

Manual Diplomado

Convirtiéndonos en una Cooperativa con orientación en Agronegocios

Módulo

4



Cooperativas Agrícolas
Modernas



ciescoop.cl
chileagricola.cl

CRÉDITOS

Manual elaborado por el Área de Docencia y Capacitación del Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP) de la Universidad de Santiago de Chile, en el marco del Diplomado Convirtiéndonos en una Cooperativa con orientación en Agronegocios, financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

El contenido de este manual, así como la orientación metodológica que hay tras su elaboración se ajusta a lo propuesto por Rabo Partnerships en el marco de la consultoría "Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile" para la Fundación para la Innovación Agraria en el año 2020.

Esta iniciativa forma parte del programa de cooperativas de FIA, el que desde su rediseño ha puesto en el centro a los usuarios, reconociendo que existen diferentes tipos de usuarios y por consiguiente, diferentes necesidades de apoyo por parte de la Fundación.

A través de las diferentes iniciativas ejecutadas en el marco del programa de cooperativas de FIA, se ha logrado identificar y caracterizar al universo de cooperativas del sector, y a partir de las necesidades identificadas, ha sido posible entregar conocimientos y herramientas a socios, socias, profesionales y técnicos, contribuyendo con el fortalecimiento de sus competencias para fomentar la orientación al agronegocio de las cooperativas del sector a nivel nacional.

Contraparte Técnica FIA:
María José Alarcón V.

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero,
Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.
Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Diciembre de 2021
Santiago de Chile.
Contacto: luís.hernandez.a@usach.cl

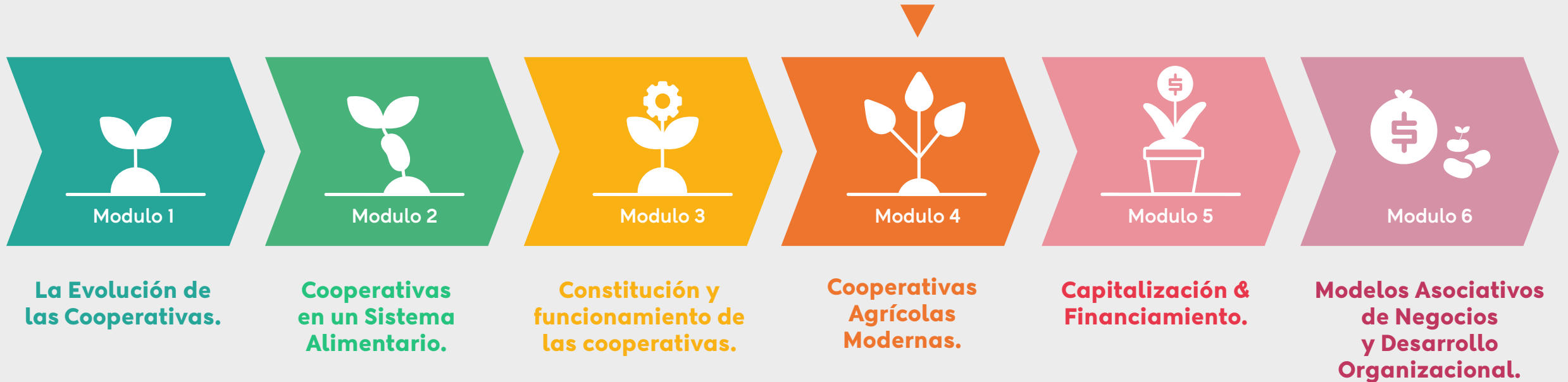
TABLA DE CONTENIDO

MÓDULO 4: COOPERATIVAS AGRÍCOLAS MODERNAS	1
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	2
1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS COOPERATIVAS	3
1.1 Estrategia de Negocio	4
1.2 Modelos de Negocios	6
2. PLAN DE NEGOCIOS	15
2.1 Modelo Canvas	17
2.2 ¿QUÉ?	20
2.3 ¿A QUIÉN?	27
2.4 ¿CÓMO?	35
2.5 ¿CUÁNTO?	42
3. PLANES DE NEGOCIO Y COMERCIALIZACIÓN PARA COOPERATIVAS	50
3.1 Pasos del Plan de Comercialización	52
3.2 Elementos de la gestión estratégica	52
3.3 Análisis del Mercado	53
3.4 Análisis del sector donde se inserta nuestra cooperativa	57

4. LIDERAZGO EN LA GESTIÓN COOPERATIVA	65
4.1 Liderazgo	66
4.2 Técnica para fomentar liderazgos democráticos en una organización	67
4.3 Tipos de Liderazgos	67
3.4 El liderazgo resonante	69
5. GLOSARIO	74
ANEXO 1: Metodología Sistémica para la Planificación Estratégica (MESIPLAES)	76
ANEXO 2: Encuesta para medición de Animómetro o Medición Algedónica	124
ANEXO 3: Encuesta SAFI	125
ANEXO 4: Encuesta de Valoración de SAFI	126
GLOSARIO ANEXOS	128

DIPLOMADO

*Convirtiéndonos en una Cooperativa
con orientación en Agronegocios*



MÓDULO 4:

