

Impuls de processos d'intraprenedoria en el marc del cooperativisme i de l'Economia Social i Solidària (ESS)

Guia metodològica

Maig 2023

Impulsat per la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya

Promogut per la Generalitat de Catalunya i amb el finançament del Gobierno de España

Impulsat per



Promou



Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Treball



Amb el finançament



1. Objectiu de la guia
2. La intraprenedoria
 - Què és la intraprenedoria?
 - Concepte i fonaments
 - La intraprenedoria en el context cooperatiu i de l'Economia Social i Solidària (ESS)
 - Aprenentatges d'una prova pilot amb cooperatives i intraprenedores
 - Elements clau:
 - Reptes estratègics a abordar des de la intraprenedoria
 - Recursos necessaris i disponibles
 - Capacitats internes i identificació de necessitats de captació de talent
 - Formació de l'equip
3. El procés intraprenedor
 - Metodologia proposada per a la formació d'equips intraprenedors i desenvolupament de les propostes:
 - Fase 1. Identificació i priorització de reptes estratègics de la cooperativa a abordar des de la intraprenedoria.
 - Fase 2. Identificació de capacitats internes i necessitats de captació de talent per a abordar els reptes prioritzats. Formació de l'equip intraprenedor i elaboració del pla de treball.
 - Fase 3. Procés de co-creació per a identificar i prioritzar solucions inicials al repte o reptes estratègics prioritzats.
 - Fase 4. Desenvolupament d'un producte, servei o innovació interna inicial. Realització de l'estudi de la viabilitat
 - Fase 5. Prototipatge, testatge del prototip i pla d'acció per a la planificació del llançament del producte o servei
4. Conclusions de la guia

1. Objectiu de la guia



L'objectiu d'aquest document és **oferir una guia metodològica per a impulsar la intraprenedoria en el marc del cooperativisme català i de l'Economia Social i Solidària (ESS)**. La guia pretén orientar a les cooperatives que estiguin interessades a crear espais i articular equips que siguin capaços de desenvolupar projectes emprenedors en el si de les mateixes cooperatives, ja sigui per a satisfer una necessitat social, donar resposta a una oportunitat de mercat o potenciar una innovació interna que millori els processos de la cooperativa.

En els diferents apartats de la guia, es detallen els elements clau que faciliten que les cooperatives puguin impulsar i desenvolupar processos intraprenedors de forma sostinguda en el temps, així com els objectius a assolir en les diferents fases del procés intraprenedor.

La primera part de la guia se centra en el marc teòric, definint què és la intraprenedoria i els elements clau que la conformen, tot i contextualitzant-la en l'àmbit del cooperativisme català i de l'ESS. Aquesta primera part també ofereix els aprenentatges extrets d'una prova pilot d'intraprenedoria amb cooperatives realitzada a finals del 2022.

La segona part de la guia, de caràcter més pràctic, defineix les fases del procés intraprenedor, i ofereix dinàmiques i exercicis per a guiar les cooperatives en tot el procés i assolir els objectius proposats a cada fase, des de la identificació i priorització dels reptes, a la constitució de l'equip, acabant amb la planificació i posada en marxa de nous projectes que puguin aportar valor a les cooperatives i al cooperativisme català.

El document conclou amb un recull dels aprenentatges més importants per a impulsar processos intraprenedors que s'extreuen tant de la guia com de la prova pilot.

2. La Intraprenedoria

Què és la intraprenedoria?

Concepte i fonaments

La intraprenedoria és l'emprenedoria generada dins les organitzacions, entenent-se com el procés de creació d'un espai d'innovació dins l'organització format per persones que tinguin la capacitat i motivació per a desenvolupar projectes d'emprenedoria, no a títol personal, sinó en el si de l'organització, aprofitant-ne els recursos, coneixements i xarxes.

Les organitzacions que aposten per la intraprenedoria es beneficien directament de les innovacions que els equips intraprenedors desenvolupen en el marc de l'organització, facilitant el seu creixement i amplificant el seu impacte, des d'impulsar noves línies d'activitat a implementar canvis per a optimitzar processos interns. Addicionalment, les organitzacions que impulsen processos d'intraprenedoria són capaces d'atraure i retenir talent emprenedor, aportant un valor afegit a persones interessades a formar part de l'organització i evitant que treballadores amb mentalitat i capacitat emprenedora hagin de marxar per a impulsar el seu propi projecte.

El talent dels equips, el potencial de les organitzacions per atraure i retenir persones emprenedores i la capacitat per a crear les condicions per a incubar i desenvolupar nous projectes emprenedors són elements clau per a la generació de valor per part de les organitzacions i els equips emprenedors. Aquests elements clau seran exposats amb més detall en aquesta guia.

La intraprenedoria en el context cooperatiu i de l'Economia Social i Solidària (ESS)

Entenem la intraprenedoria en l'àmbit cooperatiu com una eina de generació de valor perquè les cooperatives que impulsin projectes emprenedors potenciïn la seva capacitat per a créixer, innovar, atraure i retenir talent, impulsar noves línies de negoci i incrementar el seu impacte social. La intraprenedoria, però, es pot entendre també com un procés obert que va més enllà de la cooperativa i que té el potencial de fomentar la intercooperació i la generació de sinergies amb emprenedores de l'ESS. En aquest sentit, aquesta guia considera també com a intraprenedoria, per una banda, l'impuls de projectes emprenedors que són fruit de la col·laboració entre dues o més cooperatives, i, per una altra banda, projectes emprenedors impulsats des d'una cooperativa en col·laboració amb persones emprenedores externes que formin part de l'àmbit de l'ESS. En ambdós casos, les cooperatives s'enriquiran de talent extern per a potenciar els seus processos intraprenedors de forma conjunta, sumant coneixements, recursos i xarxes, aconseguint una major escala i impacte.

2. La Intraprenedoria

Aprenentatges d'una prova pilot amb cooperatives i emprenedores

Durant el segon semestre de 2022, la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, en col·laboració amb la cooperativa Tandem Social, ha desenvolupat una prova pilot amb cooperatives i emprenedores de l'ESS per a validar i reformular les hipòtesis de treball i les fases de la metodologia que es presenten en aquesta guia.

La prova pilot tenia com a objectiu identificar requisits indispensables per a desenvolupar amb èxit processos d'intraprenedoria en el marc del cooperativisme català. La realització d'aquesta prova pilot també ha permès identificar altres elements que les cooperatives i les emprenedores han destacat com a rellevants en una o més fases del procés d'intraprenedoria i que també s'han introduït en aquesta guia metodològica.

La prova pilot ha consistit en les següents fases:

- Inscripcions al programa i realització d'entrevistes per a conèixer a les persones candidates.
- Acompanyament per a la identificació d'àmbits d'interès o reptes a donar resposta des de la intraprenedoria.
- Participació en una sessió de *match-making* on posar en comú i facilitar encaixos entre els diferents perfils de cooperatives i emprenedores.
- Elaboració de la metodologia proposada per a la generació de processos intraprenedors.

Respecte a les persones o organitzacions participants, ha destacat la concentració de la majoria de les participants en la província de Barcelona, que desenvolupen la seva activitat al Barcelonès (i en especial a Barcelona ciutat), seguit de les comarques del Baix Llobregat, el Vallès Occidental, el Vallès Oriental i el Maresme. El sector educatiu ha sigut el més predominant entre les participants, ja sigui a través de realitzar activitats socioeducatives o formatives en general. També hi ha hagut participants de l'àmbit de l'atenció a persones, l'àmbit de la comunicació i l'oferiment de serveis lingüístics i culturals.

Respecte als reptes i motivacions per a impulsar processos intraprenedors, les cooperatives se centren majoritàriament a identificar i obrir noves línies de negoci per poder augmentar ingressos i augmentar el grau d'intercooperació i col·laboració amb organitzacions que formen part de l'ESS. Per altra banda, les emprenedores se centren a disposar d'un suport per impulsar nous projectes en el seu àmbit d'expertesa, diversificar fonts d'ingressos i generar xarxa i conèixer de més a prop l'ESS.

2. La Intraprenedoria

A través de les entrevistes i l'acompanyament realitzat a cooperatives i emprenedores per a concretar els seus àmbits d'interès, necessitats i reptes relacionats amb la intraprenedoria, sorgeixen les següents conclusions:

1. El **concepte d'intraprenedoria és desconegut per la majoria de participants** i es confon amb conceptes com la **intercooperació** o l'**emprenedoria**.
2. Les participants comparteixen la voluntat que la prova pilot **serveixi per a materialitzar col·laboracions i projectes conjunts en el curt i mitjà termini**, més enllà de generar contingut per a la guia metodològica.
3. Les cooperatives tenen com a objectius principals la **creació de noves línies de negoci**, mentre que les emprenedores cerquen **disposar del suport de l'estructura i els recursos d'una cooperativa consolidada**.
4. El **principal àmbit d'interès de les cooperatives i emprenedores participants és el sector educatiu** en sentit ampli, inclosa la formació, acompanyament i la inclusió com a principals àrees de treball.
5. **Un dels reptes principals és generar encaixos entre les cooperatives i emprenedores participants**. Les emprenedores tenen projectes personals molt específics, i les cooperatives tenen àrees de treball prioritàries. Cal flexibilitat i capacitat d'adaptació per ambdues parts per tal d'alinear interessos i necessitats i que es puguin materialitzar col·laboracions que perdurin en el temps.
6. Les cooperatives participants valoren molt positivament que la prova pilot els hi ofereix eines i coneixement per a desenvolupar la capacitat **d'atracció i retenció de talent i generar sinergies amb actors externs, tenint un gran interès a fomentar la intercooperació**.

Per altra banda, de la sessió de *match-making* i posterior acompanyament en la constitució dels equips es desprenen tres reptes principals:

1. **La dificultat de treballar en un nou projecte col·lectiu, en paral·lel a continuar desenvolupant els projectes personals de les emprenedores**, i els projectes prioritaris de les cooperatives.
2. **El repte de trobar una alta compatibilitat de perfils en la constitució dels equips**, identificant complementarietats en capacitats, motivacions, àrees d'expertesa i disponibilitat de temps i d'altres recursos, però també en valors, caràcters, personalitats i altres aspectes més subjectius.
3. **Definir les diferents fases del procés de co-creació**, des de la identificació del repte o la necessitat de mercat, a la constitució dels equips, la ideació, priorització, planificació i implementació de solucions.

Els elements clau i reptes identificats en aquesta secció es desenvolupen amb detall a la següent secció de la guia.

