabilidad, se comunica a todas las personas socias, se establecen los criterios objetivos que determinaran la selección, y se procura elegir a la persona que tenga las mejores competencias para desarrollar dicho puesto vacante.

Incorporación de socios/as

Respecto del crecimiento y la expansión del modelo, han ido trabajando de diferentes maneras. Para poder inaugurar un nuevo centro, especialmente cuando es el primero en una ciudad en la que no están presentes, suelen solicitar la colaboración de diversas organizaciones aliadas: FAECTA, Fundaciones locales, Asociaciones, y demás entidades. También se han valido, en ocasiones, del uso de plataformas convencionales de oferta de empleo. Pero después, el elemento más importante es la **entrevista personal** con cada persona candidata a ser socia que pasa los primeros filtros.



Para que una persona entre como socia, debe entender primero dónde está, de qué organización va a formar parte, cuales van a ser sus derechos y sus obligaciones...

Las personas responsables de equipo tienen un papel importante en estas entrevistas. Algunos coordinadores facilitan los Estatutos para que sean leídos por los y las candidatos antes de decidir si quieren formar parte de la cooperativa. Es importante porque en el sector la gente está acostumbrada a formar parte de una estructura vertical en la que hay un jefe que toma

las decisiones y la persona trabajadora obedece. Hay que estar dispuesto a **asumir la responsabilidad de ser socia** de una Cooperativa como Givit, con todo lo que supone (auto gobernanza, operativa y societaria, nivel de participación en la toma de decisiones y también del respeto a las normas).

En la actualidad el esfuerzo de promoción para captar nuevas personas socias es mucho menor. El boca-oreja tiene mayor peso, y el resto de los medios va perdiendo fuerza respecto de dicho boca-oreja. Algunas personas llegan con una idea errónea de los que es una Cooperativa, y salen (de los talleres de presentación o de las entrevistas personales) conociendo las bases y fundamentos del Modelo Cooperativo de Trabajo.

Lo cierto es que allí donde nos hemos expandido, hemos tenido la gran suerte de haber encontrado, sin problema, personas que querían formar parte de Givit

Sin duda, el propio proceso de selección ha ido adquiriendo fondo y forma en la expansión de Givit, de manera que se convierta en la puerta de entrada a clientes internos (personas socias de la cooperativa) que respondan al **arquetipo buscado**:

- Personas que no se dejan dominar por sus miedos.
- Personas con capacidad de trabajo, y dispuestas a esforzarse por unas metas compartidas.
- Personas, a ser posible, con experiencia laboral como rider. Acostumbradas a trabajar bajo las inclemencias del tiempo, bajo circunstancias de estrés, con tráfico intenso...
- Que persigan y valoren un buen ambiente de trabajo y que tengan una actitud proactiva para conseguirlo.
- Que confieran importancia a las relaciones personales y profesionales y conozcan lo que dichas relaciones pueden suponer para el equipo y para la empresa.
- Que sean capaces de entender que el Modelo supone "otra forma de gestionar la empresa", tan válida como la que más.
- Que valoren esa diferencia y quieran formar parte de ella participando proactivamente en la doble estructura de Givit.
- Dispuestas a mejorar el trabajo en equipo.
- Que sean conscientes de la repercusión de su propio comportamiento y actitud en el trabajo del resto de compañeros y compañeras, y en los

resultados globales, tanto de su equipo como de la empresa en general.

- Que no asuman solo las ventajas de Givit frente a las condiciones del sector, sino que asuman las responsabilidades anexas a dichas ventajas.
- Dispuestas a formarse, tanto a nivel operativo como a nivel societario.
- Que entiendan por qué se les solicita un capital social para comenzar, por qué reciben anticipos societarios en lugar de salario, y la importancia de las asambleas.



Es importante destacar que todas las personas trabajadoras que forman parte de Givit son socias de la cooperativa desde que se incorporan.

Formación e información

Tras el proceso de selección, se lleva a cabo el **proceso de acompañamiento y socialización**. El protocolo contempla que la persona “tutora” de la persona socia nueva le acompañe durante un período de unas dos semanas. El proceso se completa con reuniones y formaciones diversas

Adaptarse a las peculiaridades de la Gobernanza de Givit, al principio, no es fácil y lleva un tiempo, pero los filtros para la selección del personal están funcionando cada día mejor. Como ya hemos destacado, el proceso de selección es el elemento de entrada, tras el que hay un período de prueba, tanto societario como laboral y la persona que se incorpora debe superar ambos para continuar.

Cuando es posible, la responsabilidad de elegir entre las personas candidatas y llevar a cabo las entrevistas de selección la tiene la persona que coordina, o va a coordinar, el nuevo centro o el centro que necesita incorporar nuevas socias, apoyado por el equipo de dirección y por sus compañeros y compañeras. La coordinación se elige por consenso de cada equipo de trabajo. Que serán los que después acompañen a las personas seleccionadas como socias. Explican el puesto a nivel operativo, corrigen acciones que consideren desviadas. También evalúan y deciden si esas personas han pasado el período de prueba (societario y laboral). El periodo de prueba societario es de un año, porque entienden que para entender e interiorizar el Modelo se necesita tiempo.

La aportación al capital social se hace de forma escalonada y sirve, para facilitar el acceso a la cooperativa, y para que la cuestión económica no suponga una barrera de entrada a personas con menos recursos.

En definitiva, **formación e información** son las dos palabras clave, tanto para incorporarse como socia como para promocionar internamente. La persona y su desarrollo profesional es el eje central de la cooperativa.



~ Resultados ~

A finales de 2023:



Cuestiones clave



La mayoría de sus clientes actuales están en el **sector de la restauración a domicilio**, lo que requiere de un engranaje bien engrasado en el que, si falla una pieza falla el sistema.

Aunque han comenzado a **diversificar** también los segmentos de clientes a los que se dirigen, captando cada vez más empresas fuera del sector de la alimentación.



Entre el 69 y el 73 % de la facturación se destina a cubrir los **costes laborales** y las **coberturas sociales y laborales** de las personas socias.

Los vehículos, los EPIs (Equipos de Protección Individual), garajes, coste de la plataforma, administración y gestión... son proporcionados y asumidos por la empresa, el resto de los recursos económicos se destina al salario (anticipos laborales) de las personas repartidoras y a la mejora de sus condiciones de trabajo.



La idea es convertir el trabajo de reparto en **una verdadera profesión**, que permita el desarrollo y la promoción profesional, sin necesidad de ser complementado con otros trabajos o fuentes de ingresos.

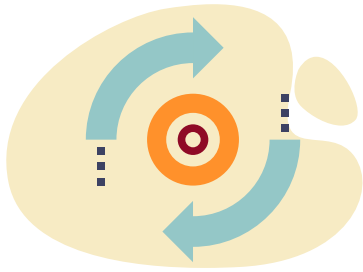


A pesar de que el **número de mujeres** está aumentando considerablemente, Givit forma parte de un sector muy masculinizado. No supera actualmente el 20% del total de personas socias dentro de la empresa, cifra que está por encima de la media del sector. En cualquier caso, el que dicho porcentaje de mujeres aumente es uno de los retos de futuro para la cooperativa.



Con referencia a los vehículos usados por los riders, la empresa apuesta por un servicio de **renting**. El renting garantiza la flexibilidad a la hora de adaptar los vehículos a las exigencias del mercado y les permite ser más competitivos con relación a las condiciones con las que se presta el servicio en las empresas de la competencia. El coste de este servicio de renting es asumido por la cooperativa. Este servicio también ayuda a tener un mayor control de la flota y de su mantenimiento.

Si, como en otros Modelos, dejáramos que cada persona aportase su vehículo, difícilmente se podría mantener una igualdad de condiciones entre todas las personas repartidoras



Un dato importante que nos parece relevante, consecuencia del Modelo de Negocio Interno diferencial, es la **ratio de rotación de personal** de Givit con relación a la ratio del Sector. La media del sector está en torno a un 35/40% de rotación de personal, frente al 12% de Givit.



Respecto de **La Estructura de gobernanza societaria**, el órgano principal es el Consejo Rector de La Cooperativa. Actualmente está conformado por personas socias de las diferentes provincias, de manera que se pueda trasladar al pleno la problemática concreta de cada territorio. En cualquier caso, están abiertos a trasladar los cambios que se vayan produciendo en La Estructura a la composición del Consejo Rector, para no perder nunca el contacto con la realidad societaria, sus necesidades y particularidades, respetando así el espíritu cooperativo y la auto gobernanza, sin descuidar la identidad corporativa compartida.

Superación de barreras

Cuando Givit comenzó a operar en el mercado, existía una importante barrera de entrada. Había una desconfianza tremenda en el propio Modelo de plataforma colaborativa tal como se dibujaba para las personas riders. La ventaja de Givit ha sido la propia **coherencia entre el discurso, el diseño del Modelo y la acción e implementación de éste**. Lo que se dice, se hace, y los procesos se diseñan para conseguirlo. Además, las normas, una vez definidas y aceptadas, son las mismas para todos y todas, y se aplican por igual.

El valor de la información

Hay otro tema vital, y es el de **acceso a la información**. La información fluye de manera multidireccional, y no solo de arriba a abajo, como suele ser lo habitual. Esta forma de articular la comunicación facilita la participación. Dicho factor ha hecho que disponer de **datos de calidad** sea un elemento vital en todos los niveles, tanto operativos como de dirección y de gestión, tanto en la estructura empresarial como en la societaria.



Sin duda, **La Plataforma** ha tenido un protagonismo destacado en este campo. Además, este tema está estrechamente relacionado con la **transparencia**, tan importante en la gobernanza cooperativa.

La **agilidad** a la hora de resolver dudas y problemas, vinculada a este manejo de la información, es algo también muy valorado, tanto por las personas socias como por los clientes. No se trata solo de resolver problemas, sino que se aplica también a la incorporación de nuevas ideas que ayuden a co-crear soluciones y mejoras. Sin duda es un ejemplo claro de orquestación de la inteligencia colectiva, aplicada a la lógica empresarial en su día a día y en su gobernanza. Las personas aprenden unas de otras a diario. De hecho, se aplica desde el comienzo, poniendo en valor “la frescura” de las nuevas incorporaciones. El sistema contempla la posibilidad de que las personas de menos experiencia en la empresa aporten fórmulas mejoradas de actuación. Existe un canal de sugerencias dentro de la aplicación del que se nutre el diseño de mejoras variadas.

La Plataforma garantiza la **trazabilidad de la documentación**, tanto colectiva como individual, y puede ser consultada, de forma inmediata y actualizada, por todas las personas socias desde cualquier lugar y en todo momento. Y desde el minuto 1 en el que comienzan a ser socias.

La cobertura tecnológica de la plataforma para el cliente interno (personas socias de Givit) le ofrece una **información instantánea** de su situación en la cooperativa. Cualquier persona socia tiene acceso, de forma automática, actualizada, en cualquier momento y desde cualquier lugar, a toda su documentación (DNI, anticipos societarios, libro de socios, aportaciones, regularización del capital social...). Además, a través de la aplicación, la persona socia está continuamente informada sobre asambleas, acuerdos,

formaciones, posibilidades de promoción interna, procesos de selección y sus resultados, Estatutos, Reglamento de Régimen Interno, datos para facilitar y optimizar el trabajo a nivel operativo, normalización de procesos, protocolos, etc. Sin duda este factor ayuda a convertir la transparencia en una realidad y agiliza el uso de la información y de la comunicación. Facilita que todo el mundo sepa la repercusión de su trabajo a nivel global y el por qué y para qué de su puesto.

Muchos de los datos son volcados por las propias personas trabajadoras, lo que contribuye a generar mayor consciencia de responsabilidad e importancia de cada labor desarrollada. El sistema también “chiva”, ante el resto de compañeros y compañeras, cuando alguien ha realizado algún comportamiento no adecuado, como llevarse el vehículo de trabajo al domicilio particular. Por lo que se convierte en un **mecanismo de control** importante de cara al buen funcionamiento.

Las personas socias reciben información diaria de sus propias ratios y de los de su equipo, lo que les reta a mejorarlos cada día, y a ofrecer información cualitativa adicional que los números no siempre facilitan. Son los propios compañeros de equipo los que evitan posibles fraudes o abusos en la incorporación de los datos a la plataforma. Las personas coordinadoras de equipo y de centro manejan ratios sobre su centro y sobre las personas que componen el equipo. El propio equipo desestima algunas incorporaciones por entender que esa persona no está aportando al equipo.

Por último, pero no menos importante, La Plataforma aporta **ratios analíticas** que permiten observar tendencias, y que animan a superar indicadores y a mejorar para conseguirlo.

Éxito del modelo

Givit, en 2023, está facturando en torno a 5 millones de euros, con un beneficio pequeño en porcentaje. Lo que supone, paradójicamente, su principal **ventaja diferencial**.

No tienen interés en obtener beneficios empresariales traducidos a mayor capital, sino que los rendimientos empresariales se encaminen a conseguir mejores condiciones laborales y de desarrollo profesional de sus personas socias. Que esto fuera entendido por los diversos grupos de interés no

ha sido fácil, y continua sin serlo. Se consigue a base de demostrar un convencimiento férreo por parte de las personas que conforman el colectivo, y gracias a la congruencia y coherencia entre los discursos e idearios, las estrategias, y las acciones de negocio desarrolladas.

¿Cómo se traslada el éxito del Modelo de Negocio Interno al Modelo de Negocio Externo?

Gracias a la motivación de las personas socias y los equipos de trabajo, el **convencimiento proyectado**, pero también apoyándose en los resultados que se iban obteniendo, la coherencia, la congruencia... el nivel de compromiso y cumplir con los compromisos adoptados. La capacidad de respuesta de Givit ante problemas importantes del cliente también ha sido decisiva.

El cliente, tanto Interno como Externo, termina creyendo en el modelo, pero porque le da mejores resultados que los que le dan otras empresas que siguen modelos más convencionales. En realidad, termina existiendo una considerable dosis de complicidad y confianza entre los equipos de trabajo de Givit y los equipos de trabajo de sus clientes. Lo que se materializa en un trabajo conjunto que se traduce en la optimización de la planificación y la gestión del Big Data (muchos de cuyos datos son aportados por Givit).

En cuanto a la **cobertura tecnológica** de la plataforma para el cliente externo (empresas a las que se presta el servicio de reparto), se comparten datos entre Givit y la empresa cliente (tiempos de entrega, turnos de trabajo, previsiones de demanda...), y Givit les devuelve datos relacionados con las distancias recorridas, kilometraje, eficiencia real de los turnos de trabajo previstos... Con esta simbiosis, el cliente organiza su cocina en función de los riders de los que va a disponer y organiza su personal para atender de forma óptima la demanda. Con esta colaboración se ha conseguido generar una metodología de trabajo, reflejada en un contrato en papel, para que ambas partes ganen, y para que el usuario final obtenga un mejor servicio.



Siempre hay una persona al teléfono cuando se presenta un problema, siempre se solucionan los problemas puntuales de absentismo porque los miembros del equipo se cubren entre sí.

Por otro lado, la Plataforma es una plataforma modular abierta y en constante evolución, capaz de ser **flexible y permeable** a los cambios del entorno.

Otro elemento clave es el lema: “**Cero papeles**”. No hay ni una sola impresora, ni en Givit ni en Gestcoop. Este factor obliga a generar sistemas lógicos de archivo, lo que facilita mucho la búsqueda de información y el acceso a la misma.

Equipo humano

Por último, el que haya **dos empresas vinculadas y comprometidas** con el proyecto da solvencia ante las entidades financieras, ante los proveedores estratégicos y ante los clientes.

Givit no quiere crecer a cualquier precio, ni depender en su crecimiento de uno o pocos clientes, es por ello por lo que se preocupan por diversificar en segmentos de mercado y en sectores de actividad relacionados, al menos por el momento, con el reparto de última milla.

La suerte es que las personas han respondido de forma admirable ante el reto y el compromiso asumidos. El equipo humano, de ambas empresas, es la clave del crecimiento exitoso. Lo fue en el pasado, lo está siendo en el presente, y, están convencidos, lo seguirá siendo en el futuro.



Nada de esto sería posible sin la existencia de un **liderazgo horizontal**, que huye de los grandes egos en pos del sentido de autoliderazgo de todas las personas socias.

Tanto para optimizar las relaciones con los clientes externos como con los internos se necesita orquestar una comunicación frecuente y de calidad.

Visto desde la perspectiva del tiempo, las personas que forman parte de esta aventura empresarial tratan de transmitirlo como posible y fácil de conseguir, pero lo cierto es que el viaje ha estado cargado de esfuerzo, horas de trabajo, piedras en el camino, y algún que otro sin sabor. Aunque los resultados positivos hacen que estos obstáculos pasen a un segundo plano, en pos de resaltar el mensaje de que un proyecto colectivo de este nivel puede llevarse hacia adelante, aparcando los grandes egos,

buscando la cooperación, y orquestando normas y sistemas que permitan la participación y la auto gobernanza.