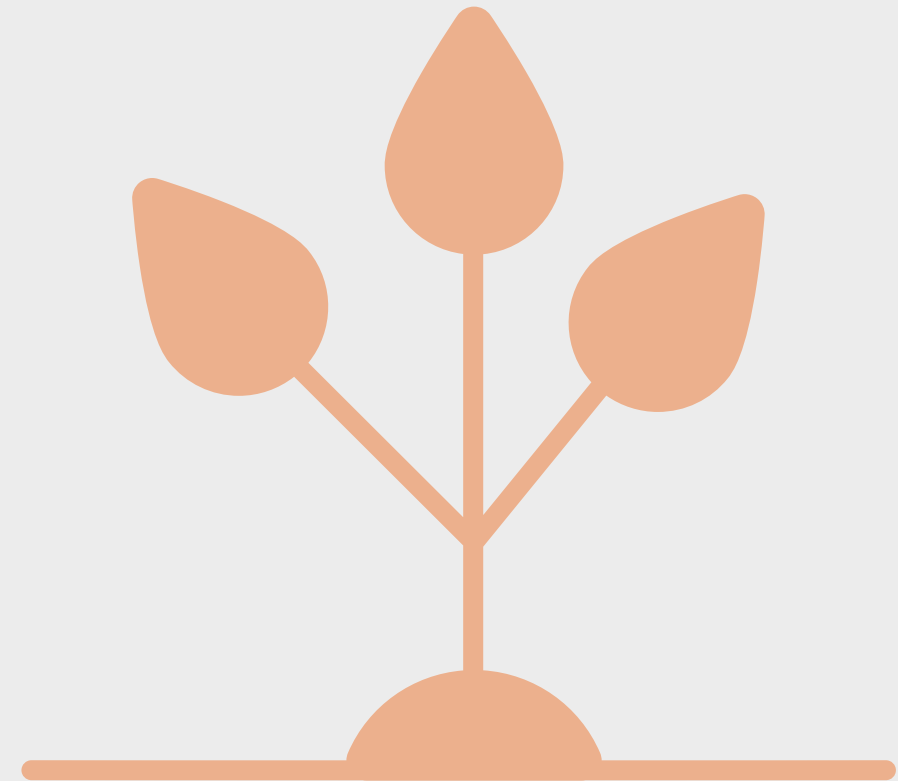
COOPERATIVAS AGRÍCOLAS MODERNAS



MÓDULO 4: COOPERATIVAS AGRÍCOLAS MODERNAS

El módulo 'Cooperativas Agrícolas Modernas' se enfoca en la organización interna de la cooperativa en términos de gobernanza, principios de negocios y las relaciones entre los miembros y la cooperativa.

Las cooperativas son actores esenciales en muchas cadenas de valor agroalimentarias y, en una perspectiva más amplia, en los sistemas alimentarios. Al incluir servicios valiosos en el sistema alimentario, las cooperativas enfrentan los mismos desafíos que enfrentan todos los actores en los sistemas alimentarios: generar suficientes alimentos saludables, generar empleos pagados adecuadamente y producir de manera sustentable. La medida en que una cooperativa tenga los recursos y capacidades para suministrar estos resultados del sistema alimentario depende de la estrategia de la cooperativa, la organización interna y las condiciones externas bajo las cuales trabaja la cooperativa. La estrategia aborda los objetivos de la organización y los recursos que pone a disposición.



> OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los objetivos de aprendizaje para este módulo son los siguientes:

- Reconocer la relevancia del análisis estratégico de las cooperativas en la implementación de las cooperativas agrícolas modernas.
- Conocer herramientas prácticas atinentes para la planificación estratégica.
- Diseñar e incorporar un plan de negocio CANVAS en la planificación estratégica de la cooperativa.
- Reconocer los aspectos centrales del liderazgo en la gestión de empresas cooperativas modernas.



1

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS COOPERATIVAS



1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS COOPERATIVAS

¿Hacia dónde se deben mover las Cooperativas?

Las cooperativas son como cualquier otro tipo de empresas, siguen objetivos estratégicos decididos por sus dueños, necesitan capital de trabajo e inversiones, necesitan ajustarse a las condiciones cambiantes de mercado y necesitan procurar no operar con pérdida. Por otro lado, las cooperativas son diferentes porque no necesariamente deben generar ganancias (*son organizaciones que no persiguen lucro*), generalmente se enfocan más en sus actividades de negocios, y necesitan satisfacer a un grupo particular de actores: sus miembros. Las cooperativas tienen diferentes características organizacionales, como el origen de su capital y su estructura de toma de decisiones, lo que influencia las estrategias de negocios que tienden a seguir.

En este módulo enunciaremos con detalle las partes que conlleva la elaboración de una planificación estratégica en una cooperativa. Los asociados necesitan tener claro lo que ellos esperan lograr a través de la cooperativa; por ej. ¿cuál es el propósito? y/o ¿es ésta la mejor vía para alcanzar tal meta?

1.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Una estrategia de negocios es importante para llevar a la organización hacia adelante. Una estrategia proporciona un foco claro para todos los gerentes y asociados; todos conocen los objetivos principales de la organización y la dirección en la que deben ir. Para los actores externos es importante saber cuál es la estrategia de la cooperativa, para decidir su propia posición para con la cooperativa.

Al determinar una estrategia, se enfrentan con las siguientes tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos allá?

> COOPERATIVAS DE UN NIVEL Y DE MÚLTIPLES NIVELES

La primera pregunta '**¿Cuál es nuestra situación actual?**' requiere que la cooperativa evalúe la situación actual en términos de posición en el mercado, desempeño financiero, recursos disponibles y capacidades. La respuesta a la pregunta '**¿Hacia dónde queremos ir?**' se encuentra en la visión de la cooperativa de su posición futura. Se trata de identificar qué mercados, qué grupos de clientes, qué productos y qué regiones o países reciben su foco. Las elecciones estratégicas tienen que ver con la posición de la organización en comparación con los competidores, los proveedores y los clientes.

Para lograr sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, las cooperativas necesitan recursos y capacidades. Por lo tanto, la pregunta '**¿Cómo llegaremos allá?**' refiere tanto al itinerario de viaje como al vehículo para llegar al destino. Las cooperativas necesitan activos, recursos humanos, capital, y capacidades (como capacidades de gestión) para lograr sus objetivos. Adicionalmente, esta pregunta abarca temas de colaboración y crecimiento: ¿con quién debe colaborar la cooperativa, y qué estrategia de crecimiento debe perseguir para lograr sus objetivos?

Para responder a todas las preguntas, es importante tener un buen entendimiento de la posición actual de una cooperativa en el sistema alimentario y explorar las tendencias y dinámicas de los mercados, las tecnologías y las políticas en ese sistema alimentario.