2. La Intraprenedoria

Elements clau

Per tal que les cooperatives puguin no només iniciar un procés d'intraprenedoria de forma exitosa, sinó també ser capaces de sostenir-lo en el temps, és necessari complir amb certs requisits indispensables. Aquesta secció de la guia aborda quatre punts que ajudaran a les cooperatives a identificar quins són els elements clau que permeten iniciar aquest procés amb les bases necessàries per a poder desenvolupar les cinc fases del procés intraprenedor que detallarem a la segona part de la guia. Aquests elements són:

1. Reptes estratègics a abordar des de la intraprenedoria
2. Recursos necessaris i disponibles
3. Capacitats internes i identificació de necessitats de captació de talent
4. Formació de l'equip

Reptes estratègics a abordar des de la intraprenedoria

El punt de partida a l'hora d'iniciar un procés intraprenedor és la identificació d'oportunitats en què la cooperativa pot abordar reptes estratègics des de la intraprenedoria, per a donar resposta a:

- **Una necessitat social:** Es dona quan una cooperativa identifica una necessitat social no coberta en l'activitat que realitza en el seu dia a dia, o en conèixer noves realitats, i es donen les condicions perquè la cooperativa s'involucri per a donar-hi resposta des de la formació d'un equip intraprenedor que pugui comptar amb la col·laboració d'altres cooperatives i emprenedores de l'ESS.
- **Una oportunitat de negoci:** Es dona quan una cooperativa identifica una oportunitat de mercat en què pot obrir una nova línia de negoci i considera que és més adient fer-ho formant un equip intraprenedor. Aquest tipus de procés pot portar la cooperativa a diversificar la seva activitat, establir col·laboracions amb organitzacions d'interès que puguin aportar un valor diferencial al projecte o incorporar de manera transversal els resultats del procés en l'activitat que ja realitza la cooperativa.
- **Una innovació interna de la cooperativa:** Es dona quan personal de la cooperativa identifica una oportunitat per a millorar els processos interns de la cooperativa, ja sigui per a augmentar-ne l'eficiència per tal d'incrementar la facturació o per a millorar les relacions entre les treballadores i els equips que la formen, per exemple. En aquest cas, predominarà la constitució d'equips formats per persones treballadores de la cooperativa que puguin idear, desenvolupar i facilitar la posada en marxa d'aquesta innovació.

La identificació dels reptes estratègics a abordar des de la intraprenedoria definirà, almenys parcialment, l'equip intraprenedor, els recursos que seran necessaris i les passes per a aconseguir donar resposta a aquest repte.

2. La Intraprenedoria

Recursos necessaris i disponibles

Per a la realització d'un procés d'intraprenedoria, és necessari definir quins recursos són necessaris per al projecte, i quins recursos poden aportar cadascuna de les parts formants de l'equip intraprenedor. Així, en aquest apartat, s'exposa els recursos que haurien d'aportar una cooperativa i les persones emprenedores en un possible equip intraprenedor. Tot i això, aquesta proposta de recursos a aportar és flexible segons les característiques de cada equip.

Una cooperativa té interès a realitzar processos intraprenedors per diferents motius, aquests són: donar cabuda a la innovació interna i externa per diversificar l'activitat que realitza, conèixer persones amb esperit emprenedor, crear espais protegits per a la innovació, col·laborar amb organitzacions afines a la cooperativa que puguin aportar valor afegit a l'activitat que realitzen i retenir talent en el si de la cooperativa. És per això, que la cooperativa, davant d'aquests interessos i potencials beneficis, haurà de portar un conjunt de recursos a l'equip intraprenedor.

Aquests poden ser:

- **Dedicació d'una o més persones al projecte d'intraprenedoria**, a través de destinar un nombre concret d'hores de la seva jornada laboral
- Un **espai físic o altres recursos materials** que facilitin la realització del procés d'intraprenedoria i l'evolució del projecte. Aquest recurs pot variar segons les necessitats de les participants en l'equip, pot ser: un espai de treball i reunions presencials, un ordinador, o un espai amb internet, material per a l'organització de sessions o dinàmiques per a l'equip o amb agents externs, entre d'altres.
- **Recursos econòmics** per poder costejar despeses o inversions derivades del projecte. Així, actualment el sector cooperatiu disposa d'un nombre elevat d'ajudes públiques econòmiques que poden contribuir a disposar de recursos econòmics per al finançament d'aquest projecte.

A més, a part de poder aportar tots o alguns d'aquests recursos, **és rellevant que la cooperativa tingui capacitat i estigui oberta per a què, si el projecte és un èxit i arriba al final del procés, pugui tenir continuïtat, i es pugui desenvolupar una col·laboració estable**, ja sigui en el sí de la cooperativa o externament, per a poder continuar amb el projecte. Per tant, aquelles cooperatives que estiguin consolidades en l'Economia Social i Solidària, i siguin sostenibles econòmicament, seran més adients per a la realització d'aquests processos.

2. La Intraprenedoria

D'altra banda, una persona emprenedora té interès a realitzar processos intraprenedors per diferents motius, com ara: donar sortida a les idees que té, disposar d'unes condicions favorables per a la gestió i maduració d'idees, per la voluntat de generar xarxa, col·laborar entre organitzacions i generar noves aliances.

És per això, que la persona emprenedora, davant d'aquests interessos i potencials beneficis, haurà de portar un conjunt de recursos a l'equip intraprenedor. Aquests recursos poden ser:

- **Temps de dedicació i proposició d'idees innovadores** per tal d'afrontar el repte estratègic. La persona emprenedora haurà d'aportar la seva capacitat d'emprendre, expertesa i innovació per desenvolupar aquestes idees en un espai segur juntament amb la cooperativa.
- **Disposar d'un mínim de recursos materials** perquè la comunicació i la realització de la feina sigui possible juntament amb la col·laboració de la cooperativa i les altres participants.

Així, la persona emprenedora que vulgui participar part d'un equip emprenedor, haurà de tenir:

- **Afinitat i interès per l'Economia Social i Solidària**, encara que no hagi tingut contacte prèviament o no tingui experiència dins del sector cooperatiu
- **Experiència en els àmbits de l'emprenedoria, intraprenedoria i/o intercooperació**. Això serà rellevant per tal de poder guiar a la cooperativa en aquests processos i aplicar el coneixement adquirit en processos similars realitzats.

Per últim, en el cas de les **emprenedores**, també serà necessari que **aquestes tinguin capacitat per tal que, si el projecte és un èxit i s'implementa, pugui perdurar a mitjà i a llarg termini**. En aquest sentit, la col·laboració que es desenvolupi per a l'estabilitat del projecte, un cop s'hagi posat en marxa, podrà a ser través de la col·laboració només en aquest projecte per part de les emprenedores, o a través de què la persona o persones emprenedores passin a formar part de la cooperativa, com una persona treballadora més.

Així, la definició dels recursos que aporten cadascuna de les parts involucrades en el projecte serà essencial per assegurar que es disposa de tot allò necessari per a què l'equip es pugui centrar en la ideació i posada en marxa del projecte intraprenedor, i a la vegada, aquest factor no sigui un obstacle al llarg del procés.

2. La Intraprenedoria



Capacitats internes i identificació de necessitats de captació de talent

Sovint, les cooperatives, com altres organitzacions, es troben en la situació de què no disposen dels recursos o capacitats internes suficients per portar a terme un projecte que consideren positiu per la mateixa entitat. Davant d'aquesta situació, sorgeix la possibilitat d'establir aliances o col·laboracions amb altres cooperatives, emprenedores o organitzacions, per portar a terme aquest projecte. En aquest sentit, la intraprenedoria és la metodologia adequada quan una cooperativa vol no només portar a terme un projecte, sinó enriquir-se mútuament amb la resta de participants de l'equip i poder generar xarxa i desenvolupar relacions de confiança.

Les cooperatives disposen de recursos materials (un espai de treball, material tecnològic, etc.) però, sovint tenen dificultats per captar i retenir talent dins del si de la cooperativa, i això és a causa, de vegades, de la mida i capacitat de les cooperatives, que pot significar que les persones treballadores no tinguin una capacitat de creixement i/o desenvolupament de nous projectes dins de la cooperativa tan elevada com en empreses o organitzacions de gran volum. Davant d'aquest factor i amb la voluntat de fer del lloc de treball un espai de creixement personal, les cooperatives busquen maneres per poder donar cabuda aquests interessos de les persones, i és la intraprenedoria una via per donar resposta a aquests desitjos.

La intraprenedoria permet ampliar les capacitats internes de la cooperativa, enriquir-se de les participants de l'equip, donar cabuda als interessos de les treballadores que puguin aportar a la cooperativa, i a la vegada, plantejar si el projecte intraprenedor és exitós, una potencial cabuda d'alguna de les participants de l'equip dins de la mateixa cooperativa.

En aquest sentit, la captació de talent a través de la intraprenedoria permet conèixer, abans que una persona s'integri a la cooperativa, la seva manera de treballar i respondre davant de diversitat de situacions, i a la vegada permet donar més visibilitat a la cooperativa davant de persones afines a l'ecosistema cooperatiu i amb potencial per aportar valor en el marc del cooperativisme català.

2. La Intraprenedoria

Formació de l'equip

La formació de l'equip intraprenedor és una de les passes més rellevants a l'hora d'assegurar l'èxit d'un procés d'intraprenedoria. Així ho remarquen les cooperatives i emprenedores que van participar en la prova pilot realitzada fa uns mesos, i on totes elles van destacar que un dels principals reptes que identificaven de la fase inicial era assegurar que congeniàvem amb la resta de participants en l'equip a nivell professional, però especialment en l'àmbit personal i en la manera de treballar.

Per a la constitució de l'equip, caldrà identificar capacitats, complementarietats, valors i motivacions comunes entre les possibles integrants, per tal d'analitzar si pot haver-hi un bon equilibri i complementarietat. En aquest sentit, les participants en la prova pilot consideraven que el que elles trobaven més important era, primer de tot, conèixer a l'altra persona, indiferentment de l'activitat que realitzen a nivell professional. En aquest procés de coneixença, es podia detectar trets de l'altra persona que podien ser ideals per a la cooperativa, o que del contrari, ja veien que segurament no encaixarien. Així, a continuació, mencionarem alguns dels elements en què hi havia consens per part de les participants, quan se'ls hi va preguntar com esperaven que la resta de participants de l'equip actués:

- **Afinitat personal:** Identificar que la personalitat de la participant o participants és compatible amb la personalitat pròpia. Aquest element no implica que hi hagi d'haver una afinitat total, però sí que es comparteixin certes aficions o interessos; permetent que la relació no només es construeixi d'acord amb el projecte professional, sinó també a la relació de coneixença entre les parts.
- **Capacitat d'escolta i empatia:** És essencial que les persones participants mostrin i tinguin capacitat d'escolta i empatia davant de la resta de membres de l'equip intraprenedor. Durant tota la fase de co-creació i posada en marxa de la idea, el treball en equip i l'avaluació de propostes o idees és bàsica per tal de poder avançar en la realització del projecte intraprenedor, i per aconseguir-ho, les participants hauran d'estar obertes a idees de les altres i enriquir-se mútuament per aquest objectiu comú. A la vegada, al llarg de les setmanes del procés intraprenedor, pot ser que hi hagi problemes de caire personal que puguin afectar a la participació d'alguna persona de l'equip o altres situacions, que requereixin empatia i escolta per contribuir a trobar una solució. Aquests atributs també permetran generar un espai de confiança dins de l'equip intraprenedor, i un major grau de corresponsabilitat entre les participants, assegurant que cap de les persones té un grau de càrrega de feina superior a la seva capacitat o implicació en el projecte.

