

L'EMPRESA — NEDORIA COOPE — — RATIVA

PRESENTACIÓ

Una cooperativa és un model d'empresa flexible que funciona per a tots els sectors de l'economia. Però el que fa especial una cooperativa són les persones que en són membres i que, dia a dia, són part activa en les decisions preses. A la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya sabem que les persones que formen les cooperatives són úniques.

Com una forma de reconeixement a aquelles que les han engegat i amb la voluntat d'aportar una guia útil per aquelles persones que tot just comencen, hem volgut aportar la nostra visió sobre quines són les característiques de les persones que impulsen empreses de base col·lectiva.

Aquesta guia de competències bàsiques i capacitats de l'emprenedoria cooperativa incorpora l'experiència d'orientar milers de persones interessades a impulsar una cooperativa, però no hauria estat possible sense les aportacions de nombroses empreses membres de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya que han participat en enquestes i grups de treball. A totes elles, els volem mostrar el nostre agraïment, alhora que desitgem que aquest material resulti útil i interessant per arrencar un projecte cooperatiu.

El Consell Rector.

INTRODUCCIÓ

L'**emprenedoria és una actitud** pel desenvolupament i realització d'una **iniciativa personal**, però és una opció que també pot veure's **condicionada pel context socioeconòmic**. Així, podem dir que l'emprenedoria està condicionada per variables internes (personals) i variables externes (entorn). En aquest punt cal fer un incís, la decisió d'emprendre és personal i pot no ser una opció vàlida per a tothom. Només aquelles persones que creuen que aquesta és la seva opció, després d'analitzar els *pros* i *contres*, han de fer el pas. Un context favorable a l'emprenedoria ha de permetre informar, capacitar i facilitar el procés a aquelles persones que ja han pres la decisió d'emprendre. Per això, pensem que és important **crear i capitalitzar coneixement al voltant de l'emprenedoria** cooperativa amb l'objectiu de contribuir a desenvolupar un context socioeconòmic favorable al desenvolupament de projectes cooperatius.

Val dir que ja existeixen multitud de formacions i tallers per desenvolupar competències dels emprenedors. Ara bé, la gran majoria són models fonamentats en el concepte individual de l'emprenedoria i orientats als models d'empreses capitalistes. Al respecte hi ha **poc coneixement específic a l'entorn del model d'emprenedoria col·lectiva** i models empresarials no capitalistes com la cooperativa.

En el present document trobareu el resultat d'un model fonamentat en el perfil de les competències que serien desitjables per a les persones integrants d'un projecte col·lectiu que vulguin emprendre en format de cooperativa. La voluntat ha estat integrar els elements que ja es treballen en els **model d'emprenedoria "tradicionals"**, però **adaptant-los a un context d'emprenedoria cooperativa**, és a dir, empenedoria col·lectiva.

S'entén l'emprenedoria col·lectiva com a **projectes oberts i integradors**, on tots els membres de l'equip impulsor són socis d'igual dret i que, a més, la voluntat de futur és anar sumant les aportacions que puguin fer els futurs integrants del projecte. El tret diferencial d'aquests projectes és el **fet col·lectiu enfront de la suma de individualitat** i, per tant, cal considerar competències i capacitats específiques dels projectes col·lectius, tot i que també és evident que hi haurà algunes competències necessàries i idèntiques entre tot tipus d'emprenedors: habilitats de gestió empresarial, esperit empenedor, orientació al servei, etc...

El perfil de l'emprenedoria cooperativa que es detalla a continuació consta de **5 competències i 4 capacitats específiques per a cadascuna d'elles** (20 capacitats en total).

DIAGRAMA COMPETÈNCIES I CAPACITATS



En darrer lloc **cal diferenciar entre competències i coneixements específics**. Així, aquestes competències s'han de complementar amb coneixement específics de l'àmbit empresarial (estratègia, màrqueting i finances) i coneixements específics del sector d'activitat on es vol emprendre. Aquestes coneixements específics són els mateixos per a qualsevol tipologia d'emprenedoria i model empresarial.