A partir de este análisis, la cooperativa debe tomar varias elecciones sobre su foco estratégico. Para su carpeta de productos, las cooperativas pueden usar las Estrategias Genéricas de Porter. A continuación, explicaremos qué implica cada una de estas estrategias para las cooperativas.

	Bajo costo	Carácter único del producto
Amplio (Industria completa)	Costo Estrategia de Liderazgo Ej: Cooperativa de lácteos que vende diferentes productos lácteos: Mantequilla, Quesos, Leche, yogurt, etc. Soprole o Watts. Caso Colún.	Estrategia de Diferenciación Ej. Cooperativas con productos lácteos únicos de diferentes tipos que se asocian a sello con denominación de origen, comercio justo, artesanales y que mantienen vínculos en circuitos cortos con consumidores.
Estrecho (Segmento de mercado)	Estrategia Enfocada (Bajo Costo) Ej. Cooperativa productora de queso mantecoso, producción a granel de un solo tipo de producto para poder vender a un solo gran cliente que por lo general es una tienda o Supermercado.	Estrategia Enfocada (Diferenciación) Ej: Cooperativas que venden quesos premium en tiendas delicatessen, para un determinado segmento de clientes que prefieren lo exclusivo.

Ilustración 1: Diferentes estrategias de negocios fuente: Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Cooperativa Agrícola Moderna

La primera elección que una cooperativa debe hacer es si quiere suministrar un amplio o estrecho rango de productos y/o servicios. Por ejemplo, una cooperativa de lácteos puede suministrar todo tipo de productos lácteos o concentrarse solo en uno de ellos.

Dentro de la opción de vender un amplio rango de productos (por ej., vender en la industria completa), una cooperativa puede optar por liderazgo de costos y diferenciación. El liderazgo en costos (o estrategia de bajo costo) implica un foco en la mantención de los costos lo más bajo posible y vender grandes cantidades de productos relativamente uniformes. Por otro lado, una estrategia de diferenciación implica vender productos únicos, vincular a los clientes y consumidores a estos productos y generar márgenes altos en ellos.

Dentro de la elección de una posición **estrecha de mercado**, enfocándose en un segmento particular del mercado, la cooperativa puede elegir entre bajo costo o diferenciación. Por ejemplo, una cooperativa láctea con foco en el queso puede producir principalmente queso a granel, para venderlo, por ejemplo, bajo una etiqueta privada en los supermercados, o puede producir queso de especialidad, para vender por un precio premium en tiendas de delicatessen.

1.2

MODELOS DE NEGOCIOS

Las cooperativas también deben tomar decisiones respecto del tipo de productos, los canales y el tipo de clientes. Muchas cooperativas en la industria a la cual pertenecen (lácteos, frutícolas, hortícola o ganadera) comienzan o han comenzado como una asociación de negociación (centros de acopios). Esto significa que la **principal estrategia de la cooperativa es recolectar y vender los productos** de sus miembros, sin mucha manipulación o procesamiento de los productos. Negociar un buen precio y condiciones favorables de entrega son las principales actividades de estas cooperativas de negociación.

Alternativamente, una cooperativa puede comenzar con actividades para agregar valor, como el procesamiento, el envasado y el marketing, etc. Agregar valor al producto del agricultor (también llamado 'valorización') es una estrategia de negocios interesante para muchas cooperativas. Sin embargo, **esta estrategia requiere de diferentes recursos en comparación con simplemente negociar en el mercado. Una estrategia de valorización requiere mayores inversiones, implica mayores riesgos y requiere de diferentes capacidades de gestión.**

Los cambios en el ambiente externo podrían obligar a una cooperativa a adoptar una estrategia mixta que combine el liderazgo de costos en un segmento del mercado (venta sin valor agregado), por ejemplo, solo vender papas comunes y la diferenciación de productos en otro (venta de papas premium o subproductos derivados de ella).

Las cooperativas también pueden enfrentarse a la elección entre vender solo a nivel nacional o también embarcarse en la venta en mercados extranjeros.

> VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE VENDER EN EL EXTRANJERO



Ventajas

- Diversificar el riesgo, no depender solo del mercado nacional.
- Ampliar facturación.
- Nuevos Mercados.
- Incrementos de Clientes.

Desventajas

- Modificar el producto, el envase o su presentación.
- Problemas de logística y adaptación a nuevos canales de distribución.
- Tiempo y dedicación para estudiar nuevos mercados.
- Apoyo financiero.
- Adaptar productos para inserción en nuevos mercados.

La planificación estratégica es nuestra carta de navegación para poder cumplir y satisfacer nuestras necesidades económicas, sociales y culturales, juntos como socios y socias de una cooperativa.

Alas empresas, incluyendo las cooperativas, se les aconseja regularmente evaluar su modelo de negocios ya que permite a la organización evaluar la salud de la organización interna, particularmente la coordinación entre las varias actividades de negocios, e iniciar adaptaciones según sea necesario. Este chequeo puede convertirse en la base para las mejoras incrementales del modelo de negocios, o podría gatillar una seria intervención en la forma de una innovación del modelo de negocios.

Aparte de la evaluación del modelo de negocios, la que está principalmente orientada hacia la alineación interna, también es necesario trabajar en la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la organización.

> MISIÓN:

Para definir la misión de una empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Quiénes son nuestro público objetivo?
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?



> VISIÓN:

Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Qué podría incorporar a la empresa que no esté haciendo?
- ¿Para quién lo haré?
- ¿Me dirigiré a otro tipo de clientes?
- ¿Ampliaré mi zona de actuación?