2. La Intraprenedoria

- **Valors i punt de partida comuns:** Juntament amb l'afinitat personal, compartir un conjunt de valors personals aproparà a les participants de l'equip i alinearà la seva manera d'entendre el projecte i com volen assolir l'objectiu marcat. A la vegada, és important conèixer el punt de partida de les participants, el seu context i el seu àmbit d'interès, per intentar, des d'un inici, encaixar aquests interessos i necessitats dins del marc del projecte, que assegurarà una major implicació de l'equip.
- **Comunicació oberta i transparència:** Aquests dos elements són essencials per tal que el projecte d'intraprenedoria avanci cap al seu assoliment. Hem de considerar que l'equip intraprenedor estarà format per cooperatives, emprenedores i altres participants que, molt possiblement, no hauran treballat conjuntament prèviament. Per tant, pot haver-hi, almenys inicialment, certa incertesa o alguns dubtes; per tal d'evitar o reduir aquestes inseguretats dins de l'equip, és essencial que es defineixi quina ha de ser la comunicació dins de l'equip i com s'espera que es faci, perquè tothom es senti còmode i prou informada. Com que es treballarà de forma horitzontal, la corresponsabilitat, transparència i autonomia seran essencials perquè l'equip avanci i treballi adequadament.
- **Metodologia de treball comuna:** Tal com hem mencionat en altres dels elements que ha de tenir una persona participant en l'equip intraprenedor, la metodologia de treball també definirà si l'adequació de perfils és correcte i factible en el marc de la intraprenedoria. En això ens referim a compartir, en cert grau, de quina manera es planteja treballar: per exemple, realitzar sessions presencials de treball i seguiment, com es distribueix la càrrega de feina entre les participants, amb quina planificació i marge es vol treballar, etc. Definint com es voldria treballar permetrà entendre la compatibilitat o no, en aquest camp. Tot i això, és possible que persones amb metodologia de treball diferent també puguin treballar positivament, sempre que s'hagi definit certes condicions perquè totes les parts se sentin còmodes.
- **Complementarietat d'habilitats, experiència o altres aspectes:** Per últim, la capacitat de complementar-se entre les participants indicarà fins a quin punt pot ser positiva l'aliança de les parts. En els processos intraprenedors, les cooperatives identifiquen que la col·laboració amb un agent intern o extern, els pot permetre elaborar un projecte que per si soles, en l'estructura actual, no podrien, per tant, busquen aquesta complementarietat i enriquiment a través de diferents habilitats, experiències i coneixences compartides o desconegudes. En aquest sentit, la formació d'un equip intraprenedor amb diversitat d'aptituds i interessos pot significar que el projecte sigui més robust i adaptat a una diversitat de realitats.

En conclusió, aquests són alguns dels aspectes que tota cooperativa, emprenedora o altra organització que vulgui formar part d'un equip intraprenedor, haurà de considerar quan valori si pot encaixar amb la resta de potencials participants. Les motivacions, la voluntat d'aportar idees i recursos i col·laborar en un projecte més ambiciós, en termes de volum o de repte al qual vol respondre, serà moltes vegades més rellevant que l'alineació de coneixement o activitat professional que realitzin les participants.

3. El procés intraprenedor

Metodologia proposada per a la formació d'equips intraprenedors i desenvolupament de les propostes:

Un cop portat a terme aquesta anàlisi conceptual del concepte de la intraprenedoria, i el seu encaix dins del cooperativisme català i l'Economia Social i Solidària, en aquesta part es proposa quines fases i metodologia seguir per aconseguir que aquests processos intraprenedors siguin exitosos. Se suggereix a les cooperatives seguir un total de cinc fases, que van des de la identificació de reptes estratègics de la cooperativa fins al prototipatge, testatge del prototip i pla d'acció pel llançament del producte. A la vegada, a cada fase, es fa menció a:

- Propòsit i objectius de la fase
- Continguts o exercicis pràctics per a treballar dins de l'equip intraprenedor
- Exercicis o tasques a haver treballat abans i després de la fase

Fase 1. Identificació i priorització de reptes estratègics de la cooperativa a abordar des de la intraprenedoria.

La fase inicial que considerarem si una cooperativa vol iniciar un procés intraprenedor, serà la d'identificar i prioritzar reptes estratègics de la cooperativa que es puguin abordar des de la intraprenedoria. Aquests reptes estratègics és molt possible que estiguin alineats amb necessitats socials existents en l'àmbit en què treballen, i que la cooperativa no pugui donar resposta en el seu dia a dia. Tal com ha estat exposat en apartats anteriors, aquests reptes estratègics, més enllà de donar resposta a una necessitat social, també poden tenir com a origen una oportunitat de mercat no coberta o una possibilitat d'innovació interna en la cooperativa.

Així, **l'objectiu d'aquesta fase serà identificar quin és aquest repte estratègic que volem que el procés intraprenedor doni resposta.** Per a la selecció d'aquest repte, es proposa realitzar una o diverses sessions de treball conjuntes, ja sigui amb persones treballadores de la cooperativa i/o amb agents externs clau, que permeti realitzar una primera reflexió sobre possibles reptes. Aquests reptes estratègics es podran emmarcar en l'activitat que realitza de manera habitual la cooperativa, o del contrari, representin un repte fora del seu àmbit de coneixement, i que la cooperativa té interès d'apropar-s'hi a través del procés intraprenedor, involucrant persones i/o organitzacions que sí que estiguin més familiaritzades amb el repte.

3. El procés intraprenedor



Troben exemples de possibles reptes en l'àmbit social (com ara, en l'accés al món laboral, necessitats bàsiques, educació, habitatge o salut), en l'àmbit mediambiental (energia, aigua, biodiversitat, espais naturals o residus i contaminació), o per últim, de l'àmbit cultural (com ara, conservació i recuperació de patrimoni cultural o creació artística).

Per fer aquesta reflexió estratègica sobre reptes, es proposa la següent dinàmica:

Actuació	Identificació conjunta de reptes estratègics de la cooperativa
Objectiu de la dinàmica	Realitzar una pluja d'idees de possibles reptes estratègics a què donar resposta a través de la generació d'un procés intraprenedor
Metodologia a seguir	Es proposa preguntar-nos conjuntament: • Quins reptes d'innovació identifiquem? • Quines barreres i oportunitats hi ha per a donar resposta a aquests reptes? • Quines sinèrgies podrien contribuir a donar resposta a aquests reptes? • Què no oferim i ens demanen les entitats i les persones amb qui treballem? • Quin valor diferencial aporten organitzacions de referència?
Altres elements a considerar	Participen tant persones de la cooperativa, com persones externes (ja sigui d'altres entitats del territori o expertes en l'ESS) que puguin aportar noves perspectives d'enfocament

La resposta d'aquestes preguntes ens permetrà reflexionar conjuntament respecte a possibles reptes de sector, de la cooperativa, o de les persones i/o organitzacions amb qui treballem i amb qui potencialment puguem treballar per donar-hi resposta.

En aquesta fase inicial d'identificació de reptes, serà rellevant considerar tres **bones pràctiques**:

- **No confondre una necessitat social** (la problemàtica que volem donar resposta) **amb l'impacte social** (l'efecte de la solució amb què aconseguim transformar aquesta necessitat). Per exemple, la inserció sociolaboral és l'impacte social que volem assolir sobre la necessitat social de la falta d'accés a una feina digna per part de determinats col·lectius.
- Tenir una mirada àmplia i ser conscients que, amb les possibilitats que hi hagi, **com més necessitats es contribueixi a donar resposta, més serà el nostre impacte social i el potencial de transformació**.
- Estar al corrent de l'actualitat, i comptar amb l'opinió i l'assessorament de persones d'altres entitats del territori i/o expertes en el cooperativisme i l'ESS per a adquirir noves perspectives sobre els reptes d'interès i com s'hi estan donant resposta actualment.

3. El procés intraprenedor

Posteriorment a aquesta identificació de reptes, es proposa realitzar un **anàlisi d'aquests reptes i la possible resposta que es pugui donar des de l'equip intraprenedor**, considerant elements com ara: (1) coneixements de la cooperativa aplicables, (2) potencial impacte d'una solució que doni resposta a aquest repte (3) valor diferencial que pot aportar la cooperativa en la resposta a aquesta problemàtica, i (4) necessitat de participació d'agents externs, i altres factors que es creguin rellevants. Aquesta anàlisi es pot fer en format de quadre, i valorant cada factor amb alt-mig-baix, assignant una puntuació, o de forma més qualitativa, segons com es consideri més oportú.

	Coneixement aplicable	Potencial d'impacte solució	Valor diferencial cooperativa	Participació agents externs
Repte 1				
Repte 2				
Repte 3				
Repte 4				

Amb aquesta breu anàlisi de les principals característiques dels reptes estratègics identificats, podrem debatre i escollir aquell repte que tingui més potencial d'impacte a la societat, i que a la vegada, sigui factible portar a terme per part de l'equip intraprenedor liderat per la cooperativa. No serà necessari en aquest moment, escollir un únic repte a què donar resposta si no s'ha consensuat així, ja que també dependrà de l'equip intraprenedor que es conformi per donar resposta a aquest repte reavaluar l'encaix d'aquest repte per a totes les participants (motivacions i capacitats), i que ens acabaran apropant a la definició d'aquest repte i inici del procés per a donar-hi resposta.

Per tant, com a resultats d'aquesta fase, la cooperativa haurà de realitzar les següents tasques:

- **Identificació dels reptes estratègics** que té interès a donar resposta a través de la formació d'un equip intraprenedor.
- **Breu anàlisi de les principals característiques d'aquests reptes** (tinguin o no el seu origen en una necessitat social identificada).
- **Priorització conjunta d'aquells reptes que es consideren més adients**, segons els diferents factors analitats, i que permeten avançar en el procés intraprenedor.

Un cop obtinguem aquesta priorització de reptes, continuarem el procés intraprenedor amb la segona fase, que requerirà a la cooperativa identificar quines capacitats i recursos té que pugui aportar a l'equip intraprenedor, i quines necessitats o recursos li manquen i necessita que aportï un agent extern per tal de poder formar aquest equip intraprenedor i iniciar l'elaboració del pla de treball del projecte.