LES 5 COMPETÈNCIES 20 CAPACITATS L'EMPRENEDORIA COOPERATIVA



ACTITUD EMPRENEDORA

Esdefineix com a la capacitat de mostrar **iniciativa i impuls** pertirar endavant el projecte d'empresa cooperativa. Un impuls provocat més per l'**entusiasme** del projecte que no pas per les **circumstàncies** que en aquell moment puntual els empenyen a emprendre. Aquesta **motivació** és la que fa que les persones emprenedores es mostrin **proactives** en el seu itinerari de convertir el projecte en empresa



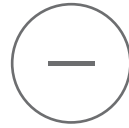
CIRCUMSTÀNCIES

Són els elements externs que empenyen a emprendre. La dificultat per trobar feina, les característiques de l'entorn (família, amics, estudis realitzats...), les oportunitats, etc. Les circumstàncies contribueixen a l'actitud emprendedora, però no en poden ser el motiu principal.



Sempre que les circumstàncies no siguin el principal component de l'actitud emprendedora, actuaran com un impulsor més de la decisió d'emprendre, complementant les altres competències.

Cal remarcar que si les circumstàncies (especialment la desocupació) tenen un pes molt elevat en l'actitud emprendedora hi ha el risc d'iniciar un projecte molt focalitzat en respondre únicament a aquestes circumstàncies i deixar de banda altres aspectes genuïns que haurien de ser l'essència del projecte.



Les circumstàncies són un element complementari a la resta de competències emprendedores i, a més, no poden ser la l'element principal.

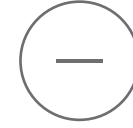
Tot i la manca de circumstàncies que empenyen a emprendre, el perfil de l'emprenedor cooperatiu es podrà completar a partir de la resta de competències.

MOTIVACIÓ PER SER EMPRENEDOR

Són els elements interns que expliquen la conducta emprendedora, els motius pels quals una persona té interès en emprendre i que l'han portat a conèixer amb detall les implicacions de ser emprenedor. Neix de les experiències anteriors, de les creences o de les expectatives sobre el futur.



Una motivació alta en l'actitud emprendedora significa que la persona té interès en emprendre, coneix les implicacions i creu que és una bona manera de realitzar-se personal i professionalment. A més, té l'expectativa que aconseguirà aquesta realització a través del projecte. És un component de primer ordre en l'actitud emprendedora.



Sense motivació per ser emprenedor és difícil que hi hagi actitud emprendedora. L'absència d'aquest component és un aspecte crític per la sostenibilitat del projecte.



PROACTIVITAT I ENTUSIASME

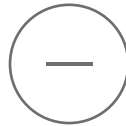
És l'actitud de tenir sempre una resposta positiva en diferents situacions amb l'orientació cap a la superació d'obstacles; assumint el ple control de la conducta personal i de la responsabilitat de fer que les coses succeeixin. Afavoreix el desenvolupament d'accions creatives i audaces i fa prevaler la llibertat d'elecció sobre les circumstàncies.

També implica la capacitat per assumir crítiques i la voluntat de millora continuada. L'entusiasme té a veure amb la passió per la voluntat d'actuar, pel projecte, pel sector, etc.



Un grau elevat de proactivitat aportarà determinació al projecte per afrontar les dificultats i per decidir què fer, com i quin és el millor moment per fer-ho.

L'entusiasme arrodoneix l'actitud proactiva i en el context de l'emprenedoria cooperativa és important pel seu efecte contagiós i de motivació col·lectiva.



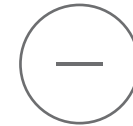
L'absència d'aquest component en l'actitud emprenedora donarà lloc a una tipologia emprenedora amb poca capacitat de reacció, d'anticipació i superació d'obstacles.

