

## La generación de empleo a través de fórmulas cooperativas: La experiencia de ADIVA

Erika Bravo García

ADIVA, cooperativa de ayuda a domicilio

*A continuación les contaremos la experiencia que desde A.D.I.V.A. S. Coop. Mad. han vivido sus socias aproximadamente un año atrás, informándoles desde como surgió el proyecto, de quienes partió la idea, etc., hasta las previsiones de futuro que las socias se han propuesto.*

**Palabras clave:** Cooperativa, jóvenes, asistencia domiciliaria, cultura empresarial cooperativa, socias promotoras, servicio multiusos.

### 1. La idea de negocio

La idea de negocio ha partido de un grupo de jóvenes con formación y experiencia, que cuenta, de una parte, con las aptitudes y competencias necesarias para desarrollar con efectividad una actividad dentro del área de mercado de la asistencia domiciliaria a mayores e infancia y de otra con las aptitudes emprendedoras, capacidades y formación básica en materia de gestión empresarial cooperativa, que junto con el apoyo de la Unión Madrileña de Cooperativas de Trabajo Asociado, permitiría la puesta en marcha y consolidación de una nueva iniciativa juvenil empresarial.

Teniendo en cuenta, además, que la asistencia domiciliaria se ha catalogado como uno de los nuevos yacimientos de empleo, así como el hecho de que las administraciones públicas fomentan, mediante diversas ayudas y asesoramiento técnico, el autoempleo, se ha realizado un primer análisis de pre-viabilidad sobre tres aspectos o condiciones:

- Aptitudes emprendedoras del grupo promotor
- Existencia de demanda suficiente sobre los servicios a ofrecer
- Recursos suficientes -humanos, técnicos y económicos- para la puesta en marcha de la iniciativa.

### 1.1. Decisión sobre la forma jurídica de la empresa

Analizados los diferentes tipos de empresas que existen en el mercado, el grupo promotor ha optado por la de cooperativa de trabajo asociado, de iniciativa social -sin fines lucrativos.

- Por identificación con los principios y valores en los que se basa el cooperativismo: autoayuda, autoresponsabilidad, igualdad, transparencia, equidad, democracia y solidaridad.
- Por sentirse capacitadas/os como socias/os trabajadoras/es para ofrecer un servicio de ayuda domiciliaria con garantía de calidad y eficiencia
- Por contar con la ayuda y el apoyo de la Unión de Cooperativas Madrileñas.

Para el grupo el objetivo principal de una cooperativa es proporcionar repartir y consolidar el empleo entre sus soci@s. Se ha partido, por tanto, de una finalidad de creación de puestos de trabajo en las mejores condiciones posibles. En la cooperativa el capital está "al servicio de las personas" y no las personas al servicio del capital, por lo que eligiendo esta forma empresarial se puede conseguir la finalidad deseada.

El grupo promotor ha analizado igualmente las ventajas que tanto socialmente como para los

objetivos de eficacia de esta iniciativa empresarial tiene el funcionar dentro de una Cultura Empresarial Cooperativa.

## 2. Descripción de la Actividad

ADIVA Sociedad Cooperativa tiene como objetivo cubrir o por lo menos aliviar la situación de crisis familiar o personal que por causas físicas o de índole psicosocial impiden el desarrollo normal de las actividades de la vida diaria. Se han clasificado en ocho grupos las principales actividades donde el/la usuario/a puede encontrar mayor dificultad. El objetivo, además de cubrir las necesidades de los usuarios, es ejercer una labor educadora y de integración.

La actividad consiste en ofrecer un servicio de ayuda personal y/o prestaciones en el domicilio de personas y familias: mayores, discapacitados, familias desestructuradas, etc., con carácter preventivo y rehabilitador, por causa de distintas limitaciones temporal o permanente por motivos de índole físico, psíquico o social, o que atraviesan crisis personales o familiares. Estas prestaciones van referidas tanto a tareas domésticas, de apoyo personal, etc., como la realización de gestiones fuera del hogar, reparaciones en el hogar, adaptaciones, etc., con el fin de favorecer su independencia y autonomía en su medio habitual de vida, y promover su participación en la dinámica social de cara a su integración plena. Además la cooperativa ofrecerá otros servicios de ayuda a domicilio dirigidos al sector infantil, con intención de apoyar a las familias cuya situación laboral sea incompatible con el horario escolar o extra-escolar de sus hijos y determinadas situaciones en las que la familia no puedan atender al cuidado del/de la niño/a: enfermedades, apoyo escolar, etc.