3. El procés intraprenedor

Fase 2. Identificació de capacitats internes i necessitats de captació de talent per a abordar els reptes prioritzats: formació de l'equip intraprenedor i elaboració del pla de treball

Un cop identificat un o més reptes als quals es vol donar resposta des d'un procés intraprenedor, és l'hora de formar l'equip intraprenedor, a través d'avaluar quines capacitats internes té la cooperativa i quines capacitats o recursos requereix que una organització o persona externa a la cooperativa aportï al projecte. Per tant, **l'objectiu d'aquesta fase serà la constitució d'un equip intraprenedor que disposi de totes les capacitats i recursos necessaris per poder donar resposta al repte estratègic identificat a través de la intraprenedoria.** Com s'ha mencionat en un nombre d'apartats dins de la secció *elements clau* de la intraprenedoria, per tal d'impulsar aquest tipus de projecte, farà falta disposar d'un seguit de recursos humans i materials. Així, primer de tot, **la cooperativa haurà de reflexionar sobre quins recursos seran necessaris per a desenvolupar el projecte intraprenedor.**

Respecte a la dedicació de persones treballadores de la cooperativa, de manera imprescindible, hi haurà d'haver una persona que sigui la responsable del projecte, i que per tant, destini una part de la seva jornada a aquest projecte. En aquest sentit, també es podrà identificar si és necessari que hi hagi alguna persona més de la cooperativa que destini part de la seva jornada al projecte intraprenedor. Per altra banda, serà necessari identificar si es requereixen algun tipus de recursos materials dels quals la cooperativa no en disposi, o no pugui aportar, perquè ja té destinats per a altres projectes. Per exemple: espais de reunió o de treball, aules per a la realització de sessions del projecte amb persones externes, material informàtic i tecnològic, o vehicle, entre d'altres.

Així doncs, un cop la cooperativa hagi definit els recursos i capacitats necessàries per a l'equip, haurà d'**avaluar quins recursos té capacitat o pot aportar des de la cooperativa.** Això, permetrà definir quins recursos i capacitats haurà de buscar fora de la cooperativa per acabar de conformar l'equip intraprenedor. Per tal d'aconseguir aquesta incorporació de capacitats i recursos externs es proposa:

- Identificar si hi ha alguna persona o organització amb qui es treballa de manera habitual que compleixi aquests requisits o capacitats que es busquen.
- Anunciar a través de xarxes socials el projecte que està iniciant la cooperativa i l'interès perquè persones o organitzacions externes s'hi involucrin.

3. El procés intraprenedor



Serà rellevant definir de manera clara els recursos o capacitats que s'esperen que la persona o organització aporti a l'equip, per tal d'agilitzar el procés de cerca. Un cop rebudes les candidatures de persones i/o organitzacions a participar en el projecte, es proposa:

- Realitzar una **entrevista en format presencial**, si és possible, per tal de conèixer-se, donar més informació sobre el plantejament inicial del projecte, i presentar el repte estratègic que es pretén abordar. Així, també validar que, almenys inicialment, la persona o organització compleix els requisits o capacitats esperades. A continuació una **proposta de preguntes a realitzar i un conjunt de preguntes que la cooperativa ha de poder donar resposta**.

Proposta de preguntes	• Presenta't i explica què creus que pots aportar en un projecte d'intraprenedoria? • Quines són les capacitats personals que destacaries i quins recursos i/o dedicació podries destinar a aquest projecte? • Quins recursos i aspectes necessaries que la cooperativa aportí al projecte? • Tens experiència en l'àmbit de la intraprenedoria, emprenedoria social? • Quina relació tens amb el cooperativisme i l'Economia Social i Solidària? • Com valores el repte o reptes estratègics presentats i com pots aportar valor? • Quines són les teves expectatives de participar en el projecte?
Preguntes a què donar resposta	• Quin tipus de projecte vol impulsar des de la cooperativa? • Quins recursos humans i materials oferirà la cooperativa? • Quina és la capacitat de la cooperativa per generar un espai d'innovació i per integrar persones externes a la cooperativa a llarg termini arrel del projecte?

Un cop realitzades les entrevistes, la cooperativa haurà de **seleccionar a aquelles persones o organitzacions que encaixin millor** amb el perfil o perfils que es busquen i es proposa **convocar-les a una jornada de treball** per començar a realitzar les primeres passes com a equip intraprenedor.

A continuació, s'ofereix una **proposta de dinamització i els elements a treballar en aquesta primera jornada de treball grupal**:

Actuació	Primera jornada de treball grupal de l'equip intraprenedor
Objectiu de la sessió	Aconseguir que les persones participants en l'equip es coneguin a nivell personal i estableixin un cert nivell de confiança, per començar a treballar en el pla de treball del projecte i reflexionar sobre com abordar el repte estratègic identificat

3. El procés intraprenedor

Espais de
treball de
la sessió

Coneixença de les participants:

- **Dinàmica proposada:** Cada persona haurà d'escriure cinc paraules que defineixin accions del seu dia a dia i les posarà en una urna o recipient. Un cop tothom ho hagi fet, de manera conjunta s'anirà obrint cada paper i definint qui ha posat la paraula, per tal de conèixer-se millor.

Definició del pla de treball:

- **Dinàmica proposada:** utilitzant *post-its* i una pissarra o un mural a la paret, es demana a les participants que fent servir una paraula per paper, es respongui a la següent pregunta:
 - Quins elements identifiquem com a imprescindibles per tenir un espai de confiança i de treball positiu?
- Un cop respost a la pregunta i agrupat les respostes de les participants, amb aquesta base, es proposa definir com volem que sigui el model de treball del projecte. Es definirà:
 - Model de comunicació entre nosaltres
 - Model de reunions i seguiment (periodicitat, participants i format)
 - Capacitats i disponibilitat que pot aportar cada persona al projecte
 - Funcions i tasques assignades a cada persona
 - Altres elements rellevants per a la cooperativa i participants
- Com a resultat d'aquesta dinàmica, s'haurà consensuat el model de treball que volem utilitzar durant el procés intraprenedor

El repte estratègic i identificació de possibles maneres d'abordar-lo

- Es proposa que, primer, la cooperativa presenti el repte estratègic escollit i expliqui el perquè de l'elecció i com s'ha identificat el repte
- Seguidament, en format de diàleg, les participants comparteixen quin coneixement i àmbit d'expertesa tenen sobre el repte i si tenen experiències que puguin ser d'interès per a abordar-lo.

Altres
elements a
considerar

- **Format:** presencial
- **Espai de treball:** sala de reunions o un espai tranquil interior o exterior
- **Duració de la sessió :** 4 hores + pausa per dinar juntes (la jornada es pot dividir en dues sessions de treball de 2h si ho prefereix l'equip)

Amb la realització d'aquesta sessió de treball, aconseguirem generar un primer contacte entre les persones de l'equip, definir com volem plantejar el projecte i treballar conjuntament, i quina és la nostra perspectiva i/o plantejament per abordar el repte estratègic identificat a la fase inicial. En el cas que a la fase 1 s'hagi identificat més d'un repte, en aquesta jornada de treball, es podrà treballar per prioritzar un dels reptes de cara a les properes passes.

3. El procés intraprenedor

Un cop realitzada la sessió, s'hauran de traslladar els resultats i/o acords de la sessió a un document, perquè es pugui tenir escrit, i a la vegada s'acabi d'ajustar els temes comentats. Per tant, **com a resultats d'aquesta fase l'equip intraprenedor haurà:**

- **Definit els recursos i capacitats que aporta la cooperativa, i la resta participants de l'equip.**
- **Constituït l'equip intraprenedor que durà a terme el projecte, i realitzat una primera sessió per a establir d'un ambient de confiança per a desenvolupar el procés intraprenedor.**
- **Concretat el pla de treball del projecte, el model de comunicació i d'organització de les tasques de l'equip, i una primera dinàmica per abordar el repte o reptes estratègics prioritzats.**

Una vegada realitzades totes aquestes tasques, l'equip intraprenedor iniciarà la següent fase, que consistirà a endinsar-se en el procés de co-creació per a poder identificar i prioritzar solucions inicials per al repte o reptes estratègics prioritzats.

Fase 3. Procés de co-creació per a identificar i prioritzar solucions inicials al repte o reptes estratègics prioritzats

Arribats a aquest punt del procés intraprenedor, l'equip intraprenedor passarà d'identificar el repte estratègic prioritzat a desenvolupar una solució per a donar resposta a aquest repte a través de la ideació, el prototipatge i el testatge d'idees de solucions.

L'objectiu d'aquesta fase serà iniciar un procés de co-creació per a identificar i prioritzar solucions per al repte estratègic. En aquest procés de co-creació serà necessari generar moltes idees que puguin donar resposta al repte plantejat, per després poder-les prioritzar i treballar de manera més profunda per avaluar la seva viabilitat. Per tal de realitzar aquesta fase amb èxit, és recomanable poder haver definit al màxim possible aquest repte estratègic, perquè en el procés de generació d'idees es tingui clar el públic objectiu, el territori d'actuació, l'àmbit de treball, i altres característiques que ajudaran a la generació de solucions.

Per iniciar aquest procés, es proposa fer un conjunt de dinàmiques de *design thinking* que ens permetin treballar de manera col·lectiva, però que primer es disposi d'un espai de reflexió individual perquè cada persona pugui aportar idees des del seu punt de vista, context i àmbit d'expertesa. Un enfocament multidisciplinari enriqueix el procés de reflexió i a la vegada aportarà originalitat de la proposta de solució al repte estratègic.

3. El procés intraprenedor

En aquest sentit, la primera dinàmica de *brainstorming* proposada es basa en la tècnica Brainwriting.

Actuació	Dinàmica de Brainwriting per a la generació d'idees
Objectiu de la dinàmica	Aconseguir generar el màxim d'idees possibles que puguin donar resposta al repte estratègic identificat a treballar des del procés d'intraprenedoria
Metodologia a seguir	La dinàmica es divideix en dues parts: - En la primera part, de forma individual, cada persona participant escriu en un full tres idees per a donar resposta al repte estratègic prioritzat - En la segona part, una vegada tothom ha escrit aquestes tres idees, es passarà el full a la persona que es tingui al costat i s'escriuran tres noves idees, sense repetir les ja escrites en el primer full. Aquesta rotació es farà un segon cop, i per tant, es rebrà, aquest cop amb sis idees, on la persona haurà d'afegir-ne alguna de nova. Un cop acabada la segona part, disposarem d'un primer recull d'idees que puguin ajudar-nos a idear aquesta possible solució al repte estratègic.
Altres elements a considerar	Participants: totes les persones de l'equip intraprenedor Materials: bolígrafs i fulls de paper Duració: 40 minuts (20 minuts per a cada part de la dinàmica)

Un cop realitzada aquesta dinàmica, es proposa continuar amb una segona dinàmica que permeti a l'equip intraprenedor posar en comú i reflexionar aquestes idees que han sorgit.