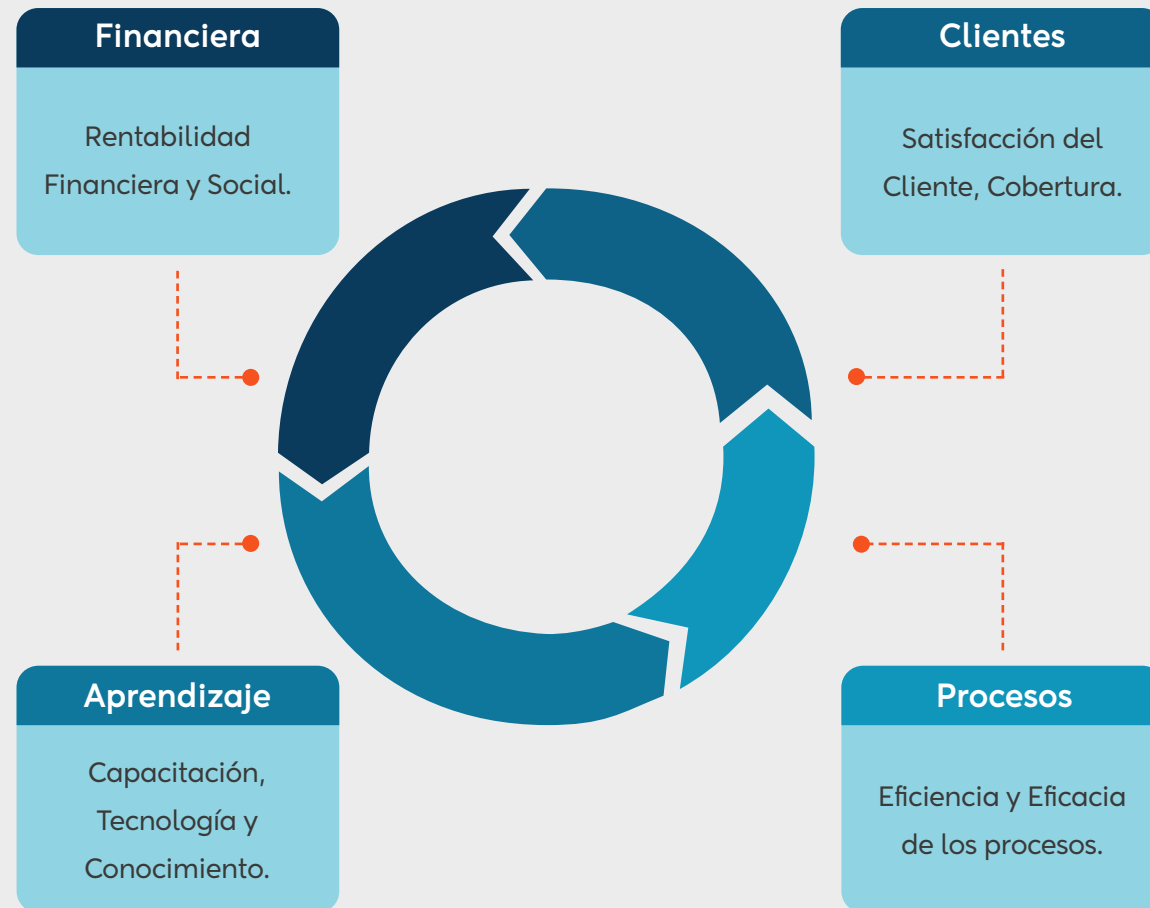
> OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

La definición de Objetivos Estratégicos, son los hitos que debemos lograr para alcanzar la visión:

De acuerdo con el modelo de [Cuadro de Mando Integral](#)¹ se deben vincular objetivos estratégicos que den cuenta de:

- Desarrollo interno de capacidades de la empresa.
- Logros en relación con el entorno de la empresa.

Los objetivos estratégicos se establecen en cuatro perspectivas que representan a distintos grupos de interés relacionados con la cooperativa.



Así se va avanzando desde un propósito *Misión* a un estado deseado, que es la *Visión*, la cual puede ser un proceso de corto, mediano o largo plazo, según las capacidades internas (grupo humano principalmente) y condiciones del entorno (facilitadores u obstaculizadores).

MISIÓN

VISIÓN



Contexto
Laboral

Políticas
Gubernamentales

Contribución a una
sociedad mejor

**Trabajo en equipo,
confianza y responsabilidad.**

- Norma.
- Roles.
- Plan de negocios

**Crecimiento y
formalización.**

- Inserción del
mercado.

Consolidación.

- Reglamento funcionando.
- Tareas y roles bien
definidos.
- Productividad al menor
costo.
- Generación de beneficios.

Diversificación de productos.

- Aumento de socios y/o
trabajadores.
- Sistema de provisión social.
- Representación en el sector
cooperativista.



> FODA:

A las Organizaciones también se les aconseja realizar un análisis FODA.

FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Un análisis FODA es una herramienta que combina la evaluación de la organización misma (*sus fortalezas y debilidades*) con la evaluación del ambiente externo (*las oportunidades y amenazas*). Al enfrentar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, la herramienta permite evaluar la competitividad actual y futura de la empresa.

ANÁLISIS FODA APLICANDO EL AUTOANÁLISIS

Amenazas

No están bajo nuestro control; sin embargo, si las identificamos podríamos sortearlas y conducirnos tratando de que no nos afecten seriamente. Estos factores no podemos cambiarlos.

Fortalezas

Son acerca de características personales, interpersonales, intelectuales, tecnológicas, organizacionales y empresariales. Las que tú consideras que posees son parte de tus fortalezas; además de los conocimientos adquiridos en tus estudios formales y/o informales, las experiencias y laborales realizadas.

Debilidades

Corresponden a los aspectos que debemos poner atención, que no posees o que debes mejorar, de lo contrario no podrías avanzar en el logro de nuestros objetivos, por lo que es urgente conocerlas en forma objetiva, para buscar los medios que permitan superarlas.

Oportunidades

Son factores externos a nosotros, forman parte del entorno, de en medio en donde estamos situados. El conocimiento de las oportunidades nos propicia ubicarnos en el mejor lugar para aprovecharlas en nuestro beneficio. Plantearemos algunas preguntas para identificarlas

El FODA también nos puede dar elementos para ir definiendo las estrategias que tomará la cooperativa y el negocio a realizar, ya que nos permite maximizar y aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades, en tanto que también permiten disminuir o neutralizar nuestras debilidades o amenazas latentes. Entre cruzando variables para generar resultados positivos.