**El abanico de servicios concretos que desde ADIVA, Soc. Coop. se ofrecerán son:**

- Servicio de compañía.
- Servicio de alimentación.

- Servicio de higiene.
- Servicio Innovador Multiusos.
- Apoyo en tareas del hogar.
- Farmacia a domicilio.
- Servicio de peluquería
- Servicio de libros a domicilio.
- Apoyo personal especial para niños.
- Acompañamiento al colegio.

### Innovación tecnológica

Se pretende introducir a medida que la empresa cooperativa vaya consolidándose, creciendo y disponiendo de recursos económicos Al equipo informático inicial se añadirá, en cuanto sea posible, conexión con Internet, para difusión de los servicios, obtener información en temas relacionados con la actividad, para ofrecer información a usuarios interesados, etc.

### Calidad:

La calidad será una prioridad en ADIVA, planteándose la sistematización de los procedimientos y procesos de cada servicio. El procedimiento a seguir consistirá en:

- Establecer un protocolo de recepción de llamadas con el fin de optimizar la atención de cada cliente que se dirija a nuestra oficina, ofreciéndole toda la información que requiera sobre nuestros servicios.
- Realizar un análisis detallado de las necesidades de cada persona, estableciendo un programa de actuación específico e individualizado.
- Planificar un calendario de revisión que permita evaluar y mejorar el desarrollo de cada servicio.
- Promover la formación continua de los trabajadores.

Consideramos la calidad de nuestros servicios como un campo en el que siempre habrá que estar al corriente y en continuos avances, para ello creemos necesarias las críticas constructivas de nuestros usuarios e instituciones que nos contrasten diferentes experiencias y opiniones.

### 3. Recursos humanos

#### Cualificación y Formación:

Entre las cinco socias promotoras de la cooperativa existe una homogeneidad ya que todas cuentan con la misma formación sobre el S.A.D. y están cualificadas para ejercer como auxiliares del S.A.D., por otro lado existe diversidad ya que hay un grupo formado en geriatría y otro grupo formado en infancia. Junto con la formación académica - Auxiliar de Geriatría, Auxiliar en Educación Infantil, Técnico administrativo, Técnico en Animación Sociocultural y Técnico en Ofimática. Cursos: Monitor de T.L., Primeros Auxilios, Trabajo con Disminuidos Psíquicos en el T.L., Informática "Comunicación con ordenadores y redes", Mecanografía, las socias promotoras cuentan con la siguiente experiencia profesional:

#### Experiencia relacionada con mayores:

- Tres personas han estado en periodos comprendidos de un mes (min.) a un año (max.) en Residencias 3ª Edad.
- Tres personas adquirieron durante seis meses experiencia en el S.A.D.
- Tres personas cuidaron de forma particular a mayores.

#### Experiencia relacionada con niños:

- Una persona ha realizado prácticas durante seis meses en Escuelas Infantiles.
- Cuatro personas han cuidado a niños de forma particular.
- Una persona ha realizado prácticas elaborando y llevando a cabo un campamento náutico para niños.
- Una persona ha preparado y llevado a cabo actividades de ocio y T.L. para niños (fin de curso, fiesta de la educación física, noche de San Juan, etc.)

#### Experiencia relacionada con otros campos:

- Una persona ha estado durante cuatro años en protección civil (socorrista en ambulancia).
- Una persona ha trabajado durante 3 años como administrativa-contable en diferentes empresas.

#### Motivación de las promotoras:

La idea de formar una cooperativa es una motivación fundamental en todo el grupo. A ello se añade el hecho de trabajar en los campos de tercera edad y educación infantil, trabajo para el que el grupo se ha preparado específicamente. A las promotoras también les motiva la idea de que la cooperativa sea un tipo de empresa plenamente democrática, en la que tod@s l@s soci@s tienen voz y voto en las decisiones que se puedan llegar a tomar.