Actuació	Dinàmica participativa de posada en comú i classificació de les idees
Objectiu de la dinàmica	Posar en comú les idees que han sorgit de manera individual, classificar-les i agrupar-les
Metodologia a seguir (1/2)	Amb les idees sorgides, es proposa organitzar grups de 3 persones per a posar en comú les idees que han sorgit per a donar resposta al repte estratègic prioritzat. Així, un cop posades en comú aquestes idees, es demana que cada grup classifiqui i agrupi les idees similars utilitzant el criteri que es cregui més oportú segons el repte en què estiguem treballant. Per exemple, si el repte a què es vol donar resposta és la falta de punts de contacte entre la ciència i els infants, podem tenir com a idees:

3. El procés intraprenedor

Metodologia a seguir (2/2)	• Visites a espais d'investigació i ciència adaptats a la infància • Tallers pràctics on poder experimentar amb aliments i les seves propietats • Adaptació de contingut sobre l'univers per a la infància En aquest cas es podrien classificar les idees per tipus d'actuació (tallers, visites o generació de contingut) o a per àmbit (ciència en general, alimentació o astronomia). Un cop classificades les idees, cada grup de treball escollirà les dues que identifiquin amb més potencial i les exposarà a la resta de participants en la dinàmica.
Altres elements a considerar	• Participants: totes les persones de l'equip intraprenedor • Materials: bolígrafs, fulls de paper, i colors • Duració: 60 minuts (20 minuts de posada en comú i 40 minuts per classificar)

Amb aquesta segona dinàmica haurem aconseguit una primera de classificació d'idees generades i a la vegada, haurem posat en comú aquelles que identifiquem que tinguin un major potencial. En aquest punt, es proposa una **tercera dinàmica: encreuament d'idees i priorització de possibles solucions**.

Actuació	Dinàmica d'encreuament d'idees i priorització de possibles solucions
Objectiu de la dinàmica	Posar en comú possibles solucions per a la co-creació i priorització conjunta de possibles solucions
Metodologia a seguir	La dinàmica es divideix en dues parts: 1. En la primera part, les persones participants s'organitzaran en grups de tres i hauran d'intentar encaixar idees que han sorgit per tal de generar solucions que compreguin almenys dues idees. Per exemple: la generació de tallers pràctics que ens permetin conèixer millor l'univers. 2. En la segona part, un cop realitzat aquest possible encreuament, de manera conjunta, tot l'equip realitzarà un llistat de possibles solucions (com a resultat de l'encreuament d'idees o de la generació de la primera dinàmica), haurà d'escollir les tres idees que vegin més potencial en donar resposta al repte estratègic i que a la vegada sigui assumible per l'equip intraprenedor i la cooperativa que lidera el projecte.
Altres elements a considerar	• Participants: totes les persones de l'equip intraprenedor • Materials: bolígrafs i fulls de paper • Duració: 40 minuts (20 minuts cada part de la dinàmica)

3. El procés intraprenedor

Com que la durada d'aquestes tres dinàmiques proposades no és molt elevada, es proposa realitzar-les en una mateixa sessió de treball perquè es mantinguin fresques aquestes idees, i a la vegada es pugui treballar de manera focalitzada en l'objectiu de la fase 3. Així, en una sessió de treball de co-creació es podrà treballar de manera conjunta en la generació i classificació d'idees, possible encreuament d'aquestes i finalment, prioritzar-ne un grup de tres idees per a estudiar de manera extensiva quin potencial de desenvolupament i implementació tenen.

A la vegada per acompanyar aquest procés d'ideació i de donar forma a la solució prioritzada, a continuació es proposen algunes tècniques més que ajudaran al fet que l'equip no s'estanqui amb la generació d'idees en algun moment de les dinàmiques i que alhora permeti la generació d'idees imaginatives i no tradicionals. Així, algunes de les dinàmiques d'ideació que es proposa utilitzar són:

- **Mapes mentals de creativitat:** permeten representar associacions que hi ha entre possibles idees o conceptes
- **Dibuix:** tècnica per activar les parts creatives del cervell. Serveix per expressar amb dibuixos o imatges les idees o pensaments més complexos.
- **Provocacions:** consisteix a adoptar un altre punt de vista per generar idees. Un exemple clàssic seria “què passaria si un llibre no tingués títol ni portada?”, a partir d'aquesta provocació, es comença a pensar una solució.
- **Pluja d'idees:** una de les tècniques més clàssiques d'ideació, escriure un llistat d'idees en algun material de suport. Si es fa en grup, aquest llistat ha de ser visible per activar el pensament del cervell.

Finalment, en aquesta fase es treballarà a **analitzar més profundament aquestes tres potencials solucions prioritzades** per tal d'escollir quina serà en què ens centrarem i a partir de la qual desenvoluparem una idea de negoci, que posteriorment serà prototipat i testejat. Per fer-ho, es proposa un **exercici** similar **de caracterització de les tres solucions plantejades** al què s'havia presentat en la fase 1 del procés intraprenedor. Aquesta caracterització s'haurà de treballar en grups o individualment, segons la disponibilitat i com s'organitzi la feina dins de l'equip intraprenedor. **Un cop recollida tota la informació que es consideri necessària, l'equip intraprenedor s'haurà de tornar a reunir, per analitzar aquesta caracterització realitzada.** Es proposa utilitzar una taula similar a la següent:

3. El procés intraprenedor

	Solució 1	Solució 2	Solució 3
Tipus de solució proposada			
Com respon al repte			
Públic objectiu			
Territori d'actuació			
Volum del mercat (aprox)			
Agents clau			
Inversió requerida (aprox)			
Competència existent			
Valor afegit a aportar			

Aquesta caracterització s’haurà de treballar en grups o individualment, segons com s’organitzi la feina i la disponibilitat dins de l’equip intraprenedor. **Un cop recollida tota la informació que es consideri necessària, l’equip intraprenedor s’haurà de tornar a reunir, per reflexionar sobre aquesta caracterització realitzada.**

En aquesta sessió de treball, es proposa que l’equip presenti les característiques de cadascuna de les possibles solucions analitzades i que a través d’un debat conjunt, s’esculli la solució prioritzada definitiva per iniciar la quarta fase. La presa d’aquesta decisió serà essencial per a l’èxit del projecte, i és per això que l’equip haurà d’assegurar que en aquesta sessió tothom pugui opinar en un espai de confiança i es treballi de manera propositiva per aconseguir que tot l’equip estigui alineat per poder continuar avançant en el procés intraprenedor.

Per tant, **com a resultats d’aquesta fase l’equip intraprenedor haurà:**

- **Realitzat un procés de co-creació** de manera conjunta, treballant per generar idees que donin resposta al repte estratègic prioritzat, així com el possible encreuament de solucions i haurà pogut reflexionar i debatre de manera conjunta un cop classificades aquestes idees sorgides.

3. El procés intraprenedor

- **Prioritzat 3 possibles solucions al repte estratègic i analitzat** de manera més profunda les característiques i potencialitats de cadascuna d'aquestes solucions proposades
- **Escollit, de manera consensuada, la solució final prioritzada** i a partir de la qual es desenvoluparà la idea de negoci i realitzar tots els passos necessaris per a prototipar i testejar la solució escollida.

Fase 4. Desenvolupament d'un producte, servei o innovació interna inicial. Realització de l'estudi de viabilitat

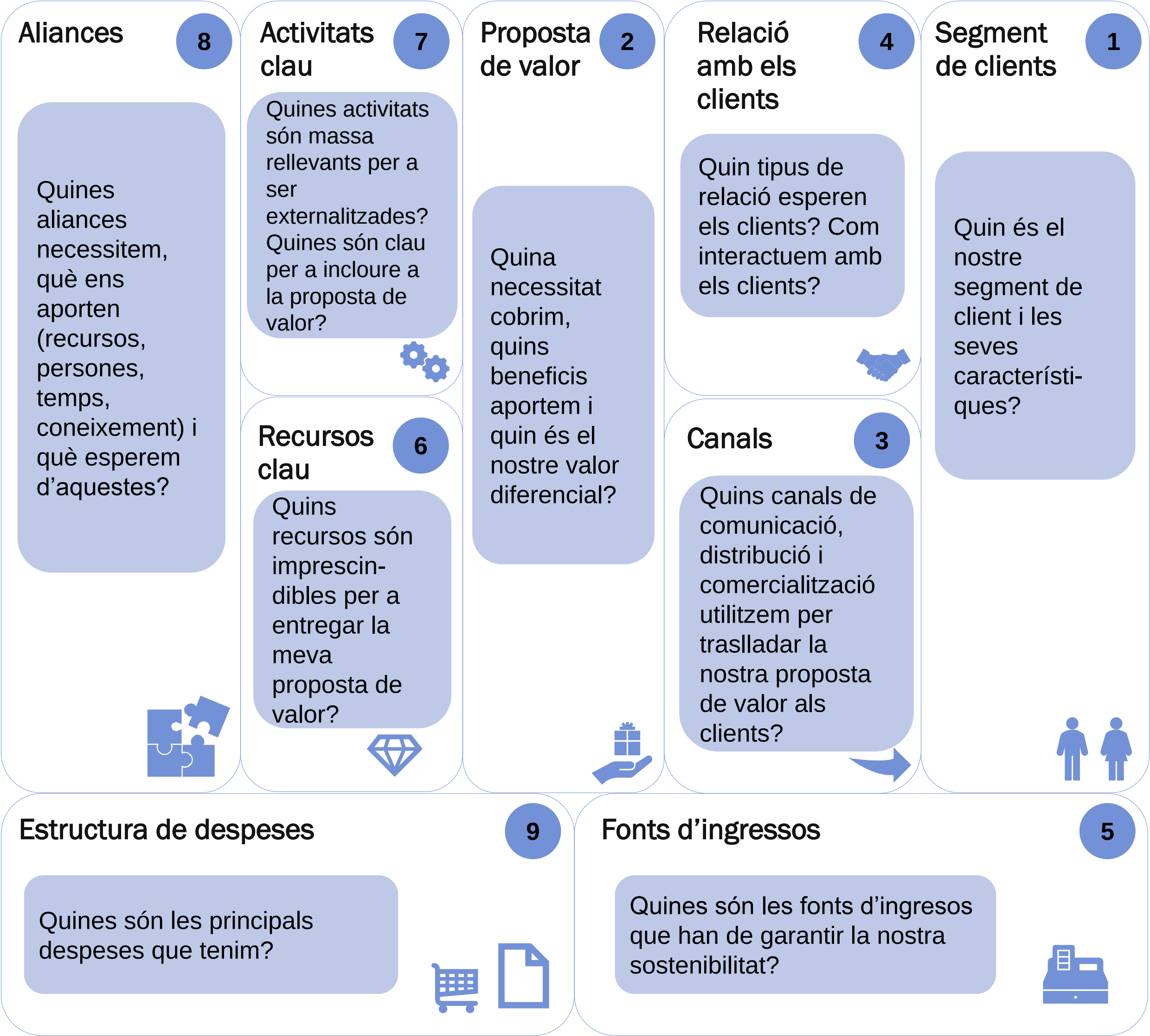
Un cop l'equip intraprenedor ha realitzat el procés de co-creació en l'anterior fase i escollit la idea/solució per donar resposta al repte estratègic, serà hora de posar-se a treballar en el desenvolupament d'aquest producte/servei o innovació interna. Per **fer-ho l'objectiu d'aquesta fase serà definir el model de negoci de la solució prioritzada, així com la proposta de valor** que aquesta solució aporta tant al públic receptor de la solució, com a la vegada, a la contribució en el marc del cooperativisme i l'Economia Social i Solidària. A la vegada treballarem per fer un breu estudi de la viabilitat, econòmica i d'implementació, de la proposta en el mercat actual.