Caso de éxito de Planificación Estratégica Mondragón Corporación Cooperativa

El siguiente es posiblemente uno de los casos más exitosos del cooperativismo en el mundo, el cual ha inspirado en términos organizacionales y administrativos a cientos de organizaciones solidarias, debido a su crecimiento exponencial y su forma de trabajo. También permite conocer de primera mano un proceso equilibrado entre eficacia y democracia, lo económico y lo social, la igualdad de las personas y la organización jerárquica. Mondragón Corporación Cooperativa es un grupo empresarial conformado principalmente por empresas cooperativas, el cual fue fundado en 1956 y "se asienta en el convencimiento de que la "Experiencia", como se ha denominado internamente, está en un devenir permanente, abierta a lo que ocurre en el entorno, a cuyo desarrollo desea contribuir, y obligada por tanto a reinventarse permanentemente" (Cancelo, 1999). En esta frase se logra evidenciar que uno de los factores de éxito del caso Mondragón ha sido la constante generación de análisis del entorno y su capacidad de adaptación. En pocas palabras, un proceso de planeación constante.

Mondragón se encuentra actualmente en más de 30 países, con más de 143 filiales productivas en sectores económicos tales como servicios financieros, industria, conocimiento y distribución. Genera aproximadamente 12.215 millones de euros al año, cuenta con más de 260 empresas, emplea a más de 81.000 personas y tiene 15 centros de I+D. Al igual que la mayoría de las cooperativas a nivel mundial, el grupo Mondragón trabaja sobre un conjunto de principios cooperativos que, si bien no son los mismos que los promulgados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), están totalmente alineados a estos. Esto les ha garantizado generar una identidad sólida de carácter solidario, cuyo fundamento es la soberanía del trabajo y la educación. En términos de planeación estratégica, el grupo cooperativo Mondragón desde el año 1994 ha realizado planes cuatrienales denominados "Plan Estratégico Corporativo (PEC)" buscando diseñar un modelo de gestión que permita alcanzar la misión cooperativa. Todas las cooperativas del grupo participan en la formulación del PEC de acuerdo con sus funciones básicas. En el [siguiente video](#) se explica más a profundidad el funcionamiento del grupo cooperativo Mondragón



2

PLAN DE NEGOCIOS



2 PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es una hoja de ruta que detalla hacia dónde se dirige la cooperativa y cómo hacer para llegar hasta allí. Explica en qué consiste el negocio y cómo será operado. Tener un buen plan de negocios ayudará a las cooperativas a minimizar los riesgos de fracaso. El plan también puede ser utilizado por las cooperativas para solicitar apoyo de programas de desarrollo.

Un plan de negocios debe revisarse y actualizarse regularmente para reflejar los cambios en el entorno comercial y en el estado de la cooperativa. Esta sesión les permitirá familiarizarse con la estructura del plan de negocios.

Mucho hablan los expertos en emprendimiento y gestión de empresas, sobre los modelos de negocios y su importancia como herramientas para la gestión de negocios exitosos, pero ¿Cuál es la función de un Modelo de Negocio? Básicamente, es describir los fundamentos de cómo una organización **Crea, Desarrolla y Captura valor**.

La captura de valor no solo se refiere a la captación de recursos monetarios, en el caso la cooperativa se refiere además a las satisfacciones de necesidades ligadas a una actividad económica, social o medioambiental que contribuyen a mejorar el bienestar de sus miembros y comunidades.



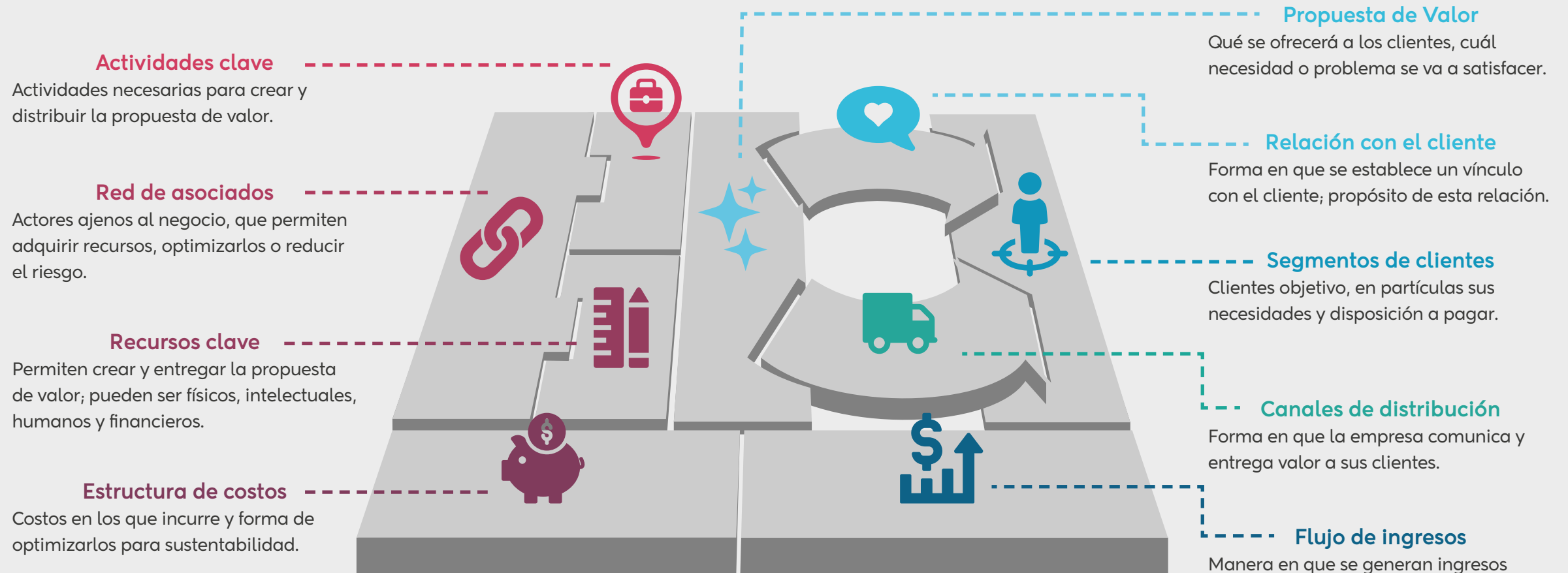
Las cooperativas, en primer lugar, buscan bienestar social y, en segundo lugar, generar beneficios económicos que les permitirán dar sostenibilidad en el tiempo a la organización, ya que ninguna organización puede mantenerse en el tiempo con pérdidas constantes en sus balances financieros.