### 4. Producto / Mercado

#### El abanico de servicios concretos que desde ADIVA, Soc. Coop se ofrecerán son:

- Servicio de compañía.
- Servicio de alimentación.
- Servicio de higiene.
- Servicio Innovador Multiusos.
- Apoyo en tareas del hogar.
- Farmacia a domicilio.
- Servicio de peluquería.
- Servicio de libros a domicilio.
- Apoyo personal especial para niños.
- Acompañamiento al colegio.

#### 4.1. Definición de los servicios. Necesidades que cubren y aspectos innovadores

Los servicios ofertados se caracterizan por ser individualizados ya que no se pretende dar una

prestación estándar u homogénea a todos nuestros/as usuarios/as indistintamente sino que estas prestaciones se adapten a cada caso concreto y a sus peculiaridades así como a las de su entorno y contexto familiar.

### 1. Servicio de higiene:

- Cuidados especiales (cambios posturales, movilizaciones, orientación temporo – espacial...)
- Higiene personal: baño, cambio de pañales, vestido...
- Medicación, si procede, y siempre bajo prescripción del facultativo, respetando las dosis y el tratamiento de dosificación.
- Educación en hábitos, especialmente en niños, de nutrición, educación e higiene.

Este servicio va orientado a cualquier colectivo (ancianos/as, familias con ancianos o niños, discapacitados...) que tengan limitaciones o bien por cuestiones laborales o por motivos personales para atender de manera adecuada a las personas que tienen bajo su cuidado.

### 2. Servicio de atención doméstica:

- Limpieza de la vivienda (parcial o total).
- Compras necesarias y cotidianas.
- Lavado y planchado de la ropa.
- Realización de gestiones.

### 3. Servicio de alimentación:

Preparación de alimentos.

### 4. Servicio de compañía:

Se han considerado igualmente importantes las consecuencias que sobre las personas pueden

tener sus propias limitaciones: baja autoestima, déficit en su relación con el entorno, desarraigo, soledad, aislamiento, retraso escolar, etc., por ello se ofrecerá un servicio de acompañamiento y apoyo para paliar esta situación a través de conversación, escucha activa, compañía...

### 5. Acompañamiento al colegio:

Dirigido a aquellas familias que por incompatibilidad de horarios no pueden desplazarse para llevar a sus hijos/as al colegio.

### 6. Apoyo personal especial para niños/as:

- Familias desestructuradas (trabajando desde el ámbito de los servicios sociales).
- Clases de refuerzo escolar para mejorar el rendimiento del niño en el colegio.
- Juegos y actividades educativas con lo que se pretende no solo entretener a la/al niña/o mientras sus padres están ausentes, sino que este aprenda durante ese periodo.

Junto con los servicios anteriormente descritos se ofrecerán otros servicios complementarios, no habituales y por tanto innovadores con respecto a la competencia:

- Peluquería a domicilio.
- Farmacia a domicilio.
- Masajes.
- **Servicio MULTIUSOS:** es el más innovador y en el cual se basa la principal diferencia con otras empresas del sector. Este servicio esta dirigido especialmente a personas mayores. Con él pretendemos ofrecer una alternativa a la incertidumbre e incluso el abuso que sufren por parte de "profesionales sin escrúpulos" que se aprovechan de ellos cuando tienen que realizar algún trámite o gestión, o necesitan contactar con alguien para la realización de algún arreglo doméstico. En este sentido se pretende hacer

una labor mediadora entre nuestros usuarios y profesionales competentes. Consiste en que siempre tenga nuestro teléfono a su disposición, bien sea para que le ayudemos a arreglar unos papeles, a saber como rellenarlos, a buscar un profesional para hacer reparaciones en su hogar, etc. Con este servicio pretendemos que la persona que lo contrate tenga la seguridad de saber donde acudir en caso de necesidad.

- **Libros y lectura a domicilio:** la lectura supone para algunas personas una fuente de distracción y de disfrute cuando debido a sus limitaciones el número de actividades de ocio que realizan están muy restringidas. Nuestro objetivo es aliviar esta situación llevándoles libros a su domicilio y en el caso de necesitarlo leérselos.