Hasta el momento los resultados han sido muy positivos, pero tenemos que educarnos para la casuística de que vengan tiempos peores.



~ Aprendizajes ~

Con relación a los principales aprendizajes obtenidos hasta ahora de la experiencia, coinciden en destacar que, en verdad, no encuentran ningún elemento importante que debiera de ser tratado de manera diferente a cómo se ha hecho, visto desde la perspectiva del tiempo. No cambiarían la forma de hacerlo porque El Modelo les ha permitido experimentar y aprender de la experiencia.

Argumentan que **los problemas que surgieron en el pasado son la base del éxito presente**, ya que propiciaron el encontrar fórmulas para resolverlos y generar, con posterioridad, sistemas adecuados capaces de solventarlos y preverlos de cara al futuro. Han dejado de ser problemas y han pasado a formar parte de la metodología de trabajo y/o de gobernanza. Todo se ha hecho de forma escalable y sostenible. El camino ha supuesto un aprendizaje colectivo difícil de obtener de otra forma, y de mucho valor.

La actitud proactiva y la vocación de intentar adelantarse al futuro es algo que les caracteriza, y que se ha convertido ya en parte de la cultura organizativa. Planificar tiene mucha importancia para ellos, aun cuando las desviaciones sobre lo planificado sean grandes. Planificar les permite estar atentos al entorno y prepararse para las posibles contingencias. No podemos olvidar que Givit nació en plena Pandemia, lo que les ha hecho desarrollar un tejido resiliente que les incentiva a convertir las amenazas en

oportunidades. Y así lo han demostrado también en su forma de afrontar las diversas crisis acontecidas tras la Pandemia.

Podemos definir, en pocas palabras y desde la perspectiva de sus personas, la **clave del éxito** de Givit en:



El trabajar para hacer posible, y de forma continua, una **Comunicación Fluida y Multidireccional**.



El uso de los datos y de la tecnología **al servicio de la persona**, nunca al contrario. El objetivo no es enriquecer La Plataforma, ni a unos pocos, sino mejorar el servicio al cliente y la vida de las personas que conforman la empresa.



El **equilibrio** y la **generosidad** del equipo humano.



El **formato cooperativo**, sus características, sus organigramas horizontales, el nivel de participación en la gobernanza..., y la aplicación real de sus principios y valores, ha ayudado a hacer posible el Modelo, a conseguir el nivel de implicación necesario de las personas socias, y a desarrollar el pensamiento crítico adecuado para que todo ello sea sostenible en el tiempo.

Por otro lado, **la parte más afectiva del negocio**, aquella que tiene que ver con las relaciones entre las personas, con el cuidado mutuo, es fundamental para las personas socias, tanto de Gestcoop como de Givit. Y esa no se ha descuidado en ningún momento.

En definitiva, se han cometido **errores**, pero entienden que dichos errores son parte del juego. Sin ellos no hubieran desarrollado la vocación de resolverlos, antes incluso de analizarlos. Sin sus errores, ni Givit ni Gestcoop serían lo que son, y lo que son es lo que han trabajado para llegar a ser.

Sin duda ha supuesto un duro trabajo, pero saben (y sabemos) que **ha merecido la pena**.

Caso 2
Art Diversia

Crecer y conservar el ser

•
EL CASO DE ART DIVERSIA,
ARTE INCLUSIVO PARA
LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL



~ Situación inicial ~

Art Diversia es una Cooperativa de Trabajo de Interés Social y sin Ánimo de Lucro, fruto de la unión entre la Asociación La Integral Psicodanza y un artista plástico, que deciden fusionar sus fuerzas, talentos y experiencias para perseguir un objetivo común. Art Diversia fue creada en el 2017, aunque el proyecto inicial es anterior. Tiene su sede en Torredelcampo, una población a 11 kilómetros de Jaén capital con 14.000 habitantes.



Desde los comienzos del proyecto sus componentes tienen muy claro que sus servicios poseen **carácter ambulante**. La mayoría se presta fuera de la población citada, ya que el equipo apuesta por desarrollar los espacios rurales con menos oportunidades.

Comienzos

Como ya se ha comentado, Art Diversia comenzó a fraguarse en un proceso que va desde lo personal a lo profesional, pasando al asociacionismo antes de convertirse en Cooperativa. Noelia Blanca, Técnica de integración social del Ayuntamiento, y Eva Domingo, directora de la Escuela Municipal de Danza de Torredelcampo, cruzaron sus caminos, y, tras formarse en el mundo de la discapacidad y las artes escénicas, crearon, en el 2008, la Asociación La Integral Psicodanza. La Integral Psicodanza, era el fruto de las sinergias entre las disciplinas en las que ambas eran expertas (psicología y artes escénicas respectivamente). Desde este año lideraron **proyectos de desarrollo de artes escénicas protagonizados por personas con diversidad funcional**, creando una Compañía de Danza Inclusiva que, durante varios años, actuó en muchas ciudades de España y recibió varios reconocimientos.

Un poco más adelante, en el año 2011 se cruzaron con el reconocido y transgresor artista plástico Juan Ramón Fernández Puñal. A partir de este encuentro comienzan a desarrollar proyectos artísticos y socioeducativos con colectivos del ámbito de las personas con discapacidad. Las tres personas socias tenían una larga trayectoria profesional a nivel nacional e internacional, y descubrieron que sus perfiles se complementaban muy bien (Han llegado a ejercer la vicepresidencia de Artes y Discapacidad de España).

Decidieron adoptar la fórmula cooperativa porque necesitaban profesionalizar la actividad y tomar un cariz más empresarial. La fórmula Cooperativa era la que más se adaptaba a sus valores compartidos. En este sentido, ya en el año 2017 constituyen Art Diversia (Cooperativa sin Ánimo de Lucro y de Interés Social), que **combinaba el espíritu social y el empresarial**. La idea era poder afrontar iniciativas de mayor envergadura, con mejores presupuestos y creando nuevos puestos de trabajo. Ser capaces de generar impacto en la sociedad honrando los valores que compartían y contribuyendo a conseguir una Comunidad más justa e inclusiva.

Siguientes pasos

Tras la puesta en marcha de La Cooperativa, amplían el colectivo de personas destinatarias, acercándose, además, a **personas y colectivos en situación de vulnerabilidad**, más allá de la diversidad funcional. Asimismo, deciden **expandir su cartera de servicios**, incluyendo servicios de consultoría y asesoría en arte inclusivo, gestión cultural a través de la organización de proyectos y programas socioeducativos, turismo de ocio cultural, subastas de arte, responsabilidad social, diversos eventos culturales... Y todo ello, de forma prioritaria, en el **ámbito rural**, lo que provoca una doble necesidad de creatividad, por un lado, para gestionar los recursos y, por otro, para desarrollar de forma efectiva los servicios.

Tanto su Modelo de Negocio como sus clientes han ido evolucionando a lo largo de su historia. Como Asociación dirigían sus esfuerzos comerciales hacia otras asociaciones sin ánimo de lucro, después fueron incluyendo como clientes potenciales a los centros ocupacionales, a través de licitaciones públicas con ayuntamientos. Gestionaban en torno a 13 proyectos anuales, lo que proporcionaban escasos recursos a las personas promotoras, que vivían casi en condiciones de economía de subsistencia.

Poco a poco, de forma paulatina, y sin perder nunca de vista su propósito y sus valores, comienzan a desarrollar **proyectos en centros educativos** con los que ayudan a dinamizar a la población infantil en riesgo de exclusión y a sus familias, disminuyendo considerablemente el absentismo escolar.



En apenas un año cuatuplicaron tanto el número de proyectos y como los lugares de intervención. Y en menos de cuatro años fueron capaces de multiplicar por siete los puestos de trabajo generados.

En septiembre de 2023, La Cooperativa contaba con una estructura central de 10 personas y un personal operativo eventual de más de 40 personas asignadas a los diversos proyectos.



~ La Estrategia ~

Desde Art Diversia se definen a sí mismas como una empresa que ofrece un espacio de inclusión entre el ámbito social, cultural y educativo. Para ello, acercan profesionales entre sí y potencian la diversidad de propuestas creativas desde una realidad inclusiva, democrática y accesible. Y crean sinergias generando espacios inclusivos entre los ámbitos de la cultura y la educación.

Art Diversia ofrece la prestación de servicios en Arte Inclusivo de formación, sensibilización, producción, promoción, distribución y representación como propuesta innovadora, así como servicios de consultoría y gestión cultural y social a entidades públicas y privadas que trabajen con colectivos de: mujeres, infancia y juventud, mayores, discapacidad, inmigrantes, ex reclusos, víctimas de violencia de género, minorías étnicas y cualquier otro colectivo con dificultades de inclusión cultural, social o desarraigo. Apostando siempre por el Arte Inclusivo, democrático y accesible desde espacios creativos, y potenciando en la sociedad un pensamiento artístico y crítico.

Crecimiento constante

Como sus propias personas socias señalan, *Si hay algo que caracteriza a esta cooperativa es el espíritu de crecimiento empresarial*. Lo que les ha empujado a mejorar su Modelo de Negocio y a modificar el ámbito geográfico de actuación (han ido evolucionando su escala, de comarcal a provincial, de provincial a autonómica... Estando actualmente concentrados en dar el salto a la escala nacional e internacional). Lo que ha supuesto, y supondrá, un crecimiento sostenido en el número de puestos de trabajo.

Para continuar afrontando el reto de crecimiento, el equipo debía superar con éxito **dos temas clave** desde el punto de vista estratégico:

- **El cambio en la Gobernanza de la cooperativa**, en todos sus ámbitos, facetas y dimensiones. Necesitaban afrontar cambios en la manera de gestionar, que pasaban por formar a las personas para que asumieran responsabilidades y para que fueran capaces de ser mucho más autónomas respecto a la toma de decisiones en sus ámbitos de actuación. Junto a la concienciación y preparación del grupo motor para poder delegar de forma efectiva.
- **El mantenimiento, y mejora, de la calidad en la implementación de su Propuesta de Valor**. Su posicionamiento diferencial, lo que, sin duda, había sido el principal impulsor del crecimiento experimentado hasta ahora. En definitiva, conservar lo que ellas llamaban “El sello Art Diversia”, ese saber hacer desarrollado y mimado desde hace más de una década. Garantizando que no se desvirtuara o se perdiera a causa del crecimiento. Puesto que hasta hacía poco este sello estaba en manos de unas pocas personas, y ahora iba a pasar a depender de un número importante de ellas. En definitiva, afrontar el crecimiento sin dejar de ser lo que habían decidido conscientemente ser.

Creer como empresa hace al equipo reflexionar sobre la **importancia de la creatividad y de la flexibilidad** para poder ser capaces de adaptarse a las necesidades y circunstancias requeridas de una forma dinámica.

Organización interna

Por todo lo dicho hasta ahora, Art Diversia se hace consciente de la necesidad de concentrar sus esfuerzos en torno a su Estructura Interna, de cara a impulsar cambios que les ayuden a seguir generando riqueza, garantizando el cumplimiento de su Misión Empresarial, orquestando el crecimiento... sin perder su esencia.

En realidad, y con referencia a la gobernanza, de manera implícita, todo el mundo sabía cuál era su área de trabajo y la desarrollaba, pero esperando la aprobación y supervisión estrecha de todas las personas socias. En verdad, las líneas divisorias entre las distintas competencias y habilidades profesionales eran demasiado difusas, no estaban marcadas de forma clara y concisa.

Por otro lado, el equipo promotor es consciente de que en la empresa tiene que iniciarse un traspaso del conocimiento y de la metodología a generaciones

de profesionales más jóvenes. Estos profesionales más jóvenes estaban más cercanos en edad a la mayoría de las personas usuarias, por lo que la comunicación y la comprensión sobre sus deseos y necesidades resultaba más fácil.

En definitiva, tienen que iniciar el traspaso de conocimiento manteniendo el “sello de calidad y excelencia” diferenciador de Art Diversia.

Para impulsar dichos cambios, La Cooperativa Art Diversia solicita participar en el **Programa Innovacoop** de La Escuela de Economía Social, pasando a formar parte del conjunto de empresas candidatas dentro del proceso de selección. Finalmente, es una de las empresas elegidas para participar del servicio, con el objetivo fundamental de desarrollar la Organización Interna, tanto a nivel de Gobernanza como de desarrollo del equipo de profesionales: dirección empresarial, participación y liderazgo, reparto de trabajo, acogida y seguimiento del personal, etc.

Acompañados por el Equipo de la Escuela, se fijan el objetivo de:

Establecer fórmulas de organización y gestión para el desarrollo del trabajo de ART DIVERSIA

Lo que ellos especificaban como:

- Elaborar herramientas de planificación y sistematización para la organización del trabajo (recursos humanos, tiempo, etc).
- Crear recursos que faciliten la comunicación interna del equipo de trabajo.
- Elaborar una herramienta que facilite la planificación y gestión de los recursos materiales.
- Delimitar las funciones, responsabilidades y los roles de cada uno de los profesionales del equipo de trabajo.
- Delegar áreas y responsabilidades desde los fundadores de la cooperativa al resto del equipo (relevo generacional).
- Crear el reglamento de régimen interno (empezar poniendo por escrito, la visión, la misión y los valores de Art Diversia)



~ Experimentación ~

Para alcanzar el objetivo estratégico que se habían planteado, el equipo comenzó a desarrollar un conjunto pautado de **acciones**:

- Evaluar áreas de trabajo para comprobar si estaban compensadas. Para ello se concentraron en identificar las tareas y responsabilidades que se debían desarrollar en el seno de La Cooperativa. Posteriormente analizaron cuáles de dichas tareas y responsabilidades aportaban verdadero valor diferencial a la propuesta de valor, distinguiéndolas de las operaciones no claves, aunque necesarias para el día a día.
- Una vez identificadas y analizadas, se tomó la decisión de externalizar todas las tareas que no eran clave para la cooperativa en empresas especializadas en cada materia en cuestión. De esta manera conseguían reducir la carga de trabajo y optimizar dicha gestión dejándola en manos expertas. La supervisión y control seguía siendo del Consejo Rector, pero liberaban un tiempo importante que podían destinar a temas estratégicos.
- Definir la nueva estructura, las personas que coordinaran cada área y sus funciones/responsabilidades. Se repartieron las responsabilidades atendiendo al nivel de especialización y conocimiento de cada persona del Consejo Rector, así como a la disponibilidad horaria de cada persona con relación a las necesidades derivadas de dichas áreas de gestión.
- Dotar de recursos y personas a cada área de la nueva estructura.
- Diseñar un prototipo de reunión eficiente mensual.
- Elaborar un calendario de proyectos a llevar a cabo, y sus necesidades.
- Investigar sobre aplicaciones intranet de gestión de proyectos.
- Organización de jornadas de mejora del clima laboral con las personas trabajadoras.
- Mejorar el control emocional con pautas de comunicación asertiva.
- Comenzar el proceso de selección de la persona que hiciera las funciones de Community Manager a nivel interno.

Equipo

Asimismo, y con relación a la facilitación del relevo generacional, con el objetivo transversal de mantener y mejorar el *sello Art Diversia*, establecieron un **procedimiento de acogida y acompañamiento** a las personas que comenzaran a trabajar en la cooperativa. Una de las personas socias lideraba todo el proceso: la formación, el acompañamiento y el seguimiento. De esta manera conseguían agilizar la formación en la metodología específica desarrollada por la cooperativa, y también se aseguraban de que las nuevas incorporaciones eran las personas apropiadas para las tareas indicadas.

Además, como ya se ha destacado, se diseñaron y llevaron a cabo encuentros en los que participaba todo el personal de la cooperativa. En estos encuentros se realizaba una labor de co-creación y mejora de las actividades a desarrollar, teniendo en cuenta las aportaciones y las experiencias fruto de años anteriores.

Estas acciones consiguieron **afianzar el sentido de pertenencia y poner en valor el trabajo colaborativo**. Además de contribuir a unificar criterios de actuación frente a los clientes y personas usuarias.

Por otra parte, se dividieron a las personas profesionales por parejas, de manera que hubiera siempre trabajando conjuntamente una persona con un grado alto de experiencia y una persona con poca experiencia. De esta forma se producían sinergias que permitían nutrirse mutuamente entre ellas y optimizar las intervenciones con ideas nuevas pero afianzadas por la madurez de las personas más veteranas.

Por último, nos parece importante destacar otra acción que programaron para estar en contacto permanente y directo con sus clientes. Se establecieron **reuniones de coordinación con los clientes** de cada proyecto para valorar la marcha de estos, identificar posibles desviaciones sobre los objetivos, y tener el pulso del día a día.



~ Resultados ~

A nivel general, y en referencia al equipo de profesionales, actualmente La Cooperativa cuenta con un equipo conformado por **personas formadas y capacitadas**, que han sido acompañadas en un proceso de acogida sistematizado y planificado, lo que les ha permitido mantener el grado de calidad en las intervenciones y el sello característico y diferenciador de Art Diversia.