[Video](#) ¿Qué es el Plan de Negocios?

2.1

MODELO CANVAS

El modelo Canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.



ORIGEN DEL MODELO CANVAS

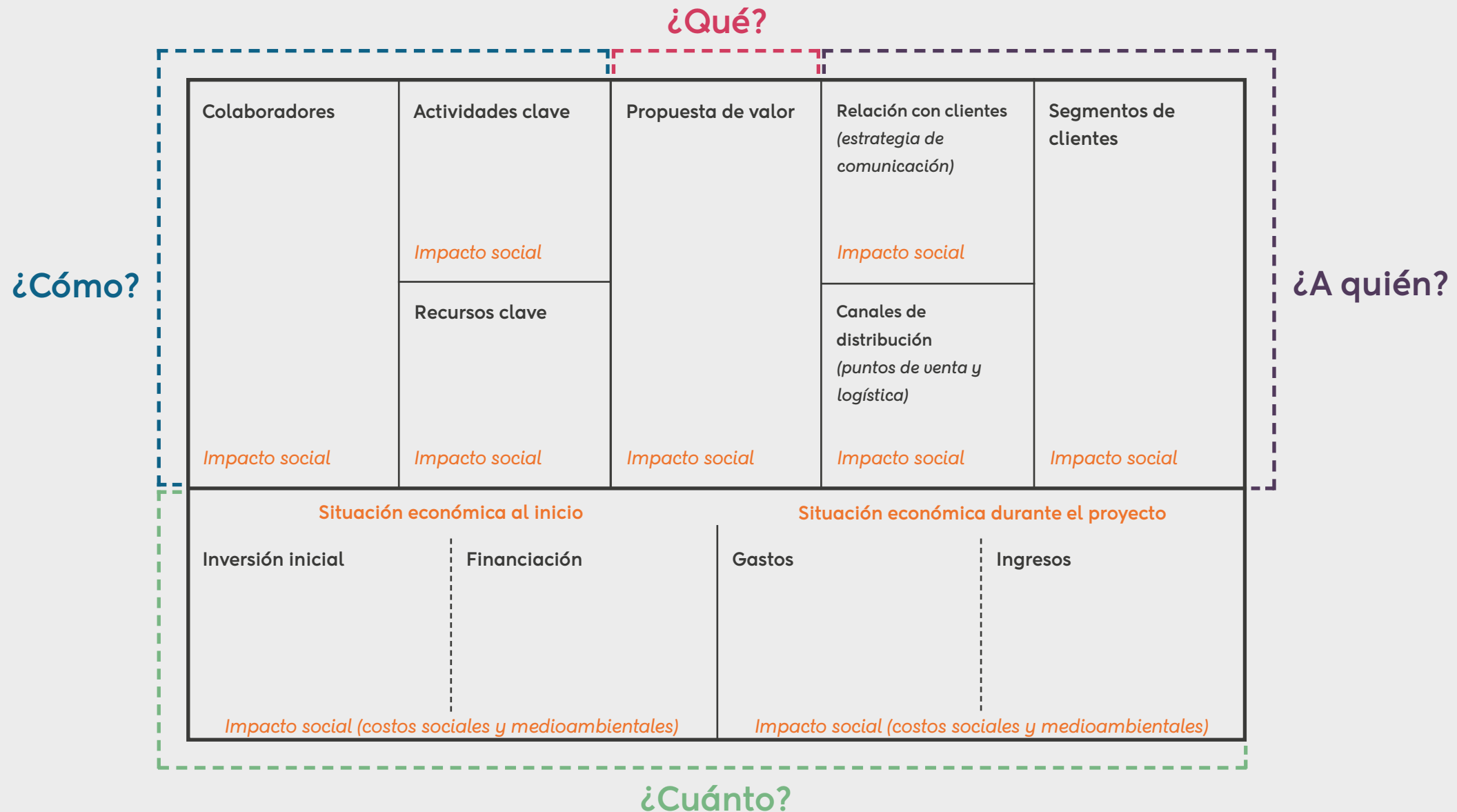
El modelo CANVAS fue creado y diseñado por el doctor Alexander Osterwalder y se puede ampliar información en su libro "Generación de modelos de negocio". Este modelo, se integra dentro de la metodología lean-startup que basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado.



> BENEFICIOS DE USAR EL MODELO CANVAS

- 1.- **Mejora la comprensión:** Utiliza herramientas visuales. Esta metodología fomenta el pensamiento creativo de las personas que crean el lienzo.
- 2.- **Amplios puntos de enfoque:** En este modelo se mantiene una constante visión del modelo de negocio desde diferentes perspectivas: comercial, mercado, canales de distribución, etc.
- 3.- **Análisis estratégico:** En solo una hoja en que se pueden ver todos los elementos del lienzo. Una forma sencilla para sacar el mayor partido a esta herramienta.

Básicamente el Modelo Canvas responde a las preguntas clásicas de la economía: ¿Qué producir o qué servicios brindar?, ¿A quién?, ¿Cómo producir?, y ¿Cuánto ganaremos y cuánto gastaremos en la producción o brindar un servicios?