INICIATIVA I IMPULS

És la capacitat d'engegar, de donar inici, que habitualment es tradueix en el desenvolupament d'una idea de negoci clara i/o l'acumulació de molt coneixement del sector en qüestió. Aquesta concreció i coneixement al voltant del projecte alhora permet concentrar els esforços i reduir la dispersió, facilitant així la determinació per donar el primer pas i assumir el risc d'emprendre. Habitualment és un element que també pot quedar reflectit en la trajectòria professional i/o personal.



L'energia i la determinació per passar a l'acció són imprescindibles per transformar una idea en una realitat. A més, aquestes capacitats també permetran continuar engegant noves propostes vinculades al projecte.



Sense aquest component, el projecte no es materialitzarà i/o es bloquejarà davant el primer contratemps. Sovint la falta d'iniciativa o impuls pot denotar la falta de concreció en la idea de negoci o de coneixement sobre el sector en qüestió.



LIDERATGE COL·LECTIU

Competència clau en l'emprenedoria cooperativa, es defineix com la capacitat d'assumir **compromisos**, que prèviament s'han **consensuat** amb el grup, i complir-los amb **responsabilitat**. És una competència que demana **empatia** per entendre i respectar la posició de la resta de membres del grup i **generositat** suficient per compartir opinions i idees pel bé del projecte, lluny de centrar-se en ostentar el protagonisme.

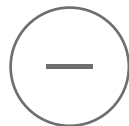


RESPONSABILITAT

És la capacitat i el valor d'obrar lliurement reconeixent i acceptant les conseqüències de les accions realitzades i compromisos adquirits explícitament. En un projecte compartit, l'assumpció col·lectiva d'aquestes conseqüències configura un lideratge on les figures tradicionals de líder i seguidors donen pas a un escenari en el que totes les persones membres comparteixen responsabilitats.



Un grau elevat de responsabilitat afavoreix la presa de decisions en grup i permet que el resultat sigui la suma de les diferents aportacions dels membres del grup. La responsabilitat és un element important i necessari, encara que no suficient, per construir un lideratge compartit.



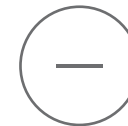
No hi ha lideratge col·lectiu si els *coliders* no tenen aquesta capacitat o no l'assumeixen com un valor fonamental. Sense responsabilitat dels diferents membres, el resultat no podrà ser la suma.

COMPROMÍS

És la capacitat implicació de cadascú en la participació del projecte per a la consecució dels objectius marcats. Aquest compromís, pres de forma explícita o implícita, dóna força i forma al lideratge col·lectiu i permet que no quedin activitats o tasques desateses. Per garantir la continuïtat i sostenibilitat del compromís dels membres és molt important complementar-ho amb l'empatia i generositat.



Un grau elevat de compromís afavoreix la implicació dels membres en l'obtenció dels resultats marcats. Així permet alinear l'actuació individual en favor del bé del projecte.



La inexistència de compromisos o la seva formulació dubtosa poden amenaçar seriosament un lideratge col·lectiu i generar un escenari d'actuacions individuals.

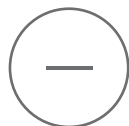


CAPACITAT DE CONSENS

És la capacitat per treballar en favor de l'acord, cercant les solucions que generen l'acceptació per part del grup. Aquesta capacitat implica predisposició per dialogar, persuadir, convèncer i ser convençut a l'hora de prendre decisions.



La capacitat per consensuar és molt rellevant en el lideratge col·lectiu i facilita l'acord entre els membres. El lideratge és l'exercici de l'activitat executiva i aquesta es pot materialitzar de moltes maneres. Consensuar les decisions incrementa l'eficàcia i l'eficiència del processos involucrats en un projecte de tipus cooperatiu.



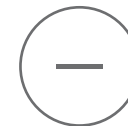
En el context d'un projecte cooperatiu, la dificultat per consensuar pot portar al bloqueig en el procés de presa de decisions i, per tant, qüestionar o fins i tot impossibilitar que el lideratge col·lectiu es desenvolupi amb normalitat.