En aquesta fase, farem servir una eina anomenada **CANVAS**, que té com a objectiu ajudar a definir el model de negoci. El model CANVAS és una eina visual que consta d'una taula formada per nou blocs on es presenten els elements clau del model de negoci i on es desenvolupen les qüestions plantejades en un inici per al desenvolupament de la solució, i que permetran avaluar la viabilitat del projecte, així com quines són les possibles debilitats que s'hauran de treballar i d'aquesta manera avançar-nos-hi. Aquesta eina permetrà desenvolupar a l'equip intraprenedor el model de negoci que ha de donar resposta al repte estratègic. Així, per treballar en aquesta eina, es proposa que l'equip organitzi diferents sessions de treball on conjuntament es treballi sobre cadascun dels blocs que proposa el model d'Alexander Walder. Dos factors clau per aquesta definició del model són:

- La coherència i consistència de la proposta fa probable la seva viabilitat i èxit, encaminant les decisions per veure la millor manera d'agregar valor als nostres clients.
- El focus de la construcció del model de negoci està a establir i analitzar les interrelacions entre els diferents components del model CANVAS.

Per tal de dinamitzar i agilitzar les sessions de definició del model, i que no es facin feixugues, es proposa que les components de l'equip realitzin un procés de reflexió respecte als blocs del model que es treballarà en cadascuna de les sessions, per poder tenir cadascú una primera proposta de contingut i idees, i en la sessió debatre les diferents propostes conjuntament i definir-ne el contingut de cada apartat. A continuació es presenta el **model CANVAS**:

3. El procés intraprenedor



Malgrat que el Model CANVAS no ofereix suficient espai per definir en detall cadascun dels blocs, es proposa treballar amb dues eines: (1) el model CANVAS, on de manera esquematitzada es defineixi el plantejament de cadascun dels blocs i (2) un document on es pugui definir, sense problemes d'extensió totes les característiques consensuades del plantejament de cada bloc.

3. El procés intraprenedor

Un cop definit els nou blocs del Model CANVAS, i haver treballat en les condicions específiques que aquest planteja, es podrà treballar en la definició de la proposta de valor, que serà essencial per aconseguir captar l'atenció del segment de client definit i per poder afrontar l'estructura de despeses de la solució.

L'equip intraprenedor haurà de tenir molt clara la proposta de valor del producte, servei o innovació que volen dur a terme per tal de poder connectar amb el segment de client esperat, i a la vegada aportar un valor que sigui valorat també pel consumidor. Per tant, **la proposta de valor** és com es dona resposta a les necessitats d'un segment d'actors als quals ens dirigim. Constitueix els avantatges que oferim a les nostres clientes, treballadores i prescriptores, i serà el motiu pel qual una clienta o una treballadora triarà aquesta proposta en comptes d'una altra competidora. El què definim com a proposta de valor acompanyarà a l'equip quan aquest hagi de buscar noves aliances, finançament o requereixi la participació i/o involucració d'agents externs.

Finalment, en aquesta fase, l'equip haurà de realitzar un **estudi de viabilitat de la solució prioritzada**, entesa com la relació entre els recursos que es necessiten per a implementar la solució i aquells de què es disposa. Moltes de les vegades, els recursos dels quals es disposa vindran determinats pels que produeix el mateix projecte, per tant, estarem també fent una anàlisi de rendibilitat interna.

Bona part de l'exercici per analitzar aquesta viabilitat ja haurà estat realitzat per l'equip a través d'haver definit l'estructura de costos i les fonts d'ingressos que considera el model de negoci en què estem treballant. Així, en l'**estructura de costos**, serà essencial definir els costos fixos i variables. Els costos fixos són aquells que no són sensibles a petits canvis en els nivells d'activitat de l'empresa, sinó que es mantenen invariables davants d'aquests canvis, per exemple, personal d'estructura, el lloguer de l'espai on desenvolupar l'activitat, els costos de subministraments, etc. En canvi, els costos variables són aquells que tenen dependència important amb els volums de producció de l'empresa, donats per la demanda per part dels clients; un canvi en els nivells de producció implicarà un canvi directament relacionat amb aquests costos, seran tots aquells costos estrictament relacionats amb la generació unitària del producte o servei.

L'estructura de costos serà la què ens farà definir el preu de venda del producte o servei que s'ofereixi a través de la solució prioritzada, ja que els ingressos per la venda hauran de cobrir ambdós costos i a la vegada, poder generar progressivament un marge que doni estabilitat al projecte i posi en disposició al projecte a realitzar inversions a curt, mitjà i llarg termini.

3. El procés intraprenedor

Així doncs, l'equip intraprenedor haurà de dedicar una sessió de treball a estudiar la viabilitat del projecte i fer una estimació del pla de sostenibilitat pels primers 3-5 d'implementació.

Aquest estudi de viabilitat haurà de considerar els següents elements econòmics del projecte:

Anàlisi de mercat	Per tal de poder realitzar una estimació de la generació d'ingressos del projecte un cop es posi en marxa, serà essencial conèixer amb detall el funcionament del mercat en què es vol penetrar. Per tant, és important conèixer el nombre de competidors existents, les seves quotes de mercat, proposta de valor afegit i estratègia de preus, així com els productes que ofereixen i altres elements d'interès que es puguin considerar en aquesta fase del procés intraprenedor.
Estudi de viabilitat econòmica	Per tenir una previsió de la viabilitat econòmica del projecte a mitjà termini, i un cop tingut en compte l'estudi de la competència, avaluant la quota de mercat a la que potencialment aspira el producte o servei, s'hauran d'estimar els ingressos per la venda del producte o servei i les despeses (tant fixes com variables) en els propers 3 a 5 anys.
Pla d'inversions	Durant la posada en marxa del projecte, és molt possible que el projecte requereixi la compra de nous recursos materials com ara material per treballar (ordinadors, murals, projectors...), programari o plataforma online, entre d'altres.
Pla de vendes	Considerant les condicions del mercat en què es vol entrar, definir les estimacions de vendes del producte o servei pels primers tres anys. En aquesta part, també serà rellevant definir els escandalls de cada producte o servei que s'ofereixi per assegurar que el preu cobreix tots els costos associats directament o indirectament.

Després de definir aquests quatre elements d'anàlisi econòmica, l'equip intraprenedor podrà valorar si la solució proposada és econòmicament viable, abans de planejar la posada en marxa al mercat del producte o servei. Per tant, com a resultat d'aquesta fase l'equip intraprenedor haurà:

- **Elaborat el model CANVAS** amb la concreció dels nou blocs clau sobre el model de negoci.
- **Definit de manera més extensa elements clau** com la proposta de valor, el segment de client a qui es dirigeix el producte o servei, i les activitats clau i aliances necessàries.
- Realitzat un **estudi del mercat** que es pretén penetrar i una **anàlisi de la viabilitat econòmica** del projecte, així com aspectes que s'hauran de considerar per la seva implementació i sostenibilitat.

3. El procés intraprenedor

Fase 5. Prototipatge, testatge del prototip i pla d'acció per a la planificació del llançament del producte o servei

Un cop realitzat l'estudi de mercat i la definició del model de negoci de la solució prioritzada per part de l'equip intraprenedor, serà hora d'endinsar-se en el prototipat, testatge i planificació del llançament del producte o servei. Per tant, **l'objectiu de la darrera fase del procés intraprenedor serà prototipar i testejar el producte o servei fins a assolir la versió d'aquest que compregui totes les qualitats que s'esperava i que obtingui una valoració positiva per part del consumidor que hagi testejat el producte**, permetent doncs la definició del pla d'acció per al llançament al mercat del producte o servei que donarà resposta al repte estratègic identificat en la primera fase del procés.

El procés de prototipatge permet fer tangible aquestes idees que fins a aquest moment del procés hem conceptualitzat o imaginat; significa passar d'allò abstracte a allò tangible i obtenir *feedback* directe del mercat sobre l'adequació i la viabilitat del producte o servei que s'està dissenyant. Així, el resultat que ofereix a l'equip intraprenedor és validar les idees treballades abans de llançar-les en el mercat, optimitzant temps i recursos. A través del prototipatge, l'equip podrà validar hipòtesis inicials del producte i, a la vegada, comprovar si els consumidors perceben la proposta de valor del producte o servei, com s'ha previst.

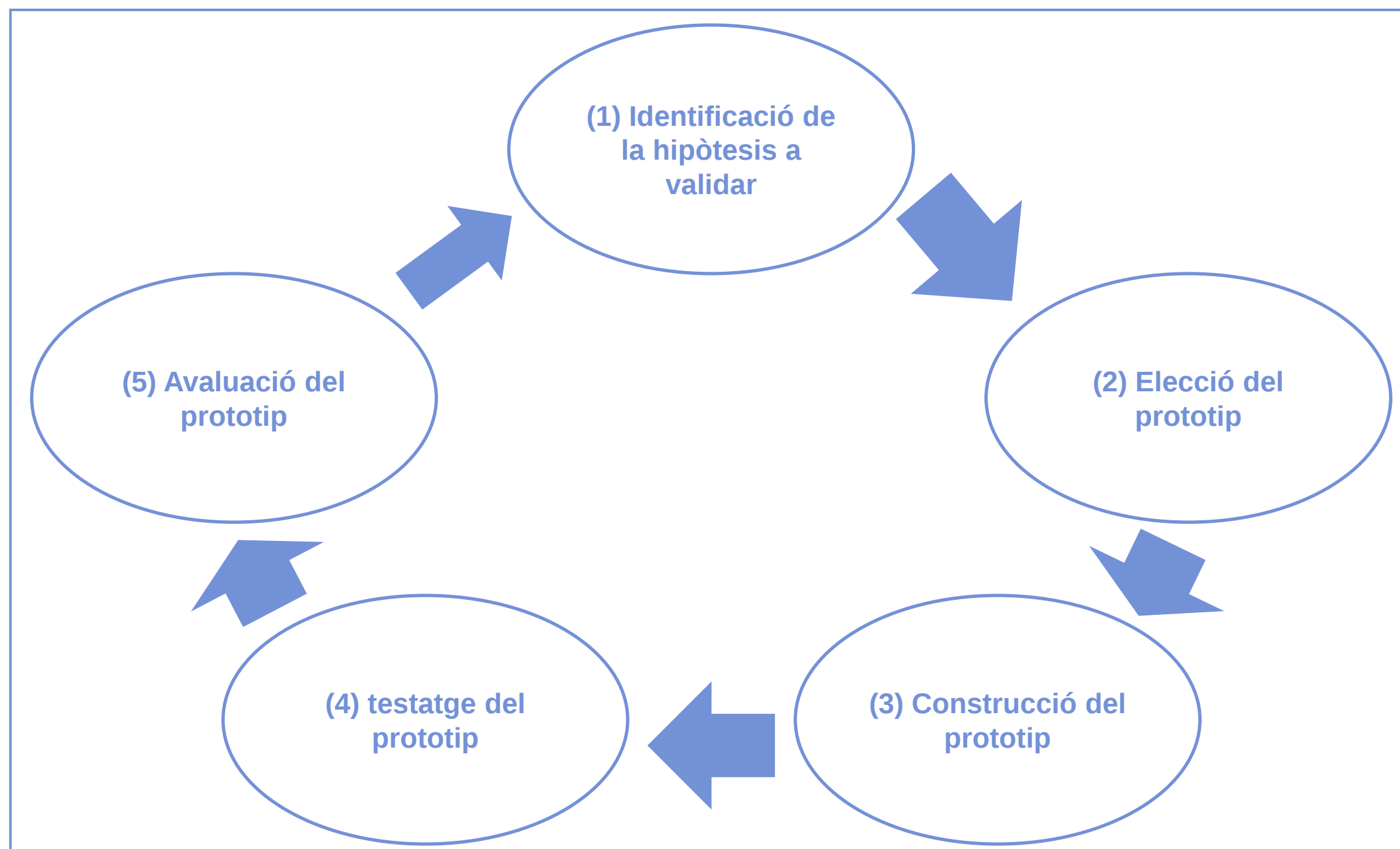
Aquesta fase del procés serà clau per l'equip intraprenedor perquè permetrà:

- Prendre decisions encertades sobre els elements que no es tinguin del tot clars en el procés de desenvolupament del producte o servei.
- Comunicar d'una manera més efectiva la proposta de valor de la idea que s'estigui desenvolupant.
- Permetre que les persones usuàries interactuïn amb el producte o servei abans que aquest estigui acabat, per tal de poder incorporar-hi elements de millora.

El procés de prototipatge i testatge consisteix en **5 fases**: (1) Identificació de la hipòtesi a validar (hipòtesi de producte, de solució o de mercat), (2) elecció del prototip, (3) construcció del prototip, (4) testatge i (5) avaluació. Aquest serà el cicle a realitzar per cada hipòtesi que es vulgui validar. **El procés es farà diverses vegades** perquè no totes les hipòtesis es podran resoldre de la mateixa manera, algunes es podran validar a través d'una entrevista, d'altres a través d'observacions en l'ús de potencials clients. En aquest procés serà **essencial identificar correctament el públic objectiu** amb qui volem testejar les hipòtesis, i a la vegada, **el prototip que es construeixi i dissenyi haurà de ser ràpid de construir, eficient en l'ús de recursos però a la vegada també adequat** per poder validar correctament les hipòtesis plantejades amb el públic objectiu.

3. El procés intraprenedor

La gràfica següent mostra les 5 fases del **procés de prototipatge i testatge**:



Per a poder validar les hipòtesis que es plantegi l'equip intraprenedor, **es podran utilitzar diverses formes de prototipatge**, algunes opcions proposades són:

- **Role-playing**: representació de l'ús del producte.
- **Pla de producte o servei**: elaboració d'un disseny on es reculli la forma i les característiques del producte o servei.
- **Storyboard**: prototipatge gràfic, relat que explica les funcionalitats i com estan donant resposta a les necessitats de les persones usuàries.
- **Fulletó**: inclou la mirada de discurs comercial.
- **Mapa del viatge de l'usuari**: definició del comportament de l'usuari i les necessitats i interessos que van sorgint.
- **Maquetat**: prototipatge del producte definit en una escala més petita.

3. El procés intraprenedor

Així, a continuació es proposa una **fitxa a utilitzar per cada exercici de prototipatge i testatge**:

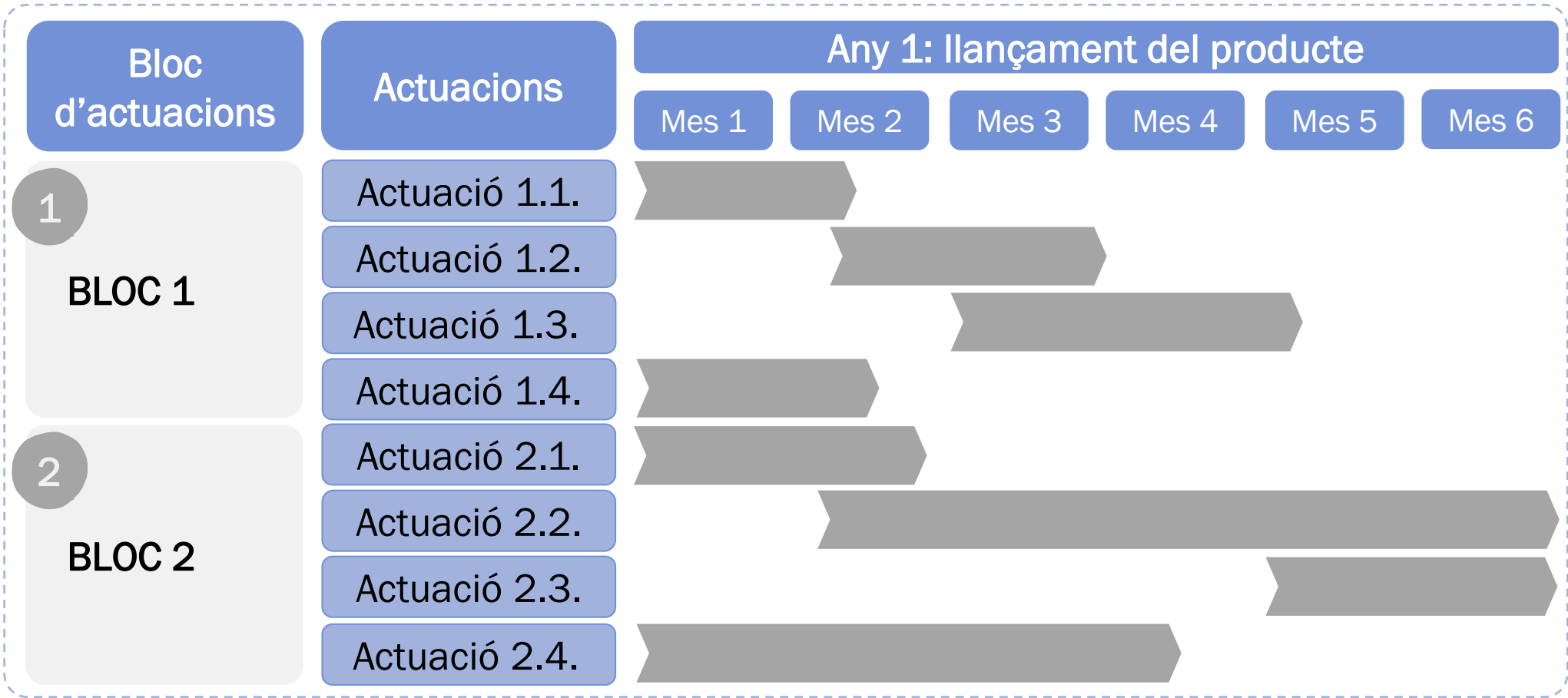
Hipòtesi a validar	Definició del prototip	Definició de les preguntes pel testatge	Sortir al carrer	Reflexió dels resultats
Definiu quines hipòtesis voleu validar: ☐ Hipòtesi de solució ☐ Hipòtesi de mercat Enumereu-les una a una, incloent totes les característiques que es volen posar a prova durant el prototipatge.	Definiu quin prototip creareu i construïu-lo. Recordeu que ha de tenir les mateixes característiques que voleu validar.	Definiu les preguntes a realitzar.	Sortiu al carrer i valideu-ho. Com accedireu al públic objectiu? Quina interacció establireu? Quines preguntes realitzareu? _____ Amb quantes persones testejareu el prototip? Quin és el resultat mínim per a la validació de la hipòtesi?	Reflexioneu sobre els resultats: Quina hipòtesi heu validat? _____ Quina hipòtesi no heu validat? _____ Quins aprenentatges obteniu i com ho apliqueu a la solució ideada?

Aquesta fase del procés és essencial per l'èxit definitiu del projecte, i l'equip intraprenedor haurà de considerar cinc principis essencials:

- **Fer prototips és important per a qualsevol projecte:** Prototipar no només és important quan parlem de generar un nou producte, sinó també d'un servei. Existeixen prototips que recreen situacions i que poden ser de gran ajuda per al futur del producte.
- **Construïu per pensar:** passar d'un marc abstracte a un de tangible desencadena processos de creativitat i recerca de noves solucions. És el millor camí per a identificar què funciona i què no.
- **Penseu en gran, feu prototips en petit:** Encara que cregueu que teniu una solució perfecte, comenceu amb versions simples d'aquest servei o producte, per assegurar un ús correcte dels recursos i validar que el que preveïeu es fa realitat. A mesura que aneu investigant i testejant, observareu si funciona o no la solució plantejada.
- **No us enamoreu del vostre prototip:** si us quedeu amb la primera versió que tingueu, no podreu explorar noves alternatives. Utilitzeu la generació de prototips per a experimentar i aprendre.
- **Escolteu, apreneu i empatitzeu amb les persones usuàries:** En el procés de prototipat i validació d'hipòtesis hi ha dues parts: la ideació i construcció del prototip per part de l'equip intraprenedor i la percepció de l'usuari respecte el producte o servei prototipat. És essencial escoltar i acceptar les seves crítiques i contribucions per continuar construint una millor solució, i sobretot que doni resposta al qual la persona consumidora espera o demana.

3. El procés intraprenedor

Un cop l'equip intraprenedor hagi validat les diferents hipòtesis plantejades a través de les diferents tècniques proposades i incorporat elements finals al producte o servei, serà hora de **definir el pla d'acció per a planificar el llançament del producte o servei al mercat**. Per aconseguir-ho, serà molt important que l'equip intraprenedor es reuneixi per valorar els resultats obtinguts a la fase 4, confirmar que el producte o servei està llest per ser llençat al mercat i definir quines són les accions que es realitzaran per assegurar una bona rebuda al mercat. Per definir aquestes fases, **es proposa utilitzar un calendari** on es puguin definir les actuacions que es realitzaran en els primers mesos de llançament, assignant una persona responsable de cadascuna de les accions, així com la duració d'aquestes.



Un cop l'equip consideri que totes les actuacions del pla d'acció s'han realitzat satisfactòriament, serà el moment de llançar el producte, i comprovar quina rebuda té al mercat. Aquesta acció significarà el final de la primera part del procés intraprenedor, que haurà portat a l'equip des de la identificació i prioritització d'un repte estratègic que la cooperativa vulgui abordar des de la intraprenedoria fins al llançament d'una solució en forma de producte o servei que doni resposta a aquest repte.