Uno de los aspectos donde ADIVA tiene mayor interés en investigar y adoptar es la incorporación de sistemas de Control de Calidad en todos sus servicios, ya que consideramos fundamental el servicio al cliente y la plena satisfacción de sus necesidades, y mucho más teniendo en cuenta el mercado tan sensible al que nosotros nos dirigimos. Por ello, la formación continua del personal y el control periódico del índice de satisfacción de nuestros clientes van a ser pautas aplicadas desde el principio como filosofía de trabajo de ADIVA.

Un factor que va a ayudar a mantener unos niveles de calidad altos, es que para la producción de los servicios, exceptuando el Multiservicios, no se necesita la intervención de terceros, ya que se realizan con el personal de ADIVA, y la implicación y compromiso con el proyecto, así como la formación aseguran una excepcional calidad.

#### 4.2. Definición del Mercado

ADIVA, grupo promotor, ha realizado las siguientes actividades para analizar el mercado al que se quieren dirigir:

1. Localización, revisión y análisis de los datos relacionados al sector que nos dirigimos, y de

entrevistas a expertos sobre el tema.

2. Análisis de la demanda no cubierta.
3. Realización de tres encuestas: al público mayor, a familiares con mayores y a familiares con público infantil, profundizando en las necesidades, preferencias y tendencias de los potenciales clientes/as.
4. Situación, localización y análisis de las empresas de la competencia que más destacan.

De toda esta información, analizada y estructurada se pueden sacar las siguientes conclusiones:

Ya a finales del siglo XX está constatado el gran envejecimiento de la población. De este hecho pueden surgir varios problemas, las pocas instituciones para tercera edad y el hecho de que el mayor es reticente a ingresar en ellas. Por ello, surge el servicio del SAD.

Las personas mayores coinciden en no querer ingresos en residencias, por distintas razones, sentimiento de soledad, mal alojamiento, inseguridad, etc. Para muchos mayores el hecho de dejar su casa significa perder su identidad. Según estudios sociológicos y antropológicos actuales, "todo lo que el hombre hace está unido a la experiencia del espacio de su entorno". También se considera que el alojamiento del mayor se convierte en una cubierta protectora para el anciano, que le sirve de refugio voluntario, y que esta cubierta puede considerarse como una estructura psíquica, que se modela y alimenta a través de lo vivido cotidianamente (cubierta neuropsíquica) "Tanzl".

El perfil de la persona que necesita SAD es de una persona o matrimonio mayor que viven solos, y que ya sienten que hay ciertas cosas que no pueden hacer.

A la Seguridad Social van personas a solicitar el SAD, pero generalmente son de bajos recursos económicos. Pero un dato que hay que tener en cuenta es que para optar al SAD en la Seguridad Social, hay unos baremos para establecerlo, y de los aspectos que más se valoran es la situación

económica. De ahí surge la iniciativa del SAD de forma privada a precios reducidos para aquellas personas que no cumplen los baremos económicos de la Seguridad Social, pero que necesitan de este servicio.

Esta población mayor va creciendo debido al aumento de la calidad de vida y a los avances de la medicina. Debido a este motivo en términos sociales ya se empieza a hablar de una cuarta edad, que sería personas de más de 85 años. Otro sector al que nos vamos a dedicar es el de la infancia. También lo vemos como un sector importante al estar creciendo la población. Este crecimiento se prevé que aumente por las nuevas edificaciones donde van a vivir mayoritariamente gente joven, matrimonios recién constituidos, etc.

## CONSUMIDORES

Los consumidores de nuestros servicios pueden ser:

- Personas mayores que viven solas.
- Matrimonios compuestos por personas mayores.
- Familias con personas mayores a su cargo.
- Familias con niños.
- Familias con niños donde los padres trabajan.
- Familias con una persona discapacitada a su cargo.

Estas personas pueden recurrir a los servicios de ADIVA de forma continua o de forma temporal por operaciones, caídas, vacaciones o simplemente "por darse un descanso".

**SEGMENTACION:** Creemos que los sectores elegidos por ADIVA son los adecuados, porque debido al sobreenviejimiento de la población y a la tendencia de permanecer en sus casas las necesidades de las personas mayores van aumentando.