Existe un **mayor sentido de pertenencia**, tanto entre las personas socias como entre las personas contratadas. Se sienten parte de Art Diversia y están implicados e implicadas en los objetivos.

Ha mejorado considerablemente el ambiente de trabajo y la comunicación interna. Las personas se apoyan más entre sí y se cuidan mutuamente. Se ha generado un entorno de seguridad que está permitiendo que se lleven a cabo **evaluaciones 360 grados**, en las que todo el personal evalúa al resto del equipo y es evaluado, con el objetivo de mejorar las acciones promovidas por la cooperativa de manera continua.

Se ha incrementado considerablemente el **grado de fidelización** de los y las profesionales. Generando, para la mayoría, contratos como personal fijo discontinuo. Este factor les permite medir cuando finalizan su actividad con La Cooperativa y estar preparados para comenzar de nuevo en la fecha estipulada, sabiendo que van a continuar con su trabajo formando parte de un equipo formado y comprometido. Existe Más y Mejor trabajo en equipo. Las reuniones son más eficientes.

Han decidido reducir y concentrar sus líneas de producto, enfocándose, de manera muy especial, en dos: **Formación y Gestión Cultural**. Por entender que es en estas líneas en las que resultan considerablemente más competitivos.

Han aumentado el nivel de conocimiento sobre sus posibilidades, analizando sus fortalezas y debilidades. Lo que les ha permitido mejorar la gestión y la organización de su capital humano.

Estructura de la empresa

En definitiva, han conseguido ordenar y optimizar la estructura de la empresa, distribuyendo la actividad entre distintas áreas de trabajo, quedando gráficamente representado de esta forma:

Área	Línea de Formación y Gestión Cultural
<p style="text-align: center;">Admin. económica y laboral</p>	<p>Profesional: Coordinador/a con gestoría.</p> <p>Funciones: Contratos, altas y bajas, nóminas, asesoría (resolver dudas, orientación), contabilidad, etc.</p>
	<p>Profesional: Coordinadora técnica de gestión y administración.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de proyectos en RR.HH. • Proceso de reclutamiento y Selección. • Contratación. • Pagos y cobros. • Protección de datos. • Seguros. • Prevención Laboral. • Presupuestos. • Justificación económica. • Gestión fiscal.
	<p>Profesional: Coordinadora de Personal.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza la relación laboral con la cooperativa. • Formación interna. • Responsabilidad social. • Notarios. • Registro Laboral. • Selección RR.HH. (por áreas). • Reclutamiento. • Contratación. • Socialización.

Área	Línea de Formación	Línea de Gestión Cultural
Proyectos	<p>Profesional: Monitoras/es de los Talleres.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación y Programación técnica. • Ejecución. • Memoria gráfica y pedagógica. <p>Roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitor/a talleres formativos para centros educativos. • Monitor/a programas inclusivos. • Monitor/a centros ocupacionales o servicios sociales. 	<p>Profesional: Dirección Artística</p>
	<p>Profesional: Coordinador/a de material.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades. • Proceso de compra. • Distribución de materiales. • Gestión de almacén. 	<p>Profesional: Dirección Técnica</p>
	<p>Profesional: Coordinador/a Proyecto Pedagógico.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de tareas, tiempos y recursos. • Relación con los centros educativos y el profesorado. • Relación con la administración en proyectos inclusivos. • Coordinación de los/as profesionales por proyectos. 	<p>Profesional: Coordinación de material técnico</p>
	<p>Profesional: Técnica de Contenidos.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación y diseño. • Elaboración proyectos. • Justificación. Redacción. Memoria de proyectos. • Contenidos talleres (revisión junto a las/os monitoras/es). 	<p>Profesional: Artistas</p>

Área	Línea de Formación y Gestión Cultural
Comercial y Marketing	Profesional: Diseñadora de imagen.
	Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Generar imagen de cada proyecto. • Diseño e impresión de documentación. • Producción audiovisual.
	Profesional: Community Manager.
	Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Edición de contenidos. • Mantener Web Posicionamiento en RR.SS. • Cuidar contactos con las Redes. • Prospección de mercado.

Área	Línea de Formación y Gestión Cultural
Gestión de personas, información y com. interna	Profesional: Coordinadora general.
	Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de clientes internos y externos. • Cuidado del clima laboral. • Evaluación del desempeño.

Otros proyectos y líneas de futuro



La Diversa

(Compañía Inclusiva de danza teatro)

Funciones:

- Creación y producción.
- Residencia artística.
- Dirección artística.
- Venta.

Roles:

Eva y Chelo.



La 25

(CACIR, centro de arte contemporáneo inclusivo rural)

Funciones:

- Búsqueda de fondos.
- Reuniones con diferentes entidades.
- Coordinación estudio de arquitectura.
- Publicidad para partner.

Rol:

Puñal.



Otros proyectos

(La Variopinta)

Funciones:

- Exposiciones.
- Festivales inclusivos.
- Campañas (juventud, foros de, ...)
- Proyectos creativos, personalizados para entidades.
- Dirección artística.
- Representación de artistas y compañías (en proceso).

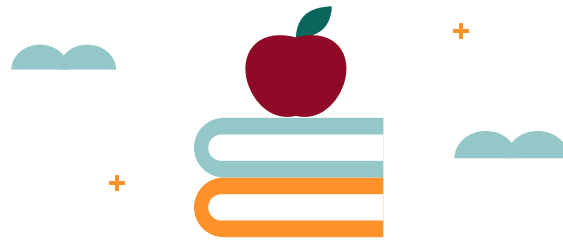
Roles:

Puñal, Eva y Noelia

(según la función que haya que realizar).

Esta forma de distribución de responsabilidades y tareas les está facilitando una mejor detección de necesidades de cada área y la adopción de la toma de decisiones en consecuencia, así como mejorar la organización operativa y la planificación de los proyectos sobre los que trabajan. Están sistematizando los protocolos de trabajo, de forma que la cantidad de proyectos no desvirtúe la calidad de estos.

Y lo que no es menos importante, ha disminuido el nivel de estrés y se ha incrementado la motivación hacia el futuro de Art Diversia como empresa.



~ Aprendizajes ~

Algunos de los principales aprendizajes obtenidos por el equipo y por la empresa después de la implementación de su estrategia son los que detallamos a continuación:



Es fundamental **dedicar tiempo a facilitar el trabajo en equipo y a la dirección**. Necesitan fomentar, de manera deliberada, los encuentros para pensar, discutir... encontrarse, desencontrarse... Todo esto se hace imprescindible para avanzar.



Formar y acompañar a las personas que se integran en la cooperativa aporta seguridad, tanto a la persona que se integra, como a la propia cooperativa. Ambas partes saben qué se espera de cada una de ellas. Además, permite detectar posibles malas prácticas por parte de las personas trabajadoras y áreas de mejora por parte de la cooperativa.



Apoyarse en **profesionales externos** para las cuestiones técnicas es una decisión que les permiten concentrarse en los aspectos más estratégicos. Para ello tienen que seguir diferenciando entre las cuestiones "técnicas y políticas".



Es importante **saber decir NO** a proyectos que, por sus condiciones o presupuesto, no permiten mantener el nivel de calidad del trabajo, las condiciones mínimas a los profesionales o personas socias de la cooperativa, y que hacen poco viable la sostenibilidad de Art Diversia.



La creación de la figura de una **persona que coordine** la parte estratégica de la cooperativa con la parte operativa favorece y apuntala el crecimiento.



Elaborar un **manual de acogida** y ponerlo a disposición de las personas que comienzan a trabajar en la cooperativa, permite homogeneizar elementos básicos de imagen y del saber hacer de la cooperativa.



Favorecer **espacios de crecimiento y desarrollo de las carreras profesionales** del personal, permite su fidelización. Cuando las personas crecen profesionalmente en el seno de la cooperativa, la cooperativa también crece.



Con relación a los procesos de selección de personal, siempre que se cubran las condiciones mínimas de formación técnica y capacidad competencial, **la actitud de las personas trabajadoras** tiene más importancia en los resultados que una posible "titulación de más".

Desde esta perspectiva, una vez que consigan asentar el Modelo que han puesto en marcha y afianzar el proceso de crecimiento en volumen de negocio abordado, deberán acometer el proceso de crecimiento societario de la cooperativa.

Caso 3

Onneo

El valor de la intercooperación

EL CASO DEL GRUPO COOPERATIVO ONNEO



~ Situación inicial ~

Históricamente, las empresas de transporte sanitario en Andalucía son de pequeño tamaño si las comparamos con las empresas del sector a escala nacional. Por otra parte, el del transporte sanitario es, en gran medida, un mercado que se rige por licitaciones públicas, donde en los últimos años, existe tendencia a que grandes grupos compitan agresivamente para hacerse con el mercado. Ante esta situación, durante muchos años, en el sector se venía hablando, de manera informal, de la necesidad de unirse

para poder hacer frente a las grandes empresas, todas ellas fuera de la economía social, pertenecientes a grupos de inversión y con gran potencial financiero, que poco a poco iban acercándose al mercado andaluz para competir, principalmente, en licitaciones públicas.

Algo parecido ya había acontecido en la década de los 80 del siglo pasado, lo que propició la unión de numerosos profesionales autónomos para conformar cooperativas. Éstas que ahora necesitaban dar un segundo paso en la búsqueda de la supervivencia competitiva.

Uniando fuerzas

Desde este contexto, y dado que son las protagonistas de este caso de estudio, presentamos a las **tres cooperativas socias fundadoras del Grupo Cooperativo**:

Ambulancias Barbate Sociedad Cooperativa Andaluza

Tiene sede en Puerto Real, Cádiz, su fundación fue en el año 1983. Su principal actividad se dirige al sector público en la provincia de Cádiz, llevando a cabo también actuaciones en el ámbito privado, y puntualmente fuera de la Provincia de Cádiz.

Autoamtax Sociedad Cooperativa Andaluza

Tiene sede en Huelva, su año de fundación fue 1993. Su principal actividad se dirige al sector público en la provincia de Huelva, llevando a cabo también actuaciones en el ámbito privado, y puntualmente fuera de la Provincia de Huelva.

Ambulancias Andalucía Sociedad Cooperativa Andaluza

Tiene sede en Málaga, su año de fundación fue 2014. Su principal actividad se dirige al sector privado en la provincia de Málaga, llevando a cabo también actuaciones en el ámbito público, y puntualmente fuera de la Provincia de Málaga.

Entre las tres cooperativas suman una facturación de más de 21 Millones de euros. Cuentan con más de 500 personas trabajadoras (entre socias y no socias de las cooperativas) y 212 ambulancias.

Las tres empresas saben que, por separado, a pesar de ser líderes en sus territorios, sus años de experiencia y los datos económicos y laborales, la situación en la que se encuentran, dadas las características de su sector de actividad, es de debilidad.



De hecho, ya han podido comprobar cómo en los últimos años diversas cooperativas y consorcios de empresas de transporte sanitario que agrupaban pequeñas empresas, tanto cooperativas como no cooperativas de otras provincias andaluzas, han ido desapareciendo y siendo absorbidas por entidades de mayor tamaño. Este factor supone una pérdida de autonomía y calidad del trabajo, tanto para las personas socias como no socias y para la parte más importante de todo el engranaje, las personas usuarias y destinatarias del servicio que ven como, al primar otros intereses, dejan de ser el centro del sistema.

Formalización

En febrero del año 2020, las tres cooperativas que en 2023 conformaron el Grupo Cooperativo Onneo decidieron dar el primer paso y tener una reunión formal para iniciar la andadura con el objetivo de **generar una alianza**, sin saber, aún en esa fecha, con qué forma, que les permitiera poder competir con mayor posibilidad de éxito en un mercado cada vez más dominado por macroempresas, con más facilidad de acceso a recursos financieros y de infraestructuras.

Los Principios y Valores Cooperativos, incluido el interés por generar riqueza y por mantener y generar empleo de calidad con una vinculación directa al territorio al que pertenecen sus empresas y sus personas socias y trabajadoras, y en el que prestan un servicio cercano y de gran calidad, constituyeron el denominador común y el punto de partida desde el que surgió la iniciativa.

Pocos días después de la primera reunión formal se declaró el estado de alarma en España debido a la situación de pandemia originada por la

COVID-19, siendo el transporte sanitario clave para dar solución a la situación sanitaria generada. Por este motivo el proyecto de intercooperación quedó pausado durante meses, centrando todos los esfuerzos, tanto empresas como personas socias y trabajadoras, en apoyar, desde su responsabilidad, la situación que estaba viviendo el país.

Ya, en noviembre de 2021, cuando la situación generada por la pandemia estaba en vías de solución, solicitan la participación en el **Programa de Innovación Cooperativa** de la Escuela de Economía Social con el objeto de que se les acompañara en el proceso de creación de una alianza que les permitiera conseguir los objetivos marcados en esa sesión de trabajo llevada a cabo casi dos años antes.



~ La Estrategia ~

La estrategia trazada constaba de **dos vertientes** que debían de ir trabajándose de manera paralela para que, al final de todo el proceso, convergieran en la creación de lo que ha sido un grupo cooperativo.

1. Por un lado, el primer eje fue el del trabajo con la base societaria de las tres cooperativas.
2. El segundo eje, mucho más técnico, era el de cómo dar encaje legal y operativo a las aspiraciones de las empresas.

En definitiva, con la estrategia trazada, se perseguían los siguientes **objetivos** finalistas:

- Ganar tamaño y capacidad de intervención, en principio a nivel de Andalucía y en el futuro de toda España.
- Ser más fuertes, sólidas y competitivas frente a los grandes grupos empresariales que operan en el sector del transporte sanitario,

diferenciándose por su identidad cooperativa, su gestión democrática y participativa, su compromiso con las comunidades y los servicios públicos.

- Proporcionar servicios de calidad, basados en los valores y principios del cooperativismo, que conjuguen la calidad del servicio y la efectividad empresarial con la capacidad de poner a las personas socias, trabajadoras y usuarias en el centro de todo.
- Explorar nuevas oportunidades de negocio para expandirse y crear oportunidades de empleo digno y servicios en el territorio, manteniendo el empleo local de sus personas socias y expandiéndolo en beneficio de más personas y territorios.

Hitos

Se planificó un proceso de trabajo a desarrollar durante doce meses, desde marzo de 2022 hasta marzo de 2023, aunque finalmente se culminó en junio de 2023. En este punto, tal y como comentaremos en el apartado de aprendizajes, el haber establecido una hoja de ruta con una serie de hitos intermedios fue clave para saber qué hacer en cada momento y qué se necesitaba tener antes de dar el siguiente paso.

Los hitos establecidos fueron los siguientes:

Hito 1. Confirmación oficial del interés de trabajar en la conformación de la alianza

- Aprobación, por parte de cada uno de los Consejos Rectores, de dedicar recursos (personas y horas de trabajo)

Hito 2. Conformación del grupo de trabajo

- Cada cooperativa aportaba al menos dos personas. Una con carácter técnico, encarnada por la persona que ostentaba el cargo de gerencia en cada una de las tres cooperativas. Otra persona con un perfil “político” o de representatividad de la asamblea, encarnada en la figura de la propia presidencia o de otras personas designadas por el Consejo Rector.
- Cierre de expectativas.
- Puesta a disposición de datos económicos y sociales.

Hito 3. Estudio de la viabilidad técnica y social de la propuesta

- Puesta al día, por parte de cada una de las empresas, de las potenciales deficiencias técnicas o sociales a la hora de conformar la alianza.
- Asesoramiento técnico a cerca de las distintas posibilidades de la conformación legal de la alianza.

Hito 4. Propuesta del modelo idóneo para la formalización de la Alianza

- Asesoramiento por personas expertas.
- Estudio de las diferentes opciones, con sus puntos a favor y en contra de cada una de ellas.

Hito 5. Aprobación por parte de las asambleas de cada una de las cooperativas para la formalización de la alianza

- Realización de las asambleas de personas socias.

Hito 6. Elaboración de los estatutos de la nueva organización.

- Aprobación de los estatutos.
- Desarrollo de marca.

Hito 7. Creación formal y oficial de la alianza, e inscripción en el registro.

- Elevación a acuerdo público de los estatutos.
- Inscripción en el Registro de Cooperativas de la Junta de Andalucía.

Hito 8. Presentación y divulgación social de la alianza

De manera transversal, el equipo de trabajo designado por los distintos consejos rectores tenía que ir desarrollando trabajos de carácter técnico para elaborar un mapa de recursos compartidos, exponer buenas prácticas, experiencias, metodologías, etc.

Como en la mayoría de los procesos, con los trabajos diseñados se perseguían tanto efectos (en las personas), como resultados, en este caso en las empresas, con la propia creación oficial de la alianza. Todos y cada uno de los trabajos realizados en busca de los distintos resultados, han sido el vehículo para trabajar en los efectos sobre las personas, es decir, la creación de un equipo de trabajo con unos objetivos compartidos y una identidad definida y la generación de un espacio de confianza y confiable.