EMPATIA I GENEROSITAT

L'empatia és la capacitat de posar-se en el lloc dels altres aconseguint així una major comprensió de les seves posicions. La generositat s'entén com la capacitat de fer i compartir aportacions de valor (idees, temps, èxits) sense esperar-ne compensacions explícites. Tractades conjuntament contribueixen a potenciar el lideratge col·lectiu i faciliten el desenvolupament de la resta de capacitats contemplades.



Aquestes capacitats contribueixen a construir i equilibrar el lideratge col·lectiu. Comprendre altres visions ajuda a acceptar-les i a arribar a acords. Aportar valor amb generositat fomenta la confiança i la complicitat entre els membres de l'equip.



L'absència d'aquestes capacitats pot dificultar la cohesió entre els membres i acabar generant desconfiança, posant en risc la sostenibilitat del projecte i posar en risc l'equilibri del lideratge col·lectiu.



GENERACIÓ DE VALOR

És una competència que es posa de manifest en la capacitat d'imaginar diferents possibilitats originals i **creatives** davant d'una situació o un problema, i de plantejar solucions amb valor. Aquesta competència creix amb la **curiositat** per aprendre i descobrir altres formes de fer. Ser competent en aquesta habilitat demana, a més, resolució, que vol dir disposar del **pensament crític** necessari per a ser capaç de triar entre les diferents idees. També demana **capacitat d'innovació**, que consisteix en posar les noves idees en acció. Un grau elevat d'aquesta competència permet incorporar orientació cap a l'èxit en la cooperativa, en la mesura que es facilita la millora continuada a partir d'idees creatives i innovadores.

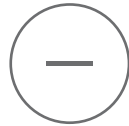


CURIOSITAT

Té a veure amb les ganes i el desig de descobrir i conèixer coses noves i diferents. És l'hàbit de preguntar i buscar alternatives. En el context dels projectes cooperatius, aquest capacitat no cal que estigui altament desenvolupada en tots els membres, no obstant, és molt recomanable incorporar-la al projecte i vincular-la a la creativitat.



Un comportament curiós ajuda a descobrir altres maneres de resoldre o enfocar els problemes i les situacions de manera que contribueix a millorar específicament els processos creatius i, en general, la competència en generació de valor.



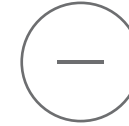
La curiositat té molt a veure amb els instints naturals dels éssers vius, especialment quan s'inicien processos vitals (nens, maternitat, inici laboral, inici d'un projecte empresarial...). Una poca curiositat dificulta l'aprenentatge i empobreix el procés creatiu: portarà a la manca de creativitat i menor competència per generar valor.

CREATIVITAT

És la capacitat d'imaginar idees originals i poc convencionals, sempre considerant que siguin factibles i que generin valor pel projecte cooperatiu. En el context dels projectes cooperatius, aquest capacitat no cal que estigui altament desenvolupada en tots els membres, no obstant, és molt recomanable incorporar-la al projecte.



La creativitat és l'element essencial de la creativitat resolutiva. Permet trobar solucions imaginatives i disruptives a l'hora d'afrontar i resoldre els problemes. Les idees creatives generen valor afegit i augmenten la probabilitat d'èxit en els projectes.



El bloqueig de la creativitat redueix les possibilitats de millorar el projecte i de trobar respostes pròpies i diferenciades als problemes. La creativitat no és una capacitat indispensable per a tots els membres del projecte, però en qualsevol cas es pot desenvolupar.

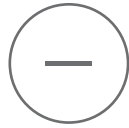


CAPACITAT D'INNOVACIÓ

És la capacitat d'aplicar les idees i d'introduir novetats: és la concreció de les idees en resultats. En l'entorn de la generació de valor significa la capacitat d'aplicar al nostre projecte les novetats que hem generat posant en joc el conjunt d'elements d'aquesta competència: curiositat, creativitat i pensament crític. Es refereix, doncs, tant al procés d'aplicació com al resultat de les pròpies novetats aplicades.