Otro factor que influye en el acierto del sector es que cada vez hay más familias en la que padre y

madre trabajan fuera y no disponen de tanto tiempo para atender al/a la niño/a como necesitan. De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas a mayores podemos resumir que:

- ◆ Se conoce lo que es el Servicio de Ayuda a Domicilio aunque ninguno de los entrevistados lo ha utilizado todavía.
- ◆ Que se conoce fundamentalmente de oídas, de conocidos, vecinos o familiares.
- ◆ Existe un alto grado de interés por el producto estrella de ADIVA: el multiservicio.
- ◆ Va incrementándose la aceptación de abonar estos servicios, aunque no a un coste muy alto.
- ◆ Los servicios que más se solicitan son los de atención 24h.
- ◆ Los aspectos más valorados son los de garantía y calidad, seguidos de atención personalizada.

De las encuestas realizadas a los familiares de infancia:

- ◆ La mayoría contrata a particulares para cubrir los horarios de los hijos/as, seguidos de los que los dejan con familiares.
- ◆ La valoración del Servicio de Ayuda a Domicilio es muy alta.
- ◆ Los servicios que más se solicitan son los de cuidado por horas y el llevar y recoger a los/as hijos/as al colegio, seguido de la atención en el fin de semana.
- ◆ Los aspectos más valorados son la homologación de la empresa y de los profesionales que la integran, las garantías y seguros.
- ◆ Se asume perfectamente el pago por recibir estos servicios.
- ◆ La mayoría de la gente no tiene asociación a ninguna empresa en concreto.

Con estos datos podemos concluir que ADIVA tiene como oportunidades:

A) En el sector MAYORES:

- El servicio estrella de ADIVA, y uno de los factores que la diferencia de la competencia,

es valorado muy positivamente por el público objetivo.

- La tendencia favorable a pagar los servicios de Ayuda a Domicilio.
- Los servicios más solicitados por los consumidores se prestan por ADIVA.
- Los atributos que la gente considera más para la elección de una empresa que son garantía y calidad, son ampliamente cubiertos por ADIVA, es más, son uno de los aspectos que más se cuidan y trabaja.

**B) En el sector INFANCIA:**

- Hay un uso ya asimilado en las costumbres de los consumidores de contratar los servicios que ADIVA puede prestar, no hay que invertir en implantar un hábito.
- La valoración de los servicios es muy positiva, por lo tanto, hay una predisposición muy favorable hacia ellos.
- Los atributos que más se valoran como homologación de la empresa y los profesionales, garantías y seguros son los que ADIVA como empresa y dentro de su filosofía de funcionamiento tiene incorporados o va a realizarlos.
- No hay una asociación o fidelidad hacia alguna empresa en concreto que sea líder, por lo que es mucho más fácil acceder a conseguir una buena cuota de mercado.

**4.3. Promoción y publicidad**

**PUBLICIDAD Y MARKETING**

La estrategia de comunicación que ADIVA ha decidido realizar va orientada a destacar los aspectos fundamentales de la filosofía de trabajo que son: CALIDAD, SERVICIO 24 HORAS AL DÍA y 365 DÍAS AL AÑO, ATENCIÓN PERSONALIZADA y SERIEDAD en los servicios.

Se pretende conseguir un posicionamiento basado en estos atributos y que genere CONFIANZA en los clientes. El objetivo es que frente a las otras empresas se valore la formación especializada que los/as trabajadores/as de ADIVA tienen en los

campos de actuación que queremos acometer. La EXPERIENCIA, la PROFESIONALIDAD y la orientación destinada principalmente a la SATISFACCIÓN DEL CLIENTE y a MEJORAR LA SITUACIÓN PERSONAL de los/as usuarios/as de ADIVA.

ADIVA es una cooperativa de iniciativa social, cuyos principales objetivos son paliar las necesidades de los/as usuarios/as y mejorar la Calidad del servicio frente al beneficio económico que se pueda obtener.

Como medios de difusión de ADIVA, se contratarán espacios publicitarios en medios de comunicación para darnos a conocer como T.V., prensa y radio local, e Internet de los cuales ya se dispone de información pormenorizada, haciendo primero una selección y un Plan detallado de inserciones a lo largo del tiempo, para rentabilizar al máximo la inversión.