~ Experimentación ~

Las cooperativas, como paso previo, firmaron un **acuerdo de colaboración**. Se comprometían a nombrar un equipo de trabajo por cada cooperativa, a llevar a cabo las acciones, propuestas por los facilitadores del servicio de Innovación Cooperativa de la Escuela de Economía Social y acordadas con las partes, a no revelar las informaciones adquiridas durante el proceso y a no revelar la iniciativa hasta que se acordara darle publicidad.

Este compromiso, adoptado por todas las partes, incluido el equipo de facilitadores de la Escuela, fue clave como punto de partida, como se ha expresado anteriormente, para generar un espacio confiable y de confianza. También proporcionaba seguridad al equipo de facilitadores de la Escuela, a la hora de proponer y desarrollar su rol. Lo que se trataba en las sesiones de trabajo era confidencial, por lo que era posible tratar cualquier tema, sin importar el asunto, y se podía exigir a las partes un fuerte compromiso con el proceso.

El paso siguiente fue el **intercambio de los datos contables y fiscales**, así como de la documentación relevante de cada una de las cooperativas (contratos que ejecutan en la actualidad; volumen de negocio, número de personas socias; en su caso, número de personas trabajadoras en régimen general, etc.)

Asentando las bases

Una vez establecido este marco de confianza mutua se procedió a analizar las necesidades y requerimientos de posibles licitaciones, a corto y medio plazo, sobre transporte sanitario en Andalucía, para verificar las **contribuciones posibles** por parte de cada cooperativa y el **alcance** de la cooperación necesaria entre ellas.

Mientras ese trabajo se iba realizando, se fueron explorando las diferentes vías de unión disponibles en la legislación andaluza para poder conformar la alianza formalmente, y también, presentarse, si fuera el caso, conjuntamente a las licitaciones. En este proceso ha sido determinante la colaboración de FAECTA, Federación de Cooperativas de Trabajo de Andalucía, que puso a disposición del proyecto a su experto en legislación y asesoría jurídica. Dicha persona especialista aportó sus conocimientos participando en diversas sesiones de trabajo, facilitando la interlocución con la Administración Pública, y colaborando en la redacción de los estatutos de lo que, finalmente, ha tomado la forma de un Grupo Cooperativo Impropio.

Con referencia a la forma jurídica elegida, en El Grupo Cooperativo Impropio, según establece la Ley de Cooperativas Andaluza, todos sus miembros son iguales, no existiendo una empresa cabeza de grupo que dirige a las demás. Además, la mayoría de las empresas que conformen el Grupo deben ser cooperativas.

El resultado fue fruto de un debate que conjugaba lo técnico y lo legal con lo social, y en el que, en todo momento, gobernó un espíritu de prevalencia de valores como **la igualdad, la equidad y la democracia**. Es por ello por lo que, a pesar de existir fórmulas jurídicas menos complejas desde el punto de vista técnico, se decidieron por esta fórmula como la más acorde a los valores, la horizontalidad y la corresponsabilidad buscados en el proyecto de alianza.

Una vez delineada la fórmula del Grupo Cooperativo Impropio y el pacto asociativo, cada cooperativa presentó la iniciativa en sus respectivas Asambleas, recibiendo en todas ellas la aprobación para adherirse al Grupo Cooperativo.



En este punto cabe destacar el trabajo explicativo y pedagógico que debieron hacer los distintos consejos rectores en sus propias cooperativas, debido a que las personas socias, que no están en el día a día de la dirección de las empresas, desconocen, muchas veces, la situación del mercado y las dificultades. Medidas de este calado tienen que ser muy bien entendidas para que sean aprobadas en asamblea, y para que comiencen a formar parte de un ideario, una visión y un compromiso común y compartido.

Constitución de la Cooperativa

Con el apoyo de FAECTA, se elaboraron los estatutos del Grupo Cooperativo, denominado Onneo, estableciendo, más en detalle, su configuración organizacional y su funcionamiento. Sobre esta organización y estructura, caben destacar dos aspectos relevantes que señalan, de manera inequívoca, el **espíritu de la alianza**:



El Grupo cooperativo se conforma con la **idea de crecer**, de que esta alianza a tres sea un punto de partida, no un punto final. En el grupo, atendiendo al principio cooperativo de adhesión libre y voluntaria, caben otras cooperativas, siempre que se identifiquen con los principios y valores generales de la economía social. Estas cooperativas pueden ser tanto de servicios de transporte sanitario, como de otra índole que complemente la actividad principal.



El Grupo **se gobernará de manera horizontal**, donde se establecerá un denominado Comité de Coordinación, que estará compuesto por una persona designada por cada uno de los Consejos Rectores de las Cooperativas integrantes del Grupo, y por la persona nombrada como Gerente Único (esta última será elegida y nombrada por el Comité de Coordinación, y tendrá voz pero no voto).

El grupo cooperativo quedó finalmente constituido jurídicamente en Osuna, el día 20 de junio 2023, elevándose su Acta de Constitución y sus Estatutos a documento público.

Con relación al desarrollo de la marca, cabe destacar que dentro de este proceso de intercooperación se ha generado otro proyecto de colaboración entre cooperativas. Para la ideación y el diseño de la imagen corporativa del Grupo Cooperativo Onneo, las tres cooperativas han colaborado y contratado los servicios de Cientoochentagradados Sociedad Cooperativa Andaluza, otra empresa que había participado del programa Innovación Cooperativa de la Escuela de Economía Social.



~ Resultados ~

Tras el periodo de trabajo, se ha forjado la alianza entre las tres empresas, conformándose en un **Grupo Cooperativo Impropio**, procediendo además a su registro en la Registro de Cooperativas de Andalucía. El grupo se presentó públicamente el 20 de septiembre de 2023, en la ciudad de Cádiz.

En el proceso han podido identificar y definir espacios de intercooperación entre las distintas empresas, tanto dentro como fuera del grupo cooperativo, lo que les permite tener **más posibilidades de crecimiento empresarial**.

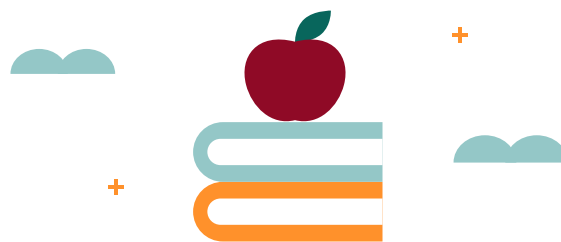
Además, han construido una relación empresarial basada en la **confianza** y en los **valores cooperativos** y los principios de la economía social.



Las empresas cooperativas, cada una de ellas en sus territorios, y como grupo cooperativo, se sienten más seguras y perciben el futuro con **más garantías de supervivencia** que al comenzar el proceso.

Otras cuestiones clave

- Los servicios del Grupo Cooperativo serán **servicios prestados de una manera cercana** a las personas usuarias finales. Las decisiones tomadas para prestar esos servicios serán tomadas con criterios de rentabilidad social y económica, no solo económica.
- Se obtiene **mejor posición y ventaja frente a la competencia** ante la tendencia, por parte de las administraciones públicas, de convocar licitaciones de mayor tamaño en cuanto a recursos, cobertura territorial y complejidad técnica.
- De la misma forma, estas empresas, como grupo cooperativo, están **mejor posicionadas** para aprovechar la emergencia de nuevos sectores y oportunidades de negocio que necesitan de una red de infraestructuras, equipamientos y competencias logísticas complejas, que pueden representar una diversificación de actividades y riesgos por parte de la alianza.



~ Aprendizajes ~



Los **valores y principios cooperativos** han sido un factor clave para guiar el proceso y generar confianza y cohesión, representando un marco de referencia común que todas las partes han demostrado honrar en cada paso a través de sus comportamientos, compromisos y decisiones.



El **conjunto de tareas** realizadas por parte de las personas que conforman el equipo de trabajo tiene que ser diseñado también como instrumento de fomento y generación de cohesión del propio equipo, así como de la confianza necesaria conformar la alianza.



Las **alianzas** para generar intercooperación no se pueden forzar, tienen que surgir tanto de una necesidad como de una oportunidad sentida por todas las partes. En este caso, la necesidad de generar **un gran grupo con músculo económico y social** ante lo que, podríamos llamar, un entorno hostil para los intereses de las cooperativas de transporte sanitario en Andalucía. A partir de esas necesidades sentidas y compartidas surgen los objetivos comunes, que son la clave para una intercooperación genuina.



El **establecimiento de una hoja de ruta antes de comenzar** el trabajo de acompañamiento, con tiempos máximos de consecución de objetivos intermedios y definición de tareas, es de vital importancia para poder monitorizar los logros obtenidos en el proceso y las cuestiones pendientes de resolver, lo que aporta seguridad y claridad al proceso.



Para intercooperar es imprescindible **generar espacios de confianza y confiables**, y para eso es necesario construir y aprobar, entre todas las partes interesadas, las normas del juego desde el principio.



Es importante conjugar la facilitación del proceso con el apoyo técnico y jurídico para obtener los resultados esperados. Una vez más, **la forma jurídica tiene que ser la herramienta**, no el fin.



Desde la facilitación, hay que propiciar que se programen, en la medida de lo posible, **espacios de convivencia informal** (almuerzos y charlas), generando así proximidad y cercanía. Así se consolidan las relaciones entre las personas y se refuerzan la cohesión y la confianza.



Más allá de lo meramente económico, en las personas socias de las cooperativas, hay un **sentimiento de pertenencia a la cooperativa de origen** que se puede ver amenazado. Trabajar desde los consejos rectores los posibles sentimientos de pérdida de las personas socias es clave para que sientan y entiendan que es un proceso de crecimiento y de generación de oportunidades, clave, muchas veces, incluso para la supervivencia de la propia cooperativa.



El **trabajo en red** ha sido otro factor de éxito: a través de una oportuna facilitación, fue posible activar diferentes actores para contribuir al objetivo común. Por ejemplo, se han contactado entidades de las Finanzas Éticas para explorar posibilidades de financiación, FAECTA para el apoyo jurídico e institucional, otras cooperativas para los servicios técnicos (por ejemplo, la creación de identidad corporativa y marca). El rol de las personas facilitadoras es clave, por un lado, para ver y proponer posibles conexiones, y, por otro, para proporcionar seguridad a todas las partes actuando como cuidadoras y guías del proceso.

Caso 4

Sierra Bella

Innovación permanente y sostenibilidad

EL CASO DE LA COOPERATIVA DE JARDINERÍA SIERRA BELLA



~ Situación inicial ~

Sierra Bella se constituyó en 2003 conformada por tres socios trabajadores del sector de la jardinería y de la fontanería. Tenían que desplazarse a la costa para poder trabajar, puesto que ellos vivían (y viven) entre Tolox y Guaro, poblaciones de la provincia de Málaga. Además, trabajaban bajo condiciones laborales considerablemente precarias. La experiencia de sus socios fundadores les proporcionó un importante nivel de conocimiento

sobre las necesidades de plantas que tenía el sector en su zona de influencia y las dificultades para encontrarlas con la relación calidad/precio requerida.



Podemos decir que la empresa nace por la confluencia de dos pasiones, por un lado, el amor hacia la jardinería, y por otro, la vinculación y el compromiso con el territorio de La Sierra de Las Nieves.

Primeros pasos

Los tres socios deciden capitalizar sus prestaciones por desempleo para invertir en desarrollar un negocio que les permitiera poner en valor su saber hacer sin desplazarse de Tolox. Para ello adquirieron un terreno familiar, perteneciente a los padres de dos de los socios, en el que comenzaron a dar forma a su proyecto. Este terreno fue el núcleo sobre el que continuaron expandiendo sus instalaciones, invirtiendo progresivamente en otros terrenos limítrofes a la finca raíz. Parte de la idea primigenia estaba relacionada con la **repoblación forestal**, especialmente del pinar, dado que, como ya hemos comentado, la comarca pertenece a la Sierra de las Nieves, que actualmente es Parque Nacional, aunque en la fecha era solo parque Natural.

La actividad económica y cultural de la zona ha estado siempre estrechamente relacionada con el monte, y los socios fundadores de Sierra Bella habían respirado este ambiente desde niños.

Pero la actividad empresarial se fue concretando en torno a la producción de plantas y el mantenimiento de jardines. Y la necesidad de poner foco a nivel estratégico para optimizar la rentabilidad, les fue llevando a concentrar la labor alrededor de la mencionada **producción de plantas de jardín**.

Desde los inicios de la empresa, sus personas socias fundadoras siempre han demostrado una sana inquietud por mejorar su formación empresarial, lo que se ha ido materializando en la participación en numerosos programas formativos, entre los que se encontraban **El Programa de Directivos y Directivas** (en el que participaron dos de sus socios, en La Promoción 2012) y el **Servicio de Coaching Empresarial** (en el que participaron los tres socios en 2015), ambos impartidos por La Escuela de Economía Social. Programas

que les ayudaron a tomar decisiones estratégicas fundamentadas que les han permitido evolucionar y crecer de manera muy positiva.

Por otro lado, los tres socios fundadores buscaban un Modelo que les posibilitara impulsar su proyecto en igualdad de condiciones, con una **estructura horizontal** que respetara las tres voluntades y que les permitiera desarrollarse, tanto a nivel profesional como empresarial. Lo que, sin duda, consideran como una pieza clave del éxito de su empresa y lo que les ha hecho aprovechar al máximo sus competencias complementarias. Además de sentirse muy identificados con los valores cooperativos y la generación de empleo en su entorno rural.



~ La Estrategia ~

Como coinciden en destacar en la Empresa, hay un antes y un después de la Estrategia de Sierra Bella vinculado a su relación con La Escuela de Economía Social. Aunque creemos que la clave no ha estado tanto en los contenidos trabajados en los programas, como en la capacidad de sus personas de interiorizarlos y de poner en práctica lo aprendido. Gracias a esta capacidad, han podido tomar decisiones coherentes y bien articuladas. Y esta ha sido la piedra angular de la evolución de la empresa en los diez últimos años.

El equipo se ha esforzado en concretar sus líneas de negocio, buscando **optimizar su rentabilidad** para hacer a la empresa más sostenible, tanto desde el punto de vista social como económico y medioambiental. La Escuela los acompañó en la mejora de su contabilidad analítica, así como en la sistematización y la normalización de sus principales procesos, a través de su antiguo servicio de Coaching Empresarial. Consiguieron concentrar sus esfuerzos en las líneas de negocio que realmente estaban siendo rentables. Y lo hicieron optimizando los procesos de producción y de gestión, buscando la unificación de criterios y de modus operandi.

En este sentido, y desde hace años, **la tecnología y la innovación** han constituido el pilar sobre el que conseguir mejoras importantes, que se traducen en una producción de mayor calidad a un precio competitivo. También han hecho posible disminuir los riesgos laborales de sus personas y minimizar el impacto medioambiental de su actividad. La utilización de sistemas de ozonificación ha reducido el uso de fitosanitarios, que, junto con el sistema domotizado de climatización y riego, así como el impulso de la reutilización y reciclaje de los insumos necesarios en la fabricación, han conseguido aumentar el nivel de calidad de sus plantas a costes, económicos, sociales y medioambientales, mucho menores.

Asimismo, Sierra Bella ha hecho una apuesta clara por el **desarrollo de su equipo humano**, invirtiendo en formación de manera continuada, y buscando fórmulas flexibles de trabajo que posibiliten la conciliación y la igualdad real entre sus personas trabajadoras.

De la misma manera, Sierra Bella demuestra tener un adecuado enfoque hacia sus clientes para satisfacer sus necesidades, respondiendo a sus demandas de forma rápida. Ellos se consideran sus **aliados estratégicos**, con los que planificar y programar la producción de manera conjunta, y en el que todas las partes puedan salir beneficiadas.

Se dedican a la producción y venta de plantas al por mayor con un alto estándar de calidad, tanto en el producto final como en el servicio prestado, y todo ello a precios bastante competitivos.

Hoy en día, cuentan con dos centros de producción de plantas, arbustiva y perennes, un centro principal de plantas de flor y un completo servicio de logística.

Presumen de poder enraizar y germinar cualquier tipo de planta, en cualquier formato y a tiempo para que el cliente esté satisfecho, y así poder conseguir la variedad y cantidad deseada.

La evolución de Sierra Bella los ha llevado a concentrarse en la producción y comercialización (a veces producidos por otras empresas aliadas) de macetas y esquejes en diferentes contenedores y tamaños.



~ Experimentación ~

En Sierra Bella siempre están buscando y experimentando, de forma ininterrumpida, nuevas soluciones. Para ellos no existen los problemas, sino situaciones que resolver para las que se pueden encontrar nuevas y mejores fórmulas.

Aprendizaje constante

Demuestran tener una **gran capacidad de escucha**, y les encanta dejarse aconsejar. El equipo y el personal informan sobre las incidencias y los desafíos, para los que se buscan soluciones compartidas aprovechando las ideas de todo el mundo.