El procés d'innovació i les innovacions incorporades són fonamentals per a completar el procés de generació de valor vinculat a aquesta competència. Sense creativitat no hi haurà innovació, però sense resultats la creativitat no afegirà valor al projecte.



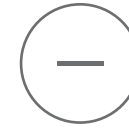
Sense innovació, procés i resultats, la creativitat resolutiva, si existeix, serà un exercici creatiu més o menys interessant, però que no tindrà valor pel nostre projecte.

PENSAMENT CRÍTIC

És la capacitat de mirar i analitzar, realitzar valoracions sobre les situacions, qüestionar les coses i els fets; amb voluntat de construir i avançar. Implica una voluntat de millora continua i una orientació a la identificació de la millora alternativa.



El procés de *pensar críticament* aporta a la creativitat resolutiva una millor comprensió dels fets o de les proposicions comunament acceptades com a vertaderes. És la capacitat que permet escollir la millor idea i aprendre contínuament dels errors. El pensament crític incorpora l'orientació a l'èxit en el projecte, sempre i quan es generin i es proposin bones idees.



El poc pensament crític dificulta la identificació de les bones idees i redueix el marge de millora. No estar habituat a *pensar críticament* pot portar a una creativitat mal enfocada que no conduirà a incrementar el valor del projecte.



GESTIÓ COMPARTIDA

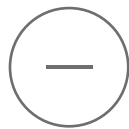
Ser competent en la gestió compartida vol dir tenir la capacitat de **planificar i organitzar** els diferents recursos per aconseguir els objectius plantejats i saber desenvolupar aquesta estratègia en **equip**, establint unes bones **relacions interpersonals**. La gestió compartida és imprescindible en una empresa cooperativa

ORGANITZACIÓ

És la capacitat de disposar i coordinar els recursos disponibles de la millor manera per tal d'assolir els objectius plantejats. Una bona organització, personal i empresarial, facilita la posada en comú i la coordinació de la feina. En un projecte col·lectiu, diferents persones consensuen una manera de treballar conjunta, utilitzen i comparteixen la mateixa informació, recursos, activitats, etc. Cal diferenciar el desconeixement de la desorganització. El desconeixement d'àmbits específics de gestió es pot contrarrestar amb formació o l'externalització d'aquests àmbits puntuals de gestió.



La capacitat i l'habilitat per organitzar té un pes important en la gestió compartida, és un element necessari, però no suficient. Una bona organització personal i empresarial facilita la coordinació i el treball compartit, permetent aprofitar els avantatges del treball en equip.



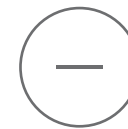
Una baixa capacitat d'organització té implicacions directes en l'eficiència i l'eficàcia personal, però en el marc d'un projecte cooperatiu aquestes implicacions es traslladen a la resta de l'equip i dificulten la gestió el projecte de forma compartida.

RELACIONS INTERPERSONALS

És la capacitat de relacionar-se amb els altres de manera positiva contribuint així a construir una organització que faci compatible l'assoliment dels objectius marcats amb la realització personal i professional dels seus membres. Aquestes relacions s'han de fonamentar en la franquesa, l'empatia i l'autocontrol i requereixen habilitats comunicatives. Un projecte cooperatiu es fonamenta en les persones i, per tant, mantenir unes bones relacions interpersonals és el punt de partida per gestionar l'empresa de manera compartida.



La capacitat per relacionar-se positivament amb les altres persones contribuirà en gran mesura a que la gestió compartida es desenvolupi amb normalitat i augmentarà les possibilitats d'èxit. Tot i disposar d'unes bones relacions interpersonals, és recomanable anar treballant contínuament aquest àmbit i no deixar que es deteriori.



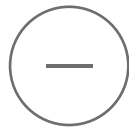
Si la capacitat per relacionar-se és escassa, la gestió compartida pot ser difícil i es dificulta centrar el projecte en les persones. Treballar les habilitats personals -comunicació, escolta activa, gestió de les emocions, etc.- és un bon camí per millorar la capacitat de relació.