2.2

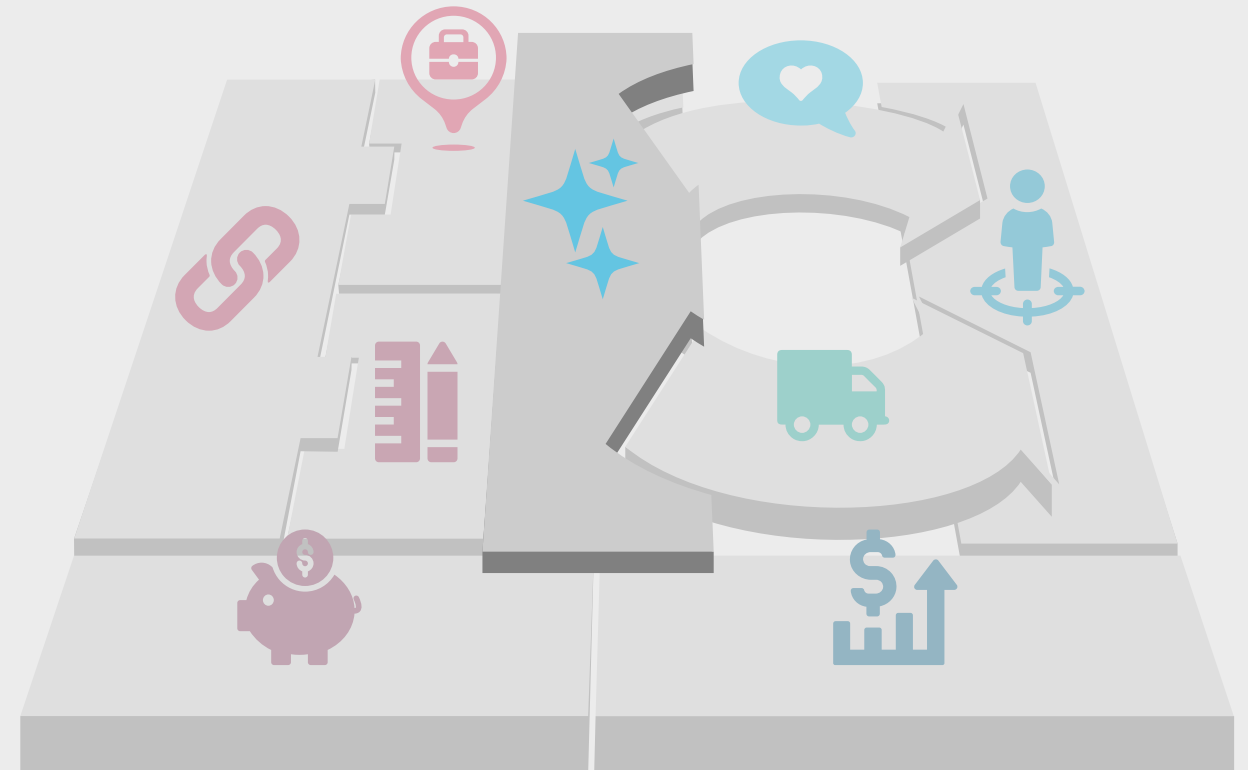
¿QUÉ? 1. Propuesta de Valor

Es la pieza clave de todo el modelo de negocio. La propuesta de valor o ventaja competitiva es el motivo por el que el cliente nos va a comprar a nosotros y no a otro. Aquí se incluye lo que hace diferente e innovador a nuestro producto/servicio.

Se puede innovar en diferentes aspectos como en el modelo de ingresos, alianzas empresariales, procesos productivos, entrega del producto/servicio, marca...

Debemos dar respuesta a:

- ¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?
- ¿Qué problema resolvemos?
- ¿Cuál es la necesidad que satisfacemos?
- ¿Qué tipo de producto ofrecemos?



La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes o usuarios escogen una empresa u organización sobre otra. Para adquirir esta ventaja competitiva, hemos de estudiar propuestas que eliminen o mejoren los problemas de los clientes y beneficiarios (socios y socias). A la hora de afrontar la propuesta de valor, hemos de estudiar las siguientes cuestiones entorno a la idea de negocio a llevar a cabo:



También podemos analizar la Propuesta de Valor desde un **mapa del valor**, para ello resulta necesario observar al cliente desde el punto de vista del perfil del cliente, lo que se hace **observando al cliente**.

Esto se puede realizar bajo una metodología de mapa de valor. **El Mapa de valor** describe de manera estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de tu modelo de negocio, define los productos, ganancias y dolores que alivia la Propuesta de Valor.

Lo anterior, es identificando los **Trabajos del Cliente (Tareas), Dolores del Cliente o Frustraciones y Alegrías o ganancias**. En resumen, es necesario ponerse en los zapatos de los clientes y socios/as.

- 1.- Trabajos del Cliente:** Son los elementos que el cliente intenta conseguir para su trabajo o su vida, e incluye los objetivos que se ha marcado, los problemas que trata de resolver y las necesidades que trata de satisfacer. Hemos de identificar las actividades relacionadas con el producto / servicio que están intentando realizar tus clientes habitualmente.

2.- Dolores del Cliente: Son las cosas que molestan a los clientes antes, durante o después de hacer un trabajo e incluyen los problemas y obstáculos a los que se enfrenta.

3.- Ganancias del Cliente: Describe los resultados y beneficios que el cliente busca. Se incluyen los requisitos mínimos para alcanzar la solución deseada, los beneficios esperados de dicha solución, los beneficios no esperados pero deseados por la clientela y, finalmente, beneficios inesperados que el cliente ni se imagina que pueda querer o necesitar.