De la misma manera, ven a los demás viveros como aliados y no como competencia. Lo que los ha llevado a conseguir acuerdos que benefician a todos. Deciden lo que van a plantar en función, entre otras cosas, de lo que van a plantar los viveros de su entorno, comprándoles lo que necesiten y comercializándolo después a sus clientes. Se trata de aplicar una **filosofía Ganar-Ganar** en la que se ayudan mutuamente.



Cambiar la percepción de la competencia por la de **Coopetencia**. Es una cuestión de mentalidad que les hace ser coherentes y congruentes con sus principios y valores.

Realmente siguen un ciclo iterativo que aplican a todas las áreas del negocio:



Sus personas son como *esponjas* que absorben conocimiento de su entorno. Prueban y practican hasta conseguir mejoras importantes. Lo que los ha llevado a acordar **experimentos** incluso con La Universidad de Málaga para probar métodos que beneficien los cultivos y los hagan más sostenibles a todos los niveles.

Enarbolan esta filosofía como bandera en su día a día, gracias a lo que han conseguido, por ejemplo, diseñar y construir aljibes que recojan el agua sobrante del riego, la depuran y la reutilizan. También ha sido fruto de la experimentación el sistema con el que calefactar sus plantas en invierno a base del uso de biomasa.

Equipos, personas, relaciones

La experiencia les ha conducido, asimismo, a tener cada día más claro quiénes y cómo son sus clientes. Se dirigen a viveros mayoristas (Garden), evitando atender a las floristerías, cuya demanda derivan hacia sus propios clientes-garden. Por otro lado, utilizan los datos recogidos sobre las experiencias pasadas con sus clientes, y filtradas por áreas, para mejorar el servicio y la relación con los mismos. Llevan años colaborando con sus clientes para que ambas partes puedan beneficiarse de la realización de programaciones compartidas. Para eso planifican, conjuntamente con ellos, en función de la previsión de la demanda, *porque las plantas requieren su tiempo de fabricación*. Todo esto ha costado tiempo y esfuerzo, pero ha merecido la pena. Por supuesto, siempre respetan los acuerdos y los encargos. Entienden esta relación como una **Alianza estratégica**. Determinan las tendencias del mercado estando en continuo contacto con sus clientes, y trabajan los períodos de producción para optimizar el proceso y la planificación con esta programación conjunta.

Respecto de la línea estratégica relacionada con el desarrollo del equipo humano, acompañan a las personas a interiorizar la filosofía de innovación y adaptación a los cambios, gracias a la apuesta y al propio sistema de formación integral e integrada en el día a día empresarial. Existe un formulario que recoge las necesidades formativas en un tablón al alcance de todo el mundo y que se actualiza constantemente. También los equipos de cada departamento informan sobre las necesidades detectadas, tanto técnicas como relacionadas con el desarrollo personal y profesional, en el sentido

amplio de la palabra. Han hecho formaciones de todo tipo. Las personas responsables de cada área también detectan algunas necesidades. Otras formaciones son obligatorias por ley, pero se ven como algo positivo y como una oportunidad de crecimiento y mejora profesional. Trabajan sobre un plan de calidad, de prevención de riesgos laborales, sobre prevención de acoso, de igualdad... y los aplican de forma práctica y real. No siempre todo el mundo es consciente de la existencia de estos planes, dado que los tienen interiorizados y normalizados como parte de su día a día, lo viven con naturalidad.



Dedican tiempo y recursos variados a los equipos, a las personas y a las relaciones, más allá de lo meramente técnico. Consideran este factor de la máxima importancia, especialmente teniendo en cuenta que se trata de un pueblo pequeño en el que todo el mundo se conoce.

En definitiva, existe una **cultura de experimentación, mejora e innovación** desde siempre en Sierra Bella. Están continuamente buscando nuevas fórmulas para mejorar la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad. En eso las tres personas socias son muy parecidas y se coordinan para conseguirlo.



~ Resultados ~

Como a ellos les gusta destacar:

■ *La lluvia de la mejora les cala porque están abiertos a que les llueva.*

Han aprovechado bien sus relaciones con La Escuela, FAECTA, Cades, Organismos locales, Asociaciones, sus propios clientes... Han aprendido también de otras experiencias y buenas prácticas de diversos viveros.

Funcionamiento

Como fruto de los aprendizajes del servicio de Coaching empresarial de la Escuela de Economía Social, las personas socias dividieron a la empresa en **dos grandes áreas de trabajo y producción**. Cada área está dirigida por un socio que tiene asignado su propio personal y sus recursos:



El área de plantel-esquejes
(que se interrumpe en verano,
fecha en la que no se puede
sembrar)



el área de macetas
(que se minimiza en invierno)

- El tercer socio se dedica a **coordinar** las distintas áreas y a cuidar de que todo encaje, prestando especial atención al apoyo de personal y de logística.
- Se ha unido al equipo una persona con **perfil comercial** que ayuda en esta labor al socio sobre el que recae esta responsabilidad.
- También existe una persona que se cuida de las **labores de marketing, imagen y venta online**.
- Y tres personas en **oficina**: una para plantel, otra para contabilidad y otra para macetas.

Tienen 3 camiones, y acuerdos con empresas de transportes y viveros más grandes para el transporte a toda España y Canarias.

Respecto de la línea de esquejes, los compran a proveedores que tienen las patentes y los montan en bandejas de 104 esquejes que venden a empresas. Con referencia a esta línea de esquejes, hay que buscar el equilibrio entre lo que vendes y lo que te quedas para seguir produciendo. Y no es tan fácil. La plantación y crecimiento de la planta a partir de sus propios esquejes se hace en contenedores de 11, 13, 15, 20, 25 CMS. Según factores diversos, se

plantan en uno u otro contenedor. Se cargan en cajas dentro de carros, que son estructuras de bandejas, y se venden por toda España a otros viveros. En definitiva, ellos son una fábrica de plantas que se dirigen a vender a los Garden, que son los que comercializan al mayor... y así hasta llegar al cliente final.

Puestos de trabajo

Después de 2015 triplicaron su volumen de negocio y actualmente les sigue yendo muy bien. Han invertido en terrenos e instalaciones de forma continua, y los ingresos no han dejado de crecer, lo que consideran muy positivo para todo el mundo porque genera estabilidad en los puestos de trabajo y en el negocio.

Como ejemplo de la aplicación real de sus principios y valores al día a día de la gestión, podemos citar, entre otros, al área de mantenimiento. Aun cuando esta área ya no forma parte de la apuesta de futuro, la mantienen únicamente para dar cobertura a las dos personas contratadas para este servicio, que no se acostumbraron a trabajar como autónomos. Las personas son importantes y, pese a que esta área no aporta ingresos, consideran fundamental no abandonar a sus personas trabajadoras.

Ser empresario o empresaria no encaja con todo el mundo, y aunque los socios fundadores han querido, desde el inicio, ampliar la base societaria, no ha sido posible... lo que está complicando un poco el **relevo generacional**. Son tres socios, y entre 25 y 30 personas trabajadoras, en función de la temporada. Hay 10 personas de estructura, en régimen general y con contratos indefinidos. El resto está en régimen agrario, en el que hay mayoría de mujeres con contrato como personal fijo discontinuo.

Todos los años se ofrece la posibilidad al personal de poder comenzar a ser socios de la empresa, y todos los años rechazan dicha posibilidad. Encuentran esta dificultad de mentalidad no empresarial, ya que prefieren ser personal contratado y trabajar por cuenta ajena antes de asumir la responsabilidad empresarial y sus riesgos. Lo que no significa que no haya buen ambiente laboral ni que el nivel de implicación del personal no sea el adecuado.

Tienen un **plan de igualdad** que se implementa de forma real y que se materializa en un conjunto de medidas que permiten conciliar la vida personal, familiar y laboral sin perjudicar la productividad. La flexibilidad se hace necesaria para poder sobrevivir de forma adecuada en el mundo rural. Muchas de las decisiones que afectan a las condiciones laborales se toman de manera acordada entre las personas trabajadoras, buscando beneficiar las condiciones de vida de la mayoría.

Mejoras

Durante la pandemia, y a diferencia de la mayoría de los viveros, intentaron salvar el mayor número de plantas posibles. Para ello “fabricaron un invierno” ralentizando el crecimiento. Lo que les permitió estar en las mejores condiciones para proporcionar plantas cuando la situación mejoró. También crearon una **tienda online** con la que llegaban al cliente final, después de realizar un completo estudio de mercado. La tienda online les sirve para ganar en notoriedad y como comunicación promocional. Además de ofrecerles información de mucha calidad al estar en contacto directo con el usuario final. Tardan solo 24 horas en servir las plantas al cliente final. Ha inventado un blíster como contenedor en el que meter la planta a enviar. Gracias a este sistema, la planta sigue recibiendo luz y aire para no perjudicarlas en el transporte. Además, se protege la maceta. Todo es reciclable y sostenible.

Actualmente están probando sistemas de compuestos vegetales de cartón, que se entierran y luego se enraízan. También han recibido premios por sus **buenas prácticas en sostenibilidad**, por ejemplo, por introducir el ozono en las plantas. Tienen el vivero automatizado. Todo está numerado, cada cuadrante es un sector de riego. Miran dentro del sector, las necesidades de agua y de alimentación en diferentes depósitos de abono. Y este sistema se maneja desde el teléfono móvil. Trabajan con riego por aspersion y por inundación, introduciendo ozono en el agua, lo que permite que la planta gane en propiedades que fortalece sus raíces frente a posibles enfermedades. Han reducido en un 90 por ciento el uso de fitosanitarios.

También han generado **patentes** que producen y propagan ellos.

Por último, se han digitalizado a través de una **CRM** que va a ser clave para su sistema de información. Están en el proceso de optimizar los datos y que se alimenten por parte de todo el personal en la empresa. Las tareas de todo

el mundo, la coordinación y la trazabilidad estarán vinculadas al CRM. En estos momentos están concentrados en optimizar su uso y sus resultados, para lo que todas las personas de La Organización deben de colaborar.

También han mejorado mucho en cuanto a presentarse a licitaciones y en generar alianzas para las licitaciones.



~ Aprendizajes ~

Hoy día Sierra Bella es una empresa referente por su permanente innovación, su apuesta por la sostenibilidad medioambiental y la igualdad de Género, en Sierra de las nieves (Málaga).



Las personas socias han conseguido **una relación entre ellas muy alineada**, encajando las diferencias como algo positivo. Han sabido compenetrarse, se hablan, se comunican, se respetan... confían y asumen los riesgos de sus decisiones de manera conjunta. Si algo sale mal lo aceptan, con indiferencia de quien lo haya impulsado o decidido. Saben que hay que invertir, y que ya habrá tiempo de obtener los retornos fruto de la inversión. A pesar de que tienen muy diferentes personalidades, han encontrado la forma de encajarlas y de coordinarse muy bien.



Con la perspectiva del tiempo hay cosas que harían de la misma manera y otras que ahora hubieran gestionado de forma diferente, aunque lo asumen como algo normal, fruto de la **experimentación** y de la **experiencia**. Por ejemplo, con referencia a las instalaciones, que han ido mejorando y ampliando de forma continua, reconocen los inconvenientes de ir anexionando distintas estructuras, con suelos a diferentes niveles... lo que dificulta el uso y la optimización de la maquinaria y su funcionamiento. Creen que deberían haber optimizado el funcionamiento antes.



Por otro lado, en este momento están trabajando para contribuir a **cambiar algunas realidades típicas del sector** de actividad en el que están inmersos, que se caracteriza por tener salarios más bajos que otros sectores. Esto es posible, entre otras cosas, gracias a la optimización de los procesos que mejoran la productividad. Los hombres suelen buscar trabajos con salarios mayores, aunque para ello tengan que desplazarse. No obstante, si se realizan los cálculos de forma adecuada teniendo en cuenta los gastos de desplazamiento, seguramente no obtienen mayores ingresos. En este sentido, la mayoría de sus personas trabajadoras son mujeres que ven este empleo como un complemento a la renta familiar. Además de valorar las posibilidades de conciliación que Sierra Bella les ofrece. La empresa cree firmemente en la igualdad de género y trabaja a diario para que sea una realidad en su entorno. Están volcando sus esfuerzos en dignificar, aún más, sus puestos de trabajo, cualitativa y cuantitativamente. De ahí la existencia de los planes de igualdad y el protocolo contra el acoso, que se aplican de forma tan natural que las personas no son conscientes de que existen como plan.

Futuro

El futuro de Sierra Bella pasa por **seguir avanzando como hasta ahora**. Seguir invirtiendo y poniendo en valor la experiencia y el *Know How* de sus personas. Continuar caminando y mejorando. Han superado diversas crisis económicas y La Pandemia, saliendo fortalecidos de la experiencia. Pero les preocupa mucho el relevo generacional, porque los socios tendrán que jubilarse algún día y quisieran poder mantener la empresa y los empleos. Este tema se ha convertido en un factor prioritario sobre el que están trabajando.

Además de continuar con Sierra Bella como hasta ahora, tienen otro proyecto en la cooperativa que conecta con una inquietud presente en las personas socias desde el comienzo. Se trata de una empresa vinculada a la energía renovable en Sierra de Las Nieves. Procedimientos relacionados con la gestión de la madera y la limpieza forestal, aprovechamiento de resina y plantas aromáticas, masa forestal del parque... Aunque existen dificultades importantes para su puesta en marcha debido a factores relacionados con la compatibilidad con la gestión pública del parque. Lo que les está llevando a pivotar el Modelo de Negocio de esta nueva Cooperativa.

Actualmente están desarrollando un **Proyecto de Campamento Ecológico** que conecta con las necesidades de la comarca: servicios, falta de alojamiento para un segmento específico, grupos grandes de personas de nivel adquisitivo medio. También de espacios para la convivencia de la ciudadanía y la transmisión de la forma de vida rural de la comarca. Habían invertido en una parcela muy grande, con buenas vistas que sería adecuada para este tipo de negocio. Por el momento solo están en fase de diseño, en la que contemplan la posibilidad de desarrollar diversos servicios en torno a la parcela mencionada: zona de móvil home, caravanas, servicios comunes puestos a disposición del turista y de la ciudadanía, gimnasio, spa, relajación, psicología, terapias variadas, piscina ecológica, bioconstrucción, cultivo ecológico, casitas-cueva sin impacto paisajístico... Se trata de una línea completamente nueva para ellos, en otro sector. Un proyecto francamente ambicioso que les ilusiona. Están afrontando el diseño y los temas relacionados con la burocracia para que pueda llegar a buen puerto.

Caso 5

Arroyo Alumbra

Participación y co-creación

EL CASO DE LA COMUNIDAD ENERGÉTICA ARROYO ALUMBRA



~ Situación inicial ~

La Cooperativa Arroyo Alumbra surge desde la Asociación MUTI, como uno de los proyectos con los que dar forma al propósito para el que fue constituida.

El propósito de MUTI espacio evolutivo es trabajar por el desarrollo sostenible del mundo rural de una forma integral, participativa, donde no se excluya a nadie, y donde el sentido común, la cultura, la cooperación, el respeto al otro y al medio ambiente sean nuestras señas de identidad.

Comienzos

La Asociación se constituyó en el año 2017. En aquel momento su sede social estaba en Santa Olalla del Cala, a 24 kilómetros de Arroyomolinos de León, también de la provincia de Huelva. Se trasladó a Arroyomolinos en enero de 2023.

A principios de 2019 ponen en marcha una oficina de la energía itinerante, **La Alternativa**, financiada por la Cooperativa Energética SOM Energía y por La Fundación Unicaja. Firmaron convenios con diversos municipios, en torno a la comarca de La Sierra Minera (Huelva) y de Real de la Jara (Sevilla), para impulsar actividades que ayudaran a las vecinas y vecinos a tomar decisiones que les facilitaran su propio ahorro energético y económico. El proyecto partía del análisis y estudio de sus facturas de electricidad, para que, posteriormente, las familias, pudieran actuar y tomar decisiones que logaran mejorar su eficiencia energética.



Este proyecto permitió a la Asociación conocer, de forma mucho más profunda, las necesidades de las personas atendidas a través del servicio, y el foco de esta línea de trabajo de la Asociación fue virando hacia algo más ambicioso de lo que venían desarrollando hasta ahora.

Paralelamente, en marzo de 2019, el Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía (IDAE), publica el primer documento oficial sobre comunidades energéticas. Momento en el que la Asociación MUTI presenta su proyecto de comunidad energética al concurso "El germinador social", de Som Energía y Coop57, y consigue ganar uno de los premios.

El Germinador Social se trata de un concurso que pretende estimular la creación de modelos sociales innovadores con el objetivo de promover nuevos agentes locales para la transición energética.