Amb el producte o servei al mercat, l'equip intraprenedor haurà d'avaluar recurrentment la resposta que obté, realitzar accions comercials per arribar als públics objectiu, i anar donant resposta a aquells punts de millora que s'identifiquin en els primers mesos. Aquesta part serà essencial per assegurar que el producte o servei s'adapta a les necessitats reals del públic objectiu i a la vegada, que la solució és sostenible a curt, mitjà i llarg termini, i capaç de generar valor per a la cooperativa, la resta de participants en l'equip intraprenedor, l'ecosistema de l'ESS i al conjunt de la societat.

4. Conclusions de la guia

Conclusions de la guia

A mode de cloenda, aquesta darrera secció de la guia ofereix un decàleg amb els principals aprenentatges que se n'extreuen perquè les cooperatives puguin impulsar processos d'intraprenedoria amb èxit. Les 10 principals conclusions de la guia són les següents:

1. La intraprenedoria és una eina de generació de valor i innovació per a les cooperatives que té el potencial d'aportar creixement intern, diversificar ingressos, augmentar la facturació i l'impacte social, així com captar i retenir talent. Les cooperatives que aposten per la intraprenedoria es beneficien directament de les innovacions que els equips intraprenedors desenvolupen en el marc de l'organització, facilitant el seu creixement i amplificant el seu impacte. Addicionalment, les organitzacions que impulsen processos d'intraprenedoria augmenten la seva capacitat d'atraure i retenir talent emprenedor i eviten que treballadores amb capacitat emprenedora hagin de marxar de la cooperativa per a impulsar el seu propi projecte.

2. La intraprenedoria en el marc cooperatiu pot ser entesa com un procés obert que té el potencial de fomentar la generació de sinergies i col·laboracions entre cooperatives i amb emprenedores de l'Economia Social i Solidària (ESS). En aquest sentit, la intraprenedoria pot desenvolupar-se, per una banda, en el marc del desenvolupament de projectes emprenedors que són fruit de la col·laboració entre dues o més cooperatives, i per una altra banda, en projectes emprenedors impulsats des d'una cooperativa en col·laboració amb persones emprenedores externes que formin part de l'àmbit de l'ESS. En ambdós casos, les cooperatives s'enriquiran de talent extern per a potenciar els seus processos intraprenedors de forma conjunta, sumant coneixements, recursos i xarxes, aconseguint una major escala i impacte.

3. El desconeixement del concepte d'intraprenedoria i el repte que suposa generar encaixos i alinear objectius entre cooperatives i emprenedores dificulta la generació de processos intraprenedors que siguin fruit de col·laboracions. El concepte d'intraprenedoria és desconegut per la majoria de cooperatives i emprenedores entrevistades en l'elaboració d'aquesta guia, confonent-se amb conceptes com la intercooperació o l'emprenedoria, suposant una primera barrera per al desenvolupament de processos intraprenedors. També es fa evident el repte de trobar una alta compatibilitat de perfils en la constitució dels equips. En la mateixa línia, també suposa un repte el fet de treballar en un nou projecte col·lectiu, en paral·lel a seguir desenvolupant els projectes personals de les emprenedores, i els projectes prioritaris de les cooperatives. Cal flexibilitat i capacitat d'adaptació per ambdues parts per tal d'alinear interessos i necessitats i que es puguin materialitzar col·laboracions que perdurin en el temps.

4. Conclusions de la guia

4. La identificació, priorització i anàlisi dels reptes estratègics a abordar des de la intraprenedoria és el punt de partida del procés intraprenedor. És convenient realitzar diverses sessions de treball a la cooperativa per a mapejar els reptes que es volen abordar des de la intraprenedoria, ja sigui donar resposta a una necessitat social, a una oportunitat de mercat o potenciar una innovació dels processos interns de la cooperativa. Cal analitzar, per a cadascun dels reptes, l'expertesa que té la cooperativa i el valor diferencial que pot aportar-hi en abordar-lo, així com el potencial impacte d'una solució que doni resposta a aquest repte, tot i avaluant la necessitat de participació d'agents externs. Amb aquesta anàlisi dels reptes estratègics identificats, l'equip intraprenedor podrà debatre i triar aquell repte que tingui més potencial d'impacte intern i extern i, que a la vegada, sigui factible portar a terme per part de l'equip intraprenedor liderat per la cooperativa.

5. La cooperativa que vulgui incubar un procés intraprenedor ha d'anticipar i fer un dimensionament adient dels recursos necessaris per al seu desenvolupament. La cooperativa ha de fer l'exercici d'avaluar la disponibilitat de recursos humans i de temps que seran necessaris per a impulsar un procés intraprenedor en el curt, mitjà i llarg termini, anticipant tot allò necessari per a comprometre's a desenvolupar un espai d'innovació en el si de la cooperativa. Generalment, les cooperatives poden anticipar que serà necessària la dedicació d'una o més persones al projecte d'intraprenedoria. També d'oferir un espai físic o altres recursos materials que facilitin el desenvolupament del projecte. És clau fer un bon dimensionament dels recursos econòmics que caldran per a poder fer front a despeses i/o inversions derivades del projecte i anticipar possibles necessitats de finançament extern. Finalment, és convenient que la cooperativa anticipi de quina manera es materialitzaran possibles col·laboracions o contractacions, si així calgués, per al desenvolupament del projecte intraprenedor, i com s'integrarien aquestes noves persones a la cooperativa.

6. El component personal, relacional i la capacitat de treball en equip dels membres de l'equip intraprenedor són factors determinant en l'èxit del procés intraprenedor. Per a la constitució de l'equip, caldrà identificar capacitats i àrees d'expertesa diverses, així com valors i motivacions compatibles entre les possibles integrants. L'encaix personal i relacional serà moltes vegades més rellevant que l'alineació en termes de coneixements, àrees d'expertesa i metodologies de treball. Després de definir l'equip, seria convenient convidar els membres a una primera sessió de treball col·laborativa on s'aconsegueixi generar un ambient de confiança, empatia, curiositat i comunicació oberta per al treball en equip, a banda de conèixer quin és el bagatge únic que aporta cada membre de l'equip per abordar el repte estratègic identificat a la fase inicial. En acabar aquesta fase, és convenient haver concretat el pla de treball del projecte, el model de comunicació i d'organització de les tasques de l'equip, i una primera dinàmica per a debatre diferents perspectives sobre com abordar el repte estratègic.

4. Conclusions de la guia

7. Més enllà de la constitució d'un equip d'intraprenedoria, la cooperativa ha de ser capaç d'incubar i donar suport a un espai de co-creació, creativitat i innovació per tal de generar idees que es materialitzin en solucions per al repte estratègic prioritzat. Per a donar suport a aquest procés, es proposa fer un conjunt de dinàmiques de *design thinking* que permetin a l'equip intraprenedor treballar de manera conjunta i a la vegada comptar amb espais de reflexió individual perquè cada membre de l'equip pugui aportar idees des del seu punt de vista, context i àmbit d'expertesa. Un enfocament multidisciplinari enriqueix el procés de reflexió i a la vegada aportarà originalitat de la proposta de solució al repte estratègic. És imprescindible que durant les diferents dinàmiques de co-creació, es permeti anomenar com més idees millor, sense invalidar-ne cap, per més inusuals o atrevides que ens semblin. La generació de l'ambient de confiança durant la fase de constitució de l'equip serà clau per a generar un ambient que fomenti la creativitat i redueixi el risc i la por a equivocar-se, per tal que puguin sorgir idees disruptives, que no existeixin actualment al mercat, i que puguin oferir una proposta de valor diferencial.

8. L'equip intraprenedor ha de tenir unes sòlides capacitats d'anàlisi econòmica i visió empresarial per tal de poder definir el model de negoci i l'estratègia de comercialització del producte o servei que es vulgui desenvolupar. Per a assolir aquesta fita, l'equip intraprenedor pot fer servir el model Canvas, una eina que ajuda a concretar els elements claus del model de negoci, incloent-hi la proposta de valor, el segment de client a qui es dirigeix el producte o servei, les activitats clau, els canals de comercialització i com el projecte generarà beneficis, dimensionant ingressos, despeses i inversions, així com les possibles aliances que es poden establir per a impulsar el projecte. És convenient que l'equip realitzi també un estudi de viabilitat de la solució prioritzada, incloent un esbós inicial de l'estudi de mercat, una estimació dels ingressos, despeses i moviments de caixa per durant els primers 3-5 anys d'implementació i el pla de vendes. Després de definir aquests elements en clau econòmica, empresarial i comercial, així com aspectes que a considerar per la seva implementació i sostenibilitat, l'equip intraprenedor podrà valorar si la solució proposada és viable, abans de planejar la posada en marxa al mercat del producte o servei.

9. És important que l'equip intraprenedor valori les hipòtesis de treball i rebi *feedback* directament del mercat, mitjançant el procés prototipatge i testatge del producte o servei. Aquesta fase serà clau per l'equip intraprenedor perquè permetrà prendre decisions encertades sobre els elements que no es tinguin del tot clars en el procés de desenvolupament del producte o servei, comunicar d'una manera més efectiva la proposta de valor de la idea que s'estigui desenvolupant i incorporar punts de millora al producte o servei. No cal esperar a tenir la solució totalment definida per a elaborar un primer prototip i testejar-lo amb clients potencials. A la vegada, cal adoptar un enfocament d'escolta activa i empàtica de cara a entendre què està fallant i què es pot optimitzar el producte o servei, per tal d'incorporar ajustos que ens facin arribar al producte o servei final que es llançarà al mercat.

4. Conclusions de la guia



10. Una bona planificació de la fase de pre-llançament és essencial per a facilitar la rebuda al mercat del producte o servei desenvolupat. Un cop es confirmi que el producte o servei està llest per ser llençat al mercat, l'equip intraprenedor haurà de definir un pla d'acció per a planificar el seu llançament, utilitzant un calendari on es puguin definir les actuacions que es realitzaran en els mesos previs i en els primers mesos de llançament, definint la persona responsable i la duració de cadascuna de les accions. El pla d'acció és la millor eina de que disposa l'equip intraprenedor per a anticipar, avançar-se i desenvolupar alternatives a possibles imprevistos que puguin sorgir en la fase de llançament. Un cop llançat el producte o servei al mercat, l'equip intraprenedor haurà de continuar avaluant recurrentment quina resposta n'obté, assegurant-se que el producte o servei s'adapta a les necessitats i expectatives del públic objectiu i tenint la capacitat per a incorporar ajustos de millora sigui al producte o servei o als diferents processos de forma àgil i continua.

Impuls de processos d'intraprenedoria en el marc del cooperativisme i de l'Economia Social i Solidària (ESS)

Guia metodològica

Maig 2023

Impulsat per la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya

Promogut per la Generalitat de Catalunya i amb el finançament del Gobierno de España

Impulsat per



Promou



Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Treball



Amb el finançament