TREBALL EN EQUIP

És la capacitat per gestionar la interdependència, la complementarietat i el pensament sistèmic, compartint mètode i compromís amb un propòsit comú per tal d'assolir l'objectiu fixat. El treball en equip ha d'aconseguir que el resultat sigui més gran que la suma d'individualitats. Aquesta capacitat està estretament vinculada a la competència de lideratge col·lectiu (un bon lideratge col·lectiu porta a treballar en equip), però aquí s'analitza des de la perspectiva de la gestió i vinculant-ho a la organització del treball, la planificació i les relacions interpersonals.



El treball en equip basat en la interdependència, la complementarietat i sistematització condueix a augmentar el rendiment i es configura com una garantia de gestió compartida eficaç i eficient. L'eficàcia i l'eficiència del treball en equip són més grans que la suma del treball individual.



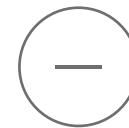
L'absència dels elements que configuren el treball en equip, especialment l'enfocament al propòsit comú, poden fer que la gestió compartida no afegeixi cap valor al projecte i que sigui una font de conflictes interns.

PLANIFICACIÓ I CONTROL

És la capacitat de concretar i anticipar les activitats orientant-se a resultats específics i, alhora, establir mecanismes per avaluar-ne l'acompliment. Planificar consisteix en anticipar els fets futurs amb les dades disponibles en el present i establir la seqüència de decisions i activitats posteriors. En els projectes cooperatius és imprescindible que la planificació es realitzi de manera conjunta per tal que els seus resultats siguin compartits i acceptats per part de totes les persones membres. L'organització, el treball en equip i unes bones relacions interpersonals faciliten el processos de planificació conjunta. L'experiència, l'anàlisi de dades, l'observació de tendències o la construcció d'escenaris són aspectes tècnics que s'utilitzen per planificar.



La capacitat de planificació i control permet anticipar les problemàtiques i la detecció d'oportunitats, de manera que redueix la incertesa. Disposar d'una planificació conjunta permet reduir les problemàtiques, facilita l'adopció de decisions consensuades i permet marcar una orientació estratègica compartida per tots els membres.



El desconeixement o la manca d'experiència en la planificació i el control en un dels membres pot ser compensada per l'aportació de la capacitat per un altre membre del projecte. No obstant, tots els membres del projecte hauran de participar del procés de planificació.



ORIENTACIÓ AL MERCAT

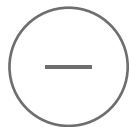
És l'habilitat d'establir una **comuni-
cació bidireccional** amb el client de
forma que sigui possible
entendre'l des de l'**empatia** i
això permeti des- cobrir noves
oportunitats de mer- cat que
conduixin la cooperativa a
generar nous productes i/o
serveis o bé **adaptar** els
existents. Aquesta competència
està orientada a l'asso- liment de
resultats empresarials.

COMUNICACIÓ BIDIRECCIONAL

És la capacitat d'establir vincles de relació amb els clients més enllà del moment estrictament de la venda. És la culminació del procés de relació amb els clients, establint vincles que permeten tancar un procés de venda lligant-lo a l'inici d'una nou procés, que portarà a una nova de venda o prescripció. També és una font per descobrir noves necessitats que permetin crear nous productes o serveis. En el context dels projectes cooperatius, aquesta capacitat no cal que estigui altament desenvolupada en tots els membres, no obstant, és imprescindible incorporar-la al projecte.



Les organitzacions orientades al mercat consideren la venda no com una finalitat en si mateixa sinó, com una element més d'una relació circular i mútuament beneficiosa, en la que l'objecte principal és la satisfacció de les necessitats de les persones. L'orientació al mercat es consolida i es manté en el temps a partir d'aquesta capacitat per crear vincles durables i es concreta amb la creació d'espais que facin possible aquesta interacció.



La manca de comunicació bilateral és característica d'empreses focalitzades en les transaccions econòmiques amb els seus clients i, per tant, no estan orientades al mercat. Estan orientades a l'obtenció de beneficis.