Siguiente paso

Sin duda, la experiencia acumulada posibilitó un importante aprendizaje que les condujo a plantearse el siguiente paso. Deciden organizar unas jornadas en Arroyomolinos, *Alumbra Energía desde lo rural*, en las que dialogar sobre energía desde una mirada rural con un enfoque novedoso. Hablaron de

soberanía energética y alimentaria, movilidad, y otras problemáticas en torno al mundo rural. Todas esas cuestiones tienen una lectura desde el vector energético. La pregunta es “¿Qué energía necesitamos para una vida buena, digna y sostenible en el medio rural?”

Dos factores ayudaron a configurar el contexto propicio para dar el siguiente paso, **hacer realidad la comunidad energética de Arroyomolinos:**

- El hecho de que las socias y socios de MUTI eran personas muy activas, especialmente sensibilizadas con estos temas, y vinculadas al pueblo de Arroyomolinos y a su movimiento asociativo.
- La buena sintonía que compartían con el Ayuntamiento del momento.

Conscientes de que el sector energético habitualmente generaba desconfianza entre sus personas usuarias, y de que este hecho podía lastrar la puesta en marcha del proyecto, solicitan al Ayuntamiento visibilizarse como socio, cediendo la cubierta del cole para la primera instalación de la comunidad, y así dar más confianza. Este fue un factor importante para comenzar a caminar desde la etapa de ideación hacia la etapa de implementación.

El impulso

Ya en el año 2021, surgió la oportunidad de participar en un laboratorio ciudadano de ideas que puso en marcha Greenpeace. Uno de los miembros de la Asociación MUTI formó parte del equipo ganador, lo que impulsó el proyecto *La Energía del Cole*.

La Energía del Cole fue y es un proyecto liderado por el AMPA *Juan Ramón Jiménez* del Colegio Público de Arroyomolinos de León y la Asociación MUTI, y tenía como objetivo llevar a cabo una Instalación FOTOVOLTAICA, de 42,5 Kwp, para autoconsumo colectivo, de propiedad ciudadana, y cuya producción se repartiría entre el edificio del colegio y alrededor de 30 viviendas de familias de la localidad.

La puesta en marcha de *La energía del Cole* fue, sin duda, el verdadero punto de inflexión y aceleración de la Comunidad Energética Arroyo Alumbra, contribuyendo a sentar las bases pedagógicas del proceso de conformación

de la comunidad energética y reflexionando sobre aspectos como:

- La dinamización y construcción colectiva de un modelo de gobernanza, con criterios de participación y reparto del autoconsumo colectivo.
- La Auditoría energética de un proceso 50/50 en el edificio del cole. Esta es una metodología de trabajo con la comunidad escolar, para trabajar la eficiencia energética del edificio. Los ahorros generados se comparten entre la comunidad escolar (50%) y el propietario del edificio (normalmente el Ayuntamiento, el otro 50%).
- La Formación sobre eficiencia energética, estudio de facturas de la luz, mercado eléctrico, energía ciudadana y autoconsumo colectivo, cambio climático, energías renovables y desarrollo sostenible.
- Impulso y coordinación de acciones de impacto social en el municipio de Arroyomolinos por el derecho a la energía y contra la vulnerabilidad energética: asesoramiento, rehabilitación energética de viviendas, campañas de información y sensibilización.

Apoyos

Para su financiación se realizó una [campaña de Crowdfunding](#) con la que el proyecto comienza a tomar envergadura. De tal forma, que las personas impulsoras del mismo hasta el momento detectan la necesidad de aumentar la participación ciudadana y de las diversas instituciones. Por lo que se oficializa la conformación de un equipo de personas y Organizaciones dispuestas a liderar el desarrollo real de La Comunidad Energética.

El reto era conseguir una implicación efectiva de la ciudadanía, que confiriera protagonismo a las personas de Arroyomolinos, haciendo posible la existencia de una comunidad soberana, capaz de tomar sus propias decisiones y de defender sus intereses reales.

En este momento, el **grupo motor**, conformado por Bosco, miembro de la Asociación MUTI, Ibán que en ese momento tenía un cargo de responsabilidad en el Ayuntamiento, y Azu, una ciudadana, se ponen en contacto con la Escuela de Economía Social y presenta la candidatura del Proyecto al programa FIDES Emprende.



~ La Estrategia ~

Cuando Arroyo Alumbra comienza a participar en el Programa FIDES Emprende de La Escuela de Economía Social, el proyecto se encuentra en un punto en el que el **grupo motor** quiere seguir acompañando en el proceso, pero dejar de ser protagonista. Necesitan seducir a los que serán “clientes” de la Comunidad energética, que deberán, a la vez, ser quienes la pongan en marcha y quienes gestionen su funcionamiento. El equipo que participó en FIDES Emprende se vale del programa, entre otras cosas, a modo de laboratorio con el que diseñar, compartir y experimentar elementos centrales del Modelo de Negocio, a través de un proceso participativo cuyo protagonista es el conjunto de la ciudadanía de Arroyomolinos.

Proceso participativo

En este sentido, la principal decisión que adopta el grupo motor es poner en marcha un proceso participativo, abierto a la ciudadanía y sus organizaciones, para que, de manera participativa y participada, poder poner en marcha la Comunidad. Azu, Bosco e Ibán, participantes del Programa FIDES Emprende, se convertían así en el equipo de personas facilitadoras del proceso participativo. Actuando como puente entre lo desarrollado en el Programa FIDES Emprende y la ciudadanía de Arroyomolinos de León.

Un proceso participativo se desarrolla a través de una serie de encuentros o sesiones de trabajo, conscientemente diseñadas y delimitadas en el tiempo. Su objetivo es generar un debate, con relación a un tema en concreto, para alcanzar una serie de conclusiones que:

- Faciliten un diagnóstico.
- Permitan obtener información para la toma de decisiones.
- Ayuden a recolectar propuestas, ideas, acciones...
- O simplemente conocer la opinión de las personas participantes.

En un proceso participativo, como dice Eugenio Moliní en su libro “Participación Genuina”, se persiguen, por un lado, efectos, y por otro, resultados. Los efectos son consecuencia de la experiencia vivida por las personas como fruto de haber trabajado conjuntamente. Es decir, el grado de realización que ha generado el proceso en las personas participantes. Los resultados, están orientados al logro, a la consecución del objetivo planteado en el propio proceso.

En el caso del proceso puesto en marcha para el desarrollo del Modelo de Negocio de la Comunidad Energética Arrollo Alumbra, podemos asegurar que se han conseguido tanto efectos como resultados:



- Respecto de los **efectos**, se ha configurado un grupo humano, motor de la iniciativa, compuesto por personas empoderadas, unidas en torno a un proyecto común.
- Con referencia a los **resultados**, el propio desarrollo del modelo de negocio inicial de la cooperativa representa la consecución de la meta planteada.

Tareas y fases

El proceso se diseñó, como ya se ha expuesto, con el objetivo de desarrollar, de manera participativa, el modelo de negocio de la Comunidad Energética. Se tomaron decisiones construidas de manera conjunta y relacionadas con la tipología de clientes a los que se iba a prestar servicios inicialmente. También se establecieron los servicios que se prestarían en una primera fase, y en qué condiciones. Se eligió la forma jurídica a adoptar, junto con la redacción de los estatutos, en los que se recogieron los fines y la forma de organización de la comunidad. Y, por último, se seleccionaron las personas que iban a formar parte de los órganos de gobierno de la entidad.

El proceso participativo se estructuró en **tres fases**:

1. **Fase de información**: momento de difusión al conjunto de la ciudadanía sobre cuál era el objetivo del proceso. Si bien la población conocía de alguna forma el proyecto, dado el empuje y difusión que había tenido hasta ese momento “La energía del cole”, ahora se iba a dar un paso

más, que necesitaba de la implicación y el compromiso de numerosas personas y organizaciones.

2. **Fase de debate:** en esta etapa de promoción del diálogo y contraste de argumentos, se trabajó, lo que el grupo motor iba desarrollando en el programa FIDES Emprende. Este trabajo estuvo acompañado de charlas informativas y divulgativas. La fase de debate, que supone el grueso del proceso, sirvió para el desarrollo de los primeros arquetipos de cliente y para el diseño de la propuesta de valor a ofrecer a los mismos.
3. **Fase de decisión:** en esta última etapa del proceso se socializó el resultado del trabajo desarrollado en la fase anterior. Las personas participantes, en consecuencia, decidieron e impulsaron su puesta en marcha. En este momento se procedió a la elección de la forma jurídica de Cooperativa de Consumo, y de su Primer Consejo Rector.

Modelo de negocio

Para conseguir el objetivo planteado del desarrollo del modelo de negocio, había muchos frentes sobre los que trabajar. En primer lugar, y siguiendo el itinerario recomendado por La Escuela, se plantean como uno de los elementos fundamentales, el adoptar un adecuado “enfoque al cliente”, de manera que se conecte con las necesidades reales de las personas y organizaciones del pueblo, teniendo en cuenta sus características, deseos, problemas, valores... Y hacer todo esto colocando la figura de dicha persona cliente/socia en el centro de todo el sistema, como elemento fundamental en la toma de decisiones. El recorrido por el programa FIDES Emprende marca una serie de hitos que el grupo motor va compartiendo, como ya se ha expuesto, de forma secuenciada, con todas las personas interesadas en el proceso. De esa manera, se van tomando decisiones de forma participativa y participada.

La convocatoria para desarrollar e implementar la Estrategia es una convocatoria abierta a toda la población de Arroyomolinos, así como a personas empresarias, asociaciones, entidades públicas y privadas...

En definitiva, se va trazando el Modelo de Negocio de la comunidad energética, y se hace de forma en que es decidido por todas las personas que participan en el proceso, pensando en el interés y el bien común, y de una manera compartida.

Fórmula jurídica

Por último, parte del Modelo de Negocio, pasa necesariamente por elegir una fórmula jurídica adecuada para constituir oficialmente la entidad, teniendo en cuenta que deben respetar la normativa sobre las comunidades energéticas (Ley 24/2013, de 26 de diciembre, del Sector Eléctrico).

Esta normativa indica que tiene que ser una Organización basada en la participación abierta y voluntaria, autónoma y efectivamente controlada por personas socias o miembros que están situadas en las proximidades de los proyectos de energías renovables que sean propiedad de dichas entidades jurídicas y que estas hayan desarrollado, cuyos socios o miembros sean personas físicas, pymes o autoridades locales, incluidos los municipios y cuya finalidad primordial sea proporcionar beneficios medioambientales, económicos o sociales a sus socios o miembros o a las zonas locales donde operan, en lugar de ganancias financieras.

Además de todo lo dicho, esta entidad jurídica les debe permitir desarrollar algunas de las actividades propias de una comunidad energética, que, según el Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía IDAE, son::

- Generar energía que proceda de fuentes renovables.
- Proporcionar servicios de eficiencia energética.
- Llevar a cabo el suministro, consumo, agregación y almacenamiento de energía y potencial distribución.
- Prestar servicios de recarga de vehículos eléctricos o de otros servicios energéticos.

Una vez estudiadas y analizadas las distintas opciones, se decantaron claramente por constituir una Cooperativa de Consumo, entendiéndola como la fórmula jurídica más acorde con sus necesidades y más coherente con los principios y valores compartidos.



~ Experimentación ~

En el apartado anterior hemos descrito, de forma global, la estrategia de poner en marcha un proceso participativo para el desarrollo del modelo de negocio. En este apartado vamos a describir cómo fue desarrollándose el proceso para permitir implementar, de manera participativa, la toma de decisiones y el diseño de dicho Modelo de Negocio. Como ya hemos comentado, se hizo respetando el itinerario recomendado dentro del Programa FIDES Emprende de La Escuela de Economía Social. Itinerario que empuja a probar la validez real de los elementos diseñados, antes de dar el siguiente paso en el recorrido. La experimentación cobra una importancia fundamental en este caso, teniendo en cuenta la necesidad ya apuntada de impulsar un proceso participativo abierto y pautado.

Sesiones de trabajo

El proceso constó, de manera formal, de **8 sesiones de trabajo**, una cada 15 días, durante 4 meses, coincidiendo con la temporalización del Programa. Cada sesión se diseñó para poder trabajar durante tres horas, aunque normalmente se excedieron en su duración, principalmente, gracias al ímpetu y ganas de avanzar de las personas participantes en el proceso.

Además, se llevaron a cabo un número importante de **sesiones Informales**, a petición de las propias personas participantes, que solicitaban información para concretar algún aspecto de los temas trabajados, o bien, para continuar avanzando y facilitar así las siguientes reuniones formales.

A la **primera sesión de trabajo** acudieron 15 personas de distintas colectividades, y también vecinas, vecinos y comerciantes que, sin pertenecer a ninguna organización, querían estar informadas, y participar en el proyecto (Arroyomolinos de León contaba en 2022 con una población censada de 951 personas). Este número fue incrementándose progresivamente, siendo

unas 30 personas las que participaron, de forma asidua, a lo largo de todo el proceso.

Las personas asistentes a las sesiones tenían variadas sensibilidades y diferentes razones para participar, diversos y legítimos intereses. Este hecho se propició desde el comienzo, por entender que dicho hecho enriquece y legitima cualquier proceso participativo.



A pesar, o quizás gracias a esa diversidad buscada en el diseño del proceso, se alcanzó el gran reto de establecer un objetivo común y trabajar conjuntamente para conseguirlo. Lograr unir personas de distintas esferas, permitió atraer la atención de la ciudadanía de manera global, y que las decisiones tuvieran un alcance realmente transversal. Ya que, de una forma o de otra, prácticamente todo el mundo se podía ver representado por alguna de las participantes.

En las primeras sesiones de trabajo, como se ha expuesto, se realizaron **dinámicas de conexión**, así como **charlas divulgativas** de personas que pusieron en relieve los valores de la economía social y solidaria, y explicaron, de manera considerablemente didáctica, lo que supone para la colectividad poner en marcha un proyecto de comunidad energética.

El objetivo de estas acciones, además de comenzar a generar sentido de pertenencia, era alinear a las personas que conformaban la iniciativa con los valores de una comunidad energética, que van más allá de generar energía para el autoconsumo, buscando alcanzar la soberanía energética. Todas estas cuestiones forman parte de los efectos buscados en la realización de un proceso participativo, que, junto con los resultados esperados, son su *leit motive*.

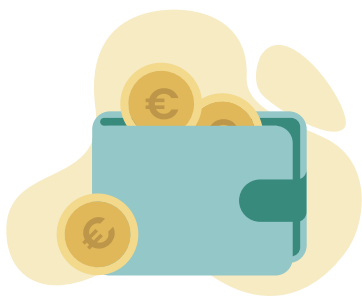
Análisis previos

El itinerario recorrido en el proceso comenzó con el estudio del entorno a escala macro, haciendo una prospección de las tendencias en diversos macroentornos, analizando aspectos socioculturales, demográficos, económicos, políticos, tecnológicos y, por supuesto, ecológicos. También se realizó un análisis micro dónde se identificaron aspectos del entorno más cercano, así como del propio equipo que estaba poniendo en marcha la

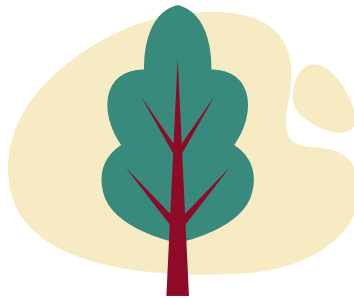
iniciativa. Llevar a cabo estas acciones permitió generar un buen ambiente de trabajo, crear equipo, alinear las visiones de las personas participantes.

Una vez conformado el equipo de trabajo, y continuando con el desarrollo del modelo de negocio, comenzaron a trabajar en la búsqueda y definición de sus perfiles de cliente. Lo que constituía, sin duda, la piedra angular de todo el Proyecto. Se trataba de un reto complejo e importante, debido, por un lado, al doble rol de cliente/persona socia, y por otro a la variedad de perfiles que el proyecto exigía. Personas físicas diversas, personas jurídicas, públicas y privadas, distintas necesidades, múltiples intereses...

Entre toda esta heterogeneidad, el equipo priorizó el estudio de cinco tipologías sobre las que poner el foco para conocer en mayor profundidad sus características y necesidades reales, y así poder, posteriormente, diseñar una cartera de servicios a su medida, en el ámbito de La Comunidad Energética. Seleccionaron los siguientes **perfiles de clientes**:



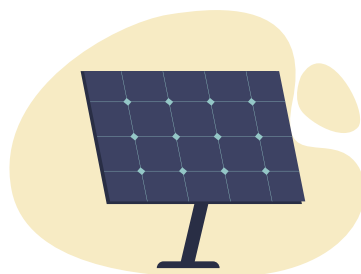
Personas en situación de vulnerabilidad económica



Personas concienciadas con el medioambiente y con motivación social.



Ayuntamiento como propietario de edificios públicos



Comercializadoras de energía renovable



Empresas locales

Para hacer, a modo de experimentación, el primer desarrollo de arquetipo de cliente, deciden comenzar por las empresas locales, y por las personas concienciadas con el medioambiente y con motivación social.