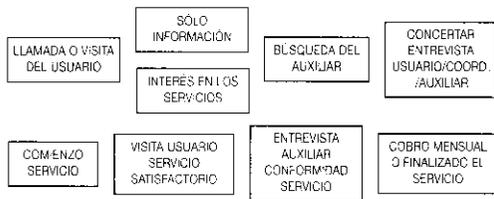
Por otro lado se empleará publicidad más cercana como Carteles publicitarios, Trípticos y dípticos donde se detallen los servicios que se presten. En diferentes fases también se realizarán mailings personalizados a los diferentes públicos objetivos de ADIVA, teniendo en cuenta sus características particulares, bien por correo, fax, teléfono, visitas personalizadas, etc. Y sobre todo contar con el "boca a boca" de los clientes, conocidos y amigos.

La zona de influencia de ADIVA se centrará principalmente y en un principio en la zona norte de Madrid, para posteriormente, y dependiendo de la evolución, ampliar el mercado geográfico.

**5. ¿Cómo funciona A.D.I.V.A.?**

Tras una llamada o visita del usuario a la oficina y ofrecida la información necesaria, si la persona está interesada en las prestaciones que ofrecemos y el presupuesto correspondiente al servicio específico a realizar, se concerta una entrevista con el usuario, el auxiliar y la coordinadora para formalizar un primer contacto con la cooperativa. El auxiliar comienza el servicio en el momento

acordado y tras un periodo de tiempo de trabajo del auxiliar, la coordinadora vuelve a concertar una nueva entrevista para valorar la satisfacción del usuario con respecto al servicio prestado. Al igual que con el auxiliar para conocer si está contenta y con los resultado poder mejorar el servicio a los usuarios.



(Figura 1)

## 6. Previsiones de futuro

Lo que esperamos e intentamos conseguir en un futuro próximo es:

- Que las socias-trabajadoras puedan llegar a tener un salario digno.
- Generar empleo en el municipio y alrededores, esto significará que la demanda por parte de los usuarios aumenta.
- Mejorar la calidad de los servicio que ofrecemos, para que el grado de satisfacción de los usuarios pueda superarse.
- Creación de proyectos e incorporación de servicios nuevos e innovadores.

## 7. Relaciones externas

Nuestras relaciones actualmente están vinculadas a:

Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes.

Presentación de proyectos conjuntos, subvenciones, impuestos, etc.

Unión de Cooperativa Madrileña de Trabajo Asociado. Afiliación a la UCMTA, gerencia asistida, información, etc.

Un club de cooperativas que se está formando en Madrid. Posibles ayudas que nos podamos prestar unas cooperativas a otras, resolver problemas

conjuntamente, etc.

Tenemos intención de formalizar relaciones con otros Ayuntamientos de la zona norte de Madrid, con diferentes asociaciones, y demás personas o entidades interesadas en nuestra actividad.

## 8. Dificultades y oportunidades

Algunas de las dificultades que nos hemos encontrado hasta el momento son:

- Inexperiencia de autogestión, para rellenar/presentar impresos, etc., para instituciones públicas y la poca ayuda y disponibilidad que te ofrecen.
- Desconfianza en general por ser jóvenes.
- Asumir muchas reponsabilidades que por la falta de experiencia resultan más difíciles.
- Muchas tramitaciones de papeleo, subvenciones, impuestos, nóminas, etc.
- Inseguridad a la hora de formarse el grupo.
- Poca demanda de los servicios y de repente tienes que cubrir muchos casos con urgencia.
- Al disponer de pocos recursos económicos es el grupo creador quien se encarga de realizar todos los trabajos; oficina, publicidad, servicios... lo que requiere una buena organización para repartir tareas y sin descuidar ninguna de ellas.

Algunas de las oportunidades que se nos ocurre mencionar son:

- Apoyo obtenido por parte del Ayuntamiento de S. S. de los Reyes y de la UCMTA.
- Subvenciones concedidas, hasta el momento del Ayuntamiento de S. S. de los Reyes.
- Ganas de trabajar, intereses comunes (que salga adelante el proyecto) por parte de las socias y que nos gusta la actividad a la que nos dedicamos.
- Tener tú propia empresa. Todas la ventajas que conlleva el AUTOEMPLEO.
- Muchos usuarios dan oportunidad especial por ser jóvenes con iniciativa y por estar empezando, pero se sorprenden por la edad.
- El apoyo de la gerencia asistida, para organizarnos y aprender conocimientos de autogestión.