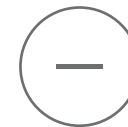
EMPATIA AMB ELS CLIENTS

És la capacitat de posar-se en el lloc de les persones destinatàries dels nostres productes o serveis. Entendre les seves necessitats i preferències és el millor punt de partida per dissenyar la nostra oferta. En el context dels projectes cooperatius, aquesta capacitat no cal que estigui altament desenvolupada en totes les persones membres. No obstant, és imprescindible incorporar-la al projecte.



Disposar d'aquesta capacitat ens orienta directament al mercat i orienta els nostres esforços cap a allò que algú necessita. Aquest és el primer pas per la viabilitat del nostre projecte.

Comprendre com pensen els nostres clients té un gran pes en l'orientació al mercat.



Malgrat l'evidència que fonamenta aquesta capacitat, és molt comú oblidar-la i focalitzar-se en allò que sabem fer o en el que pensem que els clients voldran. Sense empatia amb els clients la orientació al mercat s'afebleix considerablement.

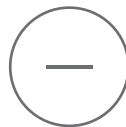
IDENTIFICACIÓ D'OPORTUNITATS

Té a veure amb la mirada curiosa al mercat i en ser capaç d'avançar-se a la competència o a les demandes dels clients o potencials clients. Per a poder identificar oportunitats cal revisar sistemàticament la nostra activitat i estar informat de l'actualitat del nostre mercat. Aquesta capacitat té a veure amb la competència de generació de valor. En el context dels projectes cooperatius, aquest capacitat no cal que estigui altament desenvolupada en tots els membres. No obstant, és imprescindible incorporar-la al projecte.



La incorporació d'una mirada crítica i la capacitat per identificar oportunitats i convertir-les en productes o serveis viables reforçarà l'orientació al mercat de manera considerable.

De la mateixa manera, una identificació de les amenaces permetrà per fer-hi front.



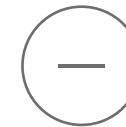
Si l'organització no té mecanismes per observar el mercat i identificar-hi oportunitats la seva orientació al mercat quedarà afeblida. Aquesta capacitat es pot sistematitzar incorporant mecanismes de treball com ara revisions periòdiques, elaboració d'informes, subscripció a butlletins del sector, etc.

ADAPTACIÓ DE PRODUCTES I SERVEIS

És la capacitat de ser flexible i fonamentar la competitivitat en l'actitud en lloc de en els atributs. Un bons productes i serveis poden aconseguir una avantatge competitiva al mercat, però només en un moment determinat. Mantenir la competitivitat de forma sostinguda per modificar els productes o serveis oferts a partir de la demanda del mercat. Totes les persones implicades en el procés productiu i en el procés de venda tenen una implicació directa en la capacitat d'adaptació.



El mercat és dinàmic i canviant i les organitzacions que s'adapten a aquests canvis i preferències tenen més possibilitats de permanència i d'èxit. Aquesta flexibilitat és necessària per tenir una bona orientació al mercat.



La rigidesa per desenvolupar el productes i serveis afebleix l'orientació al mercat. Fins i tot, si es coneix què succeeix al mercat i sabem què necessiten els clients, però no es disposa de la flexibilitat necessària per adaptar-se, no existeix orientació al mercat.



La Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya és l'organització empresarial dedicada a la creació, consolidació i promoció de les cooperatives de treball que, dia a dia, enforteixen l'economia i la societat a partir d'un funcionament democràtic, basat en principis reconeguts internacionalment i centrats en les persones que en formen part.

A Catalunya existeixen unes 3.000 cooperatives de treball que ofereixen productes i serveis en tots els sectors d'activitat econòmica, compromeses amb la generació d'ocupació estable i l'arrelament al territori.



**FEDERACIÓ DE COOPERATIVES
DE TREBALL DE CATALUNYA**

Carrer de Premià, 15, primer pis
08014 Barcelona
93 318 81 62

www.cooperativest treball.coop