Respecto de las **empresas locales**, se caracterizan por tener una consciencia clara sobre el coste energético que soportan, y sobre cómo afecta este factor a su cuenta de resultados. Por lo que se trataba de un problema sentido, compartido, sobre el que existía un interés real por solventar. Era un colectivo que resultaba accesible y con una fuerte motivación por optimizar sus costes energéticos. Además, podían actuar de altavoz del proyecto y de sus beneficios ante el resto de La Comunidad.

En cuanto a la elección del arquetipo de las **personas concienciadas con el medioambiente y con motivación social**, se basó en la conveniencia de contar con personas comprometidas, y que creyeran en el proyecto desde el inicio como fórmula que garantizara el fuerte impulso necesario para alcanzar los objetivos.

Desarrollo perfil de cliente A

El desarrollo del perfil de cliente propietario de empresa local pasó por los siguientes hitos, y con los siguientes resultados:

1. Hipótesis de partida a validar

A pesar de que llevo a cabo rutinas de ahorro para bajar la factura de la luz, no consigo que esto se vea realmente reflejado en mis pagos.

Trabajo muchas horas al día para afrontar los gastos de mi negocio, entre ellos el energético. Me aconsejan que dé un paso más allá, pero no me decido.

2. Identificación de necesidades funcionales, sociales y emocionales:

- **Funcionales:** *Reducir el coste de mis facturas de luz, tener los conocimientos necesario para gestionar mejor mi consumo energético.*
- **Sociales:** *Formar parte de un grupo de personas con las que compartir mi problema y encontrar soluciones compartidas, percibir cercanía en*

el trato de quien me suministra la energía y contribuir al sostenimiento medioambiental.

- **Emocionales:** *tomar el control y sentirme empoderado, sentirme más seguro y confiado con mis proveedores, sentir que pertenezco a un grupo con mis mismos intereses.*

Desarrollo perfil de cliente B

El desarrollo del perfil de cliente personas concienciadas con el medioambiente y con motivación social pasó por los siguientes hitos, y con los siguientes resultados:

1. Hipótesis de partida a validar

Mis facturas se han incrementado sin variar el consumo en casa. Esto aumenta la sensación de engaño. No quiero seguir formando parte de la riqueza de “empresas opresivas”

2. Identificación de necesidades funcionales, sociales y emocionales:

- **Funcionales:** *Reducir el coste de mis facturas de luz, recuperar el control energético, contribuir con la protección del medio ambiente.*
- **Sociales:** *Formar parte, desde el activismo, de un grupo de personas con las que compartir mis intereses, mejorar mi pueblo, alcanzar la soberanía energética a la vez que colaboro en la sostenibilidad ambiental.*
- **Emocionales:** *sentir que pertenezco a un grupo de personas que tiene mis mismos valores e intereses, sentir que tengo el control de mis decisiones, ganar confianza en mí y mejorar mi autoestima.*

Siguientes pasos

Una vez formuladas dichas hipótesis, bajo una visión clara de desarrollo de modelo de negocio centrado en el cliente y siempre teniendo en cuenta los valores de inclusividad y participación que comparten en la comunidad, comienzan a trabajar para confirmar o descartar estas hipótesis. La idea era poder diseñar una propuesta de valor fruto de los aprendizajes obtenidos durante el proceso de validación. Para ello, se llevaron a cabo un

número importante de entrevistas a personas que respondían a los perfiles priorizados. El grupo promotor fue el encargado de llevar a cabo dichas conversaciones, visitando, puerta a puerta, a los potenciales clientes/socios, confirmando (o no) las hipótesis planteadas y aprovechando estas acciones como estrategia de comunicación y difusión del Proyecto de Comunidad Energética.



Este trabajo les permitió además profundizar en el conocimiento de las distintas necesidades que tenían las personas entrevistadas, así como de otros perfiles a los que colateralmente se hacía referencia.

La palabra **inclusiva** fue adoptando un significado más amplio y profundo, construido por todas las personas que colaboraron en las sesiones de trabajo. Y es que los valores compartidos asociados al proyecto podían constituir, en sí mismos, un foco de atracción para la pertenencia a La Comunidad Energética, junto con la posibilidad de ir desarrollando una variada cartera de servicios adaptados a los distintos momentos vitales y particularidades demográficas de la ciudadanía (desde personas mayores que viven solas, hasta familias numerosas...)

Descubrieron así que, con independencia de poner el foco de desarrollo de perfil de cliente en los ya mencionados, se hacía urgente incorporar en el proyecto, a modo de desarrollo futuro y de forma paulatina, **una adecuada segmentación** de la población en su conjunto, de manera que se alcanzase el mayor número de personas posibles, atendiendo a distintos perfiles para los que desarrollar soluciones a su medida, siempre y cuando se respetaran los límites que marca la normativa, y no se traicionasen los valores y el espíritu de la propia comunidad.

En este sentido, y continuando con este proceso, se comenzó a establecer los criterios de segmentación, que, en un principio, son factores relacionados con las distintas necesidades de consumo de energía, en función de las diferentes casuísticas y de las características sociales y familiares.

En un segundo momento, cuando ya esté en funcionamiento este sistema, se pretende llevar a cabo un **sistema de compensación** atendiendo a que posibilite la inclusividad y la equidad de todas las personas, según sus momentos y necesidades vitales. Para pasar, más adelante, a desarrollar

una importante variedad de servicios energéticos, que puedan ir desde la compra conjunta de leña, pasando por la producción agroecológica, movilidad sostenible... Las necesidades de las personas socias, junto con el apremio de la reducción de la huella de carbono, lo irán definiendo.



~ Resultados ~

La Comunidad Energética Arroyo Alumbra, fruto de las decisiones adoptadas en el proceso participativo, se constituyó como cooperativa de consumo, por entender que se trataba de la figura jurídica más apropiada y coherente con el propósito y los valores de La Organización.

En realidad, esta fue la última decisión tomada en el proceso participativo. La idea no era crear una cooperativa de consumo para poner en marcha una comunidad energética, sino al revés, **poner en marcha una comunidad energética a través de una cooperativa de consumo**, como figura legal adecuada pero no exclusiva, para llevar a cabo el proyecto. La forma jurídica era, en este caso, una herramienta al servicio del fin.

Cultura democrática

El **Consejo Rector** de la cooperativa se configuró de manera que estuvieran representados todos los perfiles de las personas que participaron en el proceso, de forma que se garantizase la defensa de los distintos intereses de todas las partes implicadas. Y todo ello, respetando los principios y valores cooperativos, bajo una cultura democrática.

La composición del primer Consejo Rector fue la siguiente:

- Una persona empresaria que, además, es una de las mayores empleadoras del municipio.

- Una mujer de 80 años.
- La presidenta del AMPA, que, además de representar a la misma como entidad importante dentro del pueblo, fue una de las personas impulsoras del proyecto “La Energía del Cole”.
- Una persona no autóctona del pueblo, que vive en Arroyomolinos desde hace poco tiempo, pero que realmente está interesada en los aspectos socioambientales que afectan al lugar donde vive con su familia.
- Una persona vinculada al Ayuntamiento.
- Y una última persona que representa a una colectividad más genérica, es decir, vecina del pueblo, nacida en Arroyomolinos, de edad media, y que cree en el proyecto y su potencialidad para el municipio.

Las **cuotas de capital social** se establecieron atendiendo a la **inclusividad**, y partiendo de la premisa de que fueran lo más bajas posible. Además de establecer medidas que facilitaran su reembolso, ya que no debía ser una barrera de acceso para ninguna persona. Dichos factores quedaron debidamente establecidos en los estatutos. Este enfoque se consiguió gracias a la diversidad de las personas participaron en el proceso, quedando representadas la mayoría de las sensibilidades de las personas y organizaciones del municipio.

Aspiraciones paralelas

Desde la propia cooperativa, se están estableciendo criterios y herramientas que faciliten la entrada de personas en situación de vulnerabilidad. Pero los fines de La Cooperativa van más allá, estableciendo que los servicios, presentes y futuros, deberán contribuir a **construir un sistema energético más justo**, minimizando la vulnerabilidad energética de las personas y de las familias. Para ello se va a trabajar en el empoderamiento y la mejora de la autoestima de dichas personas, potenciando y facilitando su participación en el sistema y en los procesos que se lleven a cabo.

Pero los requisitos para ser persona socia van más allá de aportar el capital social, es condición *sine qua non* pero no suficiente. Se precisa la **participación** en las actividades llevadas a cabo por la Organización, colaborando con tiempo y dedicación, cursar la formación inicial, que se plantea como objetivo alinear los principios y valores de Arroyo Alumbra con los de sus personas socias, y aceptar los compromisos de modificación en los consumos energéticos.

En marcha

En octubre de 2023 existe una base societaria de 30 personas, la instalación fotovoltaica se encuentra completada y en proceso de registro, y el equipo está confeccionando el **primer listado de personas auto consumidoras**.

Para la confección de dicho listado resulta de vital importancia decidir el concepto de **vulnerabilidad energética**, que debe ser el hilo conductor para posibilitar la identificación de dichas personas y el propio proceso de identificación. En este sentido, se decantan por ir construyéndolo atendiendo al espíritu contenido en el Informe "[Sin dejar a Nadie atrás](#)". Citamos algunas reflexiones extraídas del informe que fundamentan la elección:

... es necesario que las comunidades energéticas asuman también la tarea de erradicar la pobreza energética. Con la implementación de medidas apropiadas y creadas desde una perspectiva de derecho universal de la energía. Así, deben alejarse de medidas asistencialistas que no hacen sino reproducir los esquemas mercantilistas de la energía, por un lado, y la estigmatización de las personas precarizadas por otro...

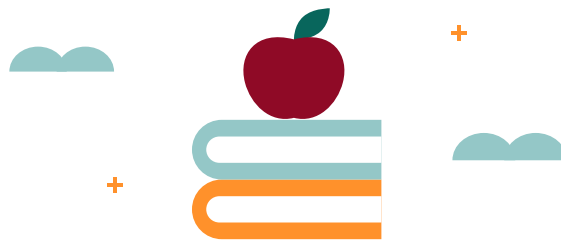
Asimismo, en este informe se habla de cuatro indicadores que ayudan a confeccionar el concepto de pobreza energética:

Indicadores de asequibilidad de energía

- **Pobreza energética escondida:** porcentaje de hogares cuyo gasto energético es inferior a la mitad de la mediana nacional, asociado a hogares que limitan su consumo por debajo de sus necesidades.
- **Retraso en el pago de las facturas** de suministros de la vivienda.

Indicadores de eficiencia energética

- **Gasto desproporcionado:** porcentaje de hogares cuya participación del gasto energético en los ingresos es más del doble de la mediana nacional.
- **Imposibilidad de mantener una temperatura adecuada** en la vivienda.



~ Aprendizajes ~

Los principales aprendizajes obtenidos hasta ahora por las personas que han impulsado La Cooperativa se pueden resumir en los siguientes puntos:



El proceso tiene que ser **participativo**, con unos objetivos claros, diseñado para que todas las partes implicadas puedan aportar las soluciones más idóneas para solventar sus necesidades.



El diseño del proceso debe conducir a **convertir en protagonistas reales a las personas implicadas** en el mismo, respetando siempre las decisiones acordadas. El único límite lo debe de constituir el propio concepto de Comunidad Energética (ya visto en el apartado de experimentación), y los objetivos que se persiguen dentro de ella.



La consecución de los **efectos en las personas** que participan en el proceso tiene que estar previsto y ser tenido en cuenta en el diseño del proceso. Los efectos son tan importantes como los resultados.



Es imprescindible estar en continuo contacto con *la calle*, **conocer las necesidades de los y las clientes**, que serán además los comuneros y las comuneras que trabajarán conjuntamente para satisfacer dichas necesidades energéticas, en un sentido tan amplio como quieran.



La elección de la forma jurídica que adoptará la comunidad debe ser una **decisión colectiva** y tiene que **dar respuesta a las necesidades de la comunidad**.



Se necesita el **compromiso real de las personas participantes** en el proceso y en la comunidad. No solo les debe mover reducir la factura de la luz a través de un autoconsumo colectivo. Si su objetivo es solo ese, existen fórmulas más fáciles y rápidas. El compromiso debe ser con el Modelo de Comunidad Energética, que antepone los intereses colectivos y generales a los personales y particulares.



La **Colaboración de una entidad pública** que aporte recursos económicos y materiales, entre otras cosas, resulta de gran ayuda. Si no hay colaboración pública, todo se hace más difícil y lento. Como entidad pública de referencia, se prefiere la colaboración de los ayuntamientos, por ser las entidades más cercanas a la ciudadanía.



La Cooperativa, y este es el gran reto, tiene que **generar beneficios**, tanto económicos como sociales. Crear puestos de trabajo. No puede estar solo en manos de personas voluntarias. Para ello habrá que diversificar los servicios, yendo más allá del autoconsumo eléctrico compartido. Si no se consigue, el proyecto no será sostenible.



Arroyo Alumbra tiene que ser el **motor de otras iniciativas** en poblaciones cercanas, así se conseguirán economías de escala que puedan optimizar los resultados.

En definitiva, tal y como destacan desde Coop17:

Una comunidad energética pasa por generar espacios de diálogo y de confianza, y eso lleva su tiempo. Las expectativas han de estar acordes con el potencial humano, social y energético del que se disponga. Conocer este potencial, ponerlo en valor, visibilizar y dar protagonismo a los vecinos y vecinas, son elementos determinantes en el éxito de una comunidad energética.

Referencias: [Asociación Muti](#) / [Vídeo 1](#) / [Vídeo 2](#)

Caso 6

Abante Jubilar

Generar valor para el futuro

EL CASO DEL COHOUSING SEVILLANO ABANTE JUBILAR



~ Situación inicial ~

El embrión de Abante Jubilar se gestó en una reunión de “amigos de toda la vida”. La idea surgió del modo más natural y de la manera menos elaborada y planificada que se pueda imaginar. Estaban charlando sobre el paso del tiempo, la madurez y las necesidades que, preveían, iban a tener en un futuro no demasiado lejano. En definitiva, estaban verbalizando una preocupación compartida en torno a su descontento con las soluciones actuales a las demandas de la tercera edad.

Ese día, aún sin ser del todo conscientes, empezaron a fraguar El Cohousing Abante Jubilar para hacer realidad el sueño de vivir todos juntos, entre amigos, ayudándose unos a otros, y dando **una respuesta cooperativa a las necesidades propias de la edad madura**, conservando la mayor cuota de autonomía y dignidad posibles.

A partir de este pistoletazo de salida, algunos de ellos, los más decididos, comenzaron a investigar sobre diferentes experiencias en las que poderse inspirar. Estudiaron las distintas alternativas a las soluciones habitacionales para personas mayores: residencias, viviendas tuteladas, colivings... y se tropezaron con el término **cohousing**, desarrollado por los arquitectos Charles Durrett y Kathryn McCamant, así como en libros como el de Diana Leaf **“crear una vida juntos”**.

La investigación llevada a cabo y la elección del Modelo Cohousing, les hizo ser conscientes de la urgencia de alcanzar un volumen importante de personas socias si querían, realmente, implementar el proyecto. Por lo que comenzaron a socializar en entornos propicios al efecto y a darle difusión. En este proceso, en 2014, visitaron Trabensol, cohousing recientemente inaugurado en Torremocha del Jarama (www.trabensol.org) y contactaron con el presidente de la Asociación Jubilares, promotora de otro proyecto similar en Madrid, para dar una charla en Sevilla. A esta charla fueron invitados profesores de las Universidades de Sevilla, Asociaciones de profesionales, ateneos y otras entidades. Finalmente acudieron alrededor de setenta personas de las que surgió el denominado **“grupo motor”**.

Con el *grupo motor* en marcha, el primer paso fue, en el año 2017, el de crear una asociación sin ánimo de lucro. La asociación se fundó con seis personas, ya en noviembre de 2019 había setenta y nueve personas socias, con la misión de:

Formar una comunidad de amigos que serán nuestra familia para el día a día. La base de esta comunidad de convivencia para mayores será un conjunto de residencias, adaptadas y autosuficientes, pero con unas zonas comunes especialmente diseñadas para facilitar nuestro propósito. La cocina, el comedor y los salones comunitarios serán el centro de nuestro hogar y la base de esa convivencia. Queremos algo más ambicioso que una simple piscina o club social

Además de la citada *Misión*, sentaron las bases filosóficas en torno a la idea de que las residencias estuvieran en cesión de uso, sin propiedad individual, constituyendo en 2019 una Cooperativa como titular de la Propiedad Conjunta y con la intención de que fuera reconocida como **Cooperativa de Interés Social**.

Con el fin de afianzar y ampliar La Comunidad, y de generar un marco de encuentro basado en Valores compartidos como cimientos y pilares fundamentales del Proyecto, se llevaron a cabo talleres y encuentros diversos. El Objetivo era que el proyecto se fuera diseñando y desarrollando de manera participativa, y que dicho proyecto estuviera enraizado en torno a determinados **Valores Compartidos**:



respeto



afecto



autonomía



creatividad



humor



honestidad



cooperación

Valores que serían la sabia del “árbol” al que pretendían dar vida, la “alianza” que todo lo une y de la que todo surge.

Se decantaron por un **Modelo de Atención Integral Centrado en La Persona**, que tiene en cuenta cada proyecto de vida junto a las necesidades y características particulares. Pero sin olvidar la importancia de La Colaboración y el sentido de Comunidad. Factores, todos ellos, muy congruentes con el espíritu cooperativo. El Sentido de Comunidad perseguido constituía un elemento tan apasionante como complicado de generar, ya que significaba un compromiso real de apoyo entre las personas desde el comienzo, incluso antes de construir las unidades residenciales.

Como en todo proyecto, durante el proceso que estamos describiendo, se fueron sumando y desligando personas paulatinamente.

Ya en el año 2019, trascurridos tres años desde los primeros pasos, deciden constituirse como **Cooperativa de consumo**. Se decantaron por esta forma jurídica por ser la que le daba más facilidades a la hora de implementar el proyecto en Andalucía. Ya que la fórmula de cooperativa de vivienda disponía de una serie de requerimientos técnicos y financieros que complicaban tremendamente dicha implementación.

Con una base societaria de setenta y nueve personas adquirieron, definitivamente, el terreno de las futuras instalaciones. El camino había sido largo, se habían cometido aciertos y errores, pero la primera meta estaba alcanzada, eran propietarios de un terreno donde construir el cohousing. Poco después de ese momento, y por distintas razones de carácter social y relacional, la base societaria se redujo a cincuenta personas. Fue un momento difícil, pero tenían una cosa clara: estaban **dispuestas a afrontar y solucionar todos los problemas** que se fueran presentando, como venían haciendo desde el principio.

Fueron días de abruptos cambios, en los que se mezclaban la ilusión de continuar avanzando, con las incertidumbres generadas por el entorno y por los momentos vividos en el propio proceso participativo. No obstante, las ganas de mejorar y de aprender sobresalían por encima de los desánimos y de los problemas.

La cooperativa solicitó su ingreso en el programa FIDES Emprende de la Escuela de Economía Social. Su Objetivo era avanzar en la definición de su Gobernanza, Propuesta de Valor y Modelo de Negocio. Conscientes del carácter bifacial de cualquier cooperativa (social y empresarial), saben que, en su caso, la cara social tenía que ver con los cuidados, con la comunidad... y la cara más técnica estaba representada por la necesidad de ofrecer una atractiva propuesta de valor, respaldada por un acertado Modelo de Negocio.

Sin duda, cuando comenzaron el proceso de Selección de Fides Emprende, buscaban acompañamiento para diseñar e implementar el mejor escenario de equilibrio entre las dos caras, por entender que de ello iba a depender el futuro de su proyecto de Cohousing.



~ La Estrategia ~

Con esta dualidad de sentimientos y emociones, comienzan su participación en el programa FIDES Emprende. Saben que es el momento de seguir poniendo el foco en el cuidado de las personas asociadas, pero también en el desarrollo del proyecto de cooperativa. Son conscientes de la importancia del diseño del proceso de admisión de nuevas personas asociadas para que el proyecto siga siendo viable económica y socialmente. También consideran fundamental trabajar para minimizar las posibilidades de que vuelvan a repetirse las situaciones que habían desestabilizado el proyecto en lo que a las personas asociadas se refiere.

En su participación en el programa FIDES Emprende recorrieron todos los hitos previstos, aunque centraron su estrategia en desarrollar el **arquetipo de persona asociada**, que, a la postre, deberían ser los clientes de la cooperativa.

Su propuesta de valor es su *verdadero elemento diferencial*, se trata del Modelo de Cohousing desarrollado por Charles Durrett y Kathryn McCamant.

Un cohousing es un conjunto de servicios que está dirigido y gestionado por las personas que lo residen, y que son, a la vez, sus propietarias. Los espacios comunitarios pueden variar, y son diseñados, por lo general, de manera participativa. Normalmente incluyen una gran cocina y un comedor, donde las personas residentes cocinan por turnos para la comunidad y comparten los momentos relacionados con la comida. Otros espacios pueden ser, por ejemplo, una lavandería, espacio para niños, oficinas, accesos a la red, sala de juegos, sala de televisión, taller o cuarto de herramientas, gimnasio, salón de reuniones y sala de exposiciones. Por medio del diseño espacial y de las actividades sociales y administrativas compartidas, el cohousing facilita la interacción entre vecinos en beneficios sociales y del día a día. Existen también beneficios económicos y ambientales al compartir recursos, espacios y objetos.

A través de este modelo de convivencia se persigue la independencia de las personas, en un entorno amigable y donde la cooperación entre iguales es una forma de vida.

(Referencia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Covivienda>)

En ese momento, su principal hándicap era poder generar una “cantera” de personas que quisieran sumarse al proyecto pensando, principalmente, en la creación de La Comunidad, y entendiendo que la unidad residencial sería un servicio que algunas personas de dicha comunidad, incluso, no llegarían a disfrutar.

Por otra parte, descubren determinados elementos fundamentales a la hora de definir el arquetipo de cliente. Debido a las características del proyecto, las personas asociadas deben tener un poder adquisitivo concreto para poder acceder al uso y disfrute de la unidad residencial. Y, sobre todo, tienen que compartir una forma de pensar y de vivir, unos valores que son los pilares que definen y sustentan el proyecto, esos con los que se generó la alianza que hemos descrito en el apartado anterior.

La estrategia se centró en la definición del arquetipo de persona asociada/cliente, y en el diseño de los elementos fundamentales para realizar el proceso de selección, de manera que se pudieran medir y valorar, en las personas expectantes, los aspectos clave para pertenecer a La Comunidad.



~ Experimentación ~

Teniendo claro cuál era el objetivo del trabajo a realizar, decidieron establecer un **protocolo de acceso a la cooperativa** que fuera lo más objetivo posible, semejante para todas las personas que quisieran optar a ser socias. Dicho protocolo constaba de una toma de datos de carácter cuantitativo y fácil de medir (nivel de renta, edad, grado de dependencia, discapacidad, etc.), y una parte con la que valorar aspectos muchos menos cuantitativos, basados en elementos cualitativos e intangibles, pero totalmente fundamentales para la convivencia (valores, modos de vida, inquietudes, etc.).

Previamente, y con relación al descubrimiento del arquetipo, sus características y sus necesidades, el grupo de personas participantes en FIDES Emprende realizó diversos experimentos que les llevaron a obtener los resultados que exponemos a continuación, y que sirvieron de base para diseñar el proceso de selección.

Perfil del arquetipo cliente/socio ya validado

- **Características Demográficas:** Vive en un entorno urbano o en ciudades dormitorio cercanas a núcleos urbanos, próximo a Sevilla o con disposición a trasladarse.
- **Físicas/fisiológicas:** Persona mayor de 50 años, autónoma y no dependiente.
- **Socioculturales:** Educación media, interesado por el medio ambiente, y actividades colaborativas y de autogestión. Con curiosidad intelectual.
- **Económicas:** nivel medio de ingresos, suficiente para que le permita el acceso y las cuotas establecidas.
- **Psicográficas (personalidad y estilo de vida):** activa, de mente abierta, interesada por la cultura y la vida saludable, por el crecimiento personal, y colaborativa.

Hipótesis de necesidades del arquetipo ya validadas

Necesidades funcionales

- Poder cubrir, de forma óptima, las necesidades relacionadas con el envejecimiento.
- Tener una vivienda adaptada a los posibles problemas de movilidad.
- Entorno amigable, entre personas conocidas y de confianza.
- Poder experimentar actividades de desarrollo personal, compartidas y de carácter diverso.
- Poder asumir económicamente las necesidades y cuidados propios de la Tercera Edad.
- No ser una carga para la familia.

Necesidades emocionales

- Sentirme acompañado (por ejemplo, en el caso de que falte mi pareja)
- Sentirme útil
- Sentirme autosuficiente, pero compartiendo
- Sentirme Tranquila por la situación económica y familiar.

Necesidades sociales

- Mantener e incrementar el entorno de amistades.
- Colaborar con iniciativas sociales
- Ayudar a promover un cambio de mentalidad y de soluciones para las personas mayores
- Favorecer la sostenibilidad medioambiental y las formas de vida saludables

Proceso de selección

El proceso de selección diseñado se lleva a cabo por el grupo denominado Comisión de Admisión y Bienvenida, grupo conformado por diferentes personas que ya son socias.

El protocolo comienza con la recepción de una solicitud que contiene información básica (datos de contacto, edad...), a la que se accede a través

de la web (<https://www.abantejubilarsevilla.com/formulario-de-contacto>). Una vez recibida la solicitud, se emplaza a la persona candidata a mantener una conversación telefónica donde a las personas interesadas se les da toda la información del modelo, se les resuelven las posibles dudas iniciales, y se les envía información adicional por correo electrónico. Si, con posterioridad, las personas siguen interesadas, se pasa a una charla informativa, siempre en modalidad presencial, que sirve para solventar todas las dudas.

El guion en el que basan la entrevista presencial sigue los siguientes ítems, que exponemos a continuación.

Nº Orden	Objetivo de la pregunta (Cosas que queremos saber de la potencial persona socia)	Formulación de la pregunta (Cómo lo vamos a preguntar)
1	La persona aspirante tiene interés por pertenecer a un entorno capacitante.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto tiempo dedicas semanalmente a realizar ejercicio físico? • ¿Realizas alguna actividad manual?, ¿De qué tipo? • ¿Cómo te pones al día de lo que ocurre en el mundo? • ¿Cuántos libros al año? • ¿Cuántos productos tipo “bio” o ecológicos consumes a la semana?, ¿Qué te lleva a consumirlos? • ¿Qué red social prefieres usar? ¿Qué hace que sea tu preferida? ¿Para qué la sueles usar (tener información, opinar, estar en contacto con otras personas, ...)?
2	La persona aspirante tiene interés por compartir gastos para, así, reducirlos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué frecuencia cambias de proveedor de servicios (seguro, energía, telecomunicaciones, etc.)? • ¿Cada cuánto tiempo haces un seguimiento de tus cuentas bancarias, ¿Conoces las tasas de tu banco? ¿Conoces tu gasto mensual en los diversos conceptos? • ¿Qué parte de tus ingresos destinas a generar patrimonio (ahorro, viviendas, etc.)?

3	La persona aspirante tiene interés genuino por vivir en comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo participas en tu comunidad de vecinos? ¿Te sientes parte de ella? • ¿Pertenece o has pertenecido a alguna asociación u organización? ¿Tienes o has tenido algún cargo de representación en alguna? • ¿Convives o has convivido en algún ámbito comunitario fuera de la familia?, ¿En cuál?, ¿Cómo describirías la experiencia?
4	La persona aspirante tiene interés por colaborar con iniciativas sociales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo organizas la separación de residuos en tu casa? • ¿Participas en alguna ONG? ¿Cómo lo haces? • ¿Cuál fue la última manifestación a la que acudiste sobre algún tema social? • ¿Cómo te documentas sobre temas relacionados con el medio ambiente? • ¿Qué temas
5	La persona aspirante tiene interés, o está sensibilizada, por cuestiones relacionadas con a las necesidades de las personas mayores	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienes algún familiar dependiente, qué apoyo recibe, cómo os organizáis para que lo reciba? • ¿Has participado en la adaptación de su vivienda a sus necesidades? • ¿Conoces las ayudas a la dependencia que ofrece la Administración? • ¿Cómo imaginas tu propio envejecimiento? • ¿Has conectado alguna vez con un servicio de Teleasistencia? • ¿Conoces la situación de las residencias de mayores?, ¿Has visitado alguna vez una de ellas?, ¿Cómo te sentiste?

Este guion se estableció precisamente como eso, un guion. Al ser una conversación, ni siempre se hacen todas las preguntas ni en ese orden, a veces la conversación deriva en otras cuestiones. En cualquier caso, lo más importante es asegurarse de que, al acabar la conversación, las personas entrevistadoras tienen datos suficientes para poder tomar una decisión respecto de la candidatura presentada. Como parte también de la experimentación, la entrevista fue testada entre las propias personas socias, validando así que, realmente, obtenían la información necesaria, antes de aplicarla a las personas candidatas.



~ Resultados ~

Si bien las cuestiones objetivas relacionadas con edad e ingresos económicos son importantes, lo decisivo es **honrar los valores de la comunidad** (respeto, afecto, humor, honestidad, autonomía, cooperación y creatividad), por lo que todas las personas se deben comprometer con ellos. Aunque se intenta vislumbrar, desde el principio, si dichos valores son honrados y compartidos por las personas candidatas, este aspecto se demuestra con posterioridad a través de las relaciones y el día a día de dichas personas con La Comunidad.

Todas las personas, tengan a priori asignada o no una unidad residencial, participan en una **comisión de trabajo**, con el objetivo de generar implicación real en el proyecto, ayudando, además, a que estén al día en todo lo que se ocurre en la cooperativa y a que potencien su sentido de pertenencia.

La comisión de Admisión y Bienvenida es la que acompaña a las personas socias expectantes, de manera que van conociendo a la comunidad y la comunidad va conociéndolas a ellas, y comprobando que comparten y honran dichos valores.

Los servicios de la cooperativa no se limitan a los relacionados con la unidad residencial. Ya desde el inicio, sin haber un edificio construido, ya hay una comunidad de la que se están beneficiando, y a la que aportan todas las personas socias. En el futuro, se prevé que siga siendo así, se podrán beneficiar de espacios y servicios complementarios, estén usando o no una unidad residencial.

Aunque en el arquetipo diseñado, en un principio estaba indicada como edad mínima los 55 años, hubo que reducirla a 50 años para facilitar la creación de la comunidad y asegurar el relevo generacional.

Además de lo comentado, el compromiso de las personas aspirantes también tiene que ser económico. Para acceder a la lista de espera deben contribuir económicamente al Modelo, por lo que, para el ingreso en la cooperativa, se les solicita la cuantía inicial, siempre reembolsable, de 500,00 €.

La **propuesta de valor básica** (Basada en el Modelo de Cohousing de Charles Durrett y Kathryn McCamant) ha sido diseñada y decidida por todas las personas socias, y está conformada por elementos relacionados con alimentación, limpieza y hospedaje. Posteriormente, en función de las necesidades de las personas que conforman la cooperativa, se irán desarrollando el resto de los servicios. Estiman que puedan ir desde servicios médicos y de salud, hasta atención a la dependencia, alojamiento temporal o fisioterapia. Todo dependerá de las necesidades de las personas en cada momento. Eso es lo que conlleva que los servicios estén centrados en las personas.



~ Aprendizajes ~



Ser pioneros en un modelo de proyecto/cooperativa, y no tener muchos referentes, te empuja hacia la autogestión. Por ello, **tener claro el objetivo común y dar participación en el trabajo diario a todas las personas socias**, es necesario para poder avanzar y, además, potencia la generación y sentido de comunidad.



Como en todas las cooperativas, rige el principio de **adhesión libre y voluntaria**. Es importante dejar claramente reflejado en los Estatutos cómo hacer el reembolso de las cantidades económicas abonadas, para que la salida de cualquier persona asociada no sea un grave perjuicio para el proyecto y las personas que siguen en él.



Las habilidades sociales volcadas a la comunidad son imprescindibles para el **crecimiento de las relaciones interpersonales**. La canalización de los conflictos, y la creación de relaciones asertivas y empáticas, se tienen que trabajar de manera expresa en talleres donde participen todas las personas socias de la cooperativa.



Es importante establecer un **periodo de prueba** para el acceso definitivo de la persona socia expectante. En ese tiempo, ambas partes, la persona y la cooperativa, pueden comprobar, o no, la idoneidad del proyecto para la persona, y de la persona para el proyecto.



Dejarse acompañar por **personas o entidades expertas** en determinados temas, es clave, o puede serlo, para alcanzar de manera eficiente los objetivos planteados.

Cooperar con otros proyectos o entidades con objetivos semejantes, además de ser un principio cooperativo, se convierte en una excelente práctica que te permite crecer y aprender.



Como consecuencia de todo lo dicho, la propuesta de valor no es, y no puede ser únicamente, el uso y disfrute de una unidad residencial. Lo que realmente debe mover a cualquier persona a sumarse al proyecto, es el **pertenecer a una comunidad de apoyo** que se mueva por unos valores claramente identificados. Dentro de ella, además, existe la posibilidad de disfrutar, en algún momento, de una unidad residencial.

Nunca podremos tener la certeza de que, los que estamos, cumplimos al 100% con todos los aspectos que pedimos. También sabemos que, posiblemente, muchas de las personas que se han ido, o que no han se han seleccionado, podrían haber sido unas estupendas compañeras de viaje. Lo asumimos y tenemos que aprender a convivir con ello. Pero, pensamos que los criterios definidos y los procesos implementados, nos ayudan a construir nuestra Comunidad.