Una vez estudiado el perfil del cliente/socio/a y sus necesidades, han de encajarse las perspectivas anteriores en nuestro Mapa de Valor. Para poder completar nuestra Propuesta de Valor, definiremos los siguientes elementos:

- A.** Productos y servicios: Se trata de un listado de todo lo que ofrecemos al cliente. Puede tener carácter tangible, intangible, digital o financiero.
- B.** Analgésicos o aliviadores del dolor: Describe cómo nuestros productos o servicios alivian dolores específicos de nuestros clientes. No hace falta aliviar todos los dolores que hemos percibido en nuestro cliente, es mejor concentrarse en unos pocos, pero resolverlos bien.

- C.** Creadores de valor: Describe como nuestros productos o servicios crean beneficios o resultados positivos para nuestro cliente.

Elaborar una propuesta de valor clara, no sólo nos permite crear productos o servicios que se venden, sino que nos aportará una visión clara, tan necesaria, para enfocar nuestro negocio a aportar valor real a nuestros clientes, lo que nos permitirá, asimismo, diferenciarnos de la competencia.

Una vez concluido este proceso y elaborada la propuesta de valor, no debemos olvidar que es necesario continuar mejorándola de manera constante. Crearemos para ello soluciones cada vez más enfocadas a solucionar problemas concretos para nuestros clientes y sectores objetivos. Para ello, apostaremos por la de reinversión constantemente para así aportar valor real al cliente. Elaborar una propuesta de valor clara, no sólo nos permite crear productos o servicios que se venden, sino que nos aportará una visión clara, tan necesaria, para enfocar nuestro negocio a aportar valor real a nuestros clientes, lo que nos permitirá, asimismo, diferenciarnos de la competencia.



Productos y servicios

Productos o servicios que ofrecen a tus clientes para ayudarlos con las actividades reseñadas.



Generadores de valor

Cómo estás aportando beneficios a tus clientes en base a sus expectativas.



Analgésicos

Cómo resuelves los problemas o necesidades (DOLORES) de tus clientes.



Dolores

Situaciones o costes no deseados que experimentan tus clientes al realizar las actividades anteriores.



Ganancias

Beneficios que esperan obtener tus clientes al realizar esas actividades.



Tareas del cliente

Actividades relacionadas con tu producto/servicio que están intentando realizar tus clientes habitualmente.

Las propuestas de valor pueden ser:

- Innovadoras:

Mejoran el producto, el proceso o sus beneficios en función de las necesidades del cliente.

- Funcionales:

Pueden ser similares a otras existentes en el mercado, pero con más funciones y atributos.

- Novedosas:

Al satisfacer un conjunto totalmente nuevo de necesidades que antes no eran percibidas.

- De alto rendimiento:

Mejora el rendimiento del producto o servicio.

- Personalizadas:

Adaptación de productos y servicios a necesidades específicas de sus clientes.

- De diseño:

Un producto puede destacar por un diseño superior.

- De marca:

Los clientes encuentran valor en el simple hecho de utilizar y la visualizar una marca específica.

- Precio:

Reciben un valor similar a un precio inferior y ayuda a los clientes a reducir sus costos.

- Accesibles:

Lograr que los clientes tengan acceso a productos y servicios que anteriormente no podían disponer.

- Conveniente y usable:

Hacer que los productos sean más fáciles de usar y que resuelvan una necesidad oportuna.

[Video](#) **Diseñando la propuesta de valor**



Desde el punto de vista del cooperativismo, las cooperativas por su principios y valores además de analizar la propuesta de valor desde una postura tradicional, deben analizar el impacto de la idea de negocio desde perspectivas de género, social y medioambiental. A continuación, se citan preguntas que generan impacto en la definición de la propuesta de valor desde las perspectivas señaladas.

Impacto de género:

- ¿El producto o servicio que ofrecemos incorpora perspectiva de género?
- ¿Ayuda a conciliar la vida familiar?
- ¿Incorpora la dimensión del cuidado nuestro servicio o producto?
- ¿Perpetúa prácticas / actividades machistas?
- ¿Se explota al ser humano en la generación de ese producto o servicio?

EMPRESAS QUE CONCILIE LA VIDA FAMILIAR

La preocupación por conseguir unos niveles razonables de conciliación personal, familiar y laboral es un fenómeno en alza, tanto que ha pasado a un primer plano en las agendas de las administraciones, agentes sociales y empresas, ya que la dificultad de conciliar ambos espacios tiene consecuencias mucho más profundas.

Las empresas han de asumir el desafío de la conciliación diseñando modelos organizativos que faciliten a sus plantillas recursos para que puedan afrontar obligaciones laborales y familiares de forma equilibrada, garantizando de esa manera la rentabilidad económica de la organización.

“Cuando se diseñan adecuadamente, unas prácticas efectivas que equilibren el trabajo con la vida personal y familiar pueden incrementar la productividad y el éxito de las empresas, al mismo tiempo que favorecen el compromiso de los empleados y empleadas y su satisfacción personal. Estas prácticas no son tan solo algo correcto que hay que hacer por los empleados; son algo correcto que hay que hacer por la rentabilidad de la organización”. (Poelmans y Caligiuri, 2008).

Las empresas desempeñan un papel clave en la conciliación familiar y laboral, por ello:

- Han de facilitar la conciliación familiar y laboral a sus plantillas a través del uso de diferentes medidas orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas.
- Han de incorporar nuevas formas de organización del trabajo y gestión del tiempo que permitan compatibilizar la vida laboral y familiar.
- Han de realizar un cambio en la cultura empresarial, incorporando la conciliación como una parte más de la gestión, no sólo desde la óptica de la responsabilidad social, sino también como una estrategia que favorece la motivación del personal, atrae y retiene el talento en las organizaciones, mejora el rendimiento y, por tanto, ayuda a mejorar los objetivos de las empresas, que se convierten en organizaciones más eficientes y rentables.

Impacto Social:

- ¿Genera barreras para la diversidad?
- ¿El producto o servicio puede ser utilizado por todas las personas? Si no es así, ¿qué puedo hacer para integrarlas?
- ¿El establecimiento o local puede ser visitado por personas con movilidad reducida?

Impacto Medio Ambiental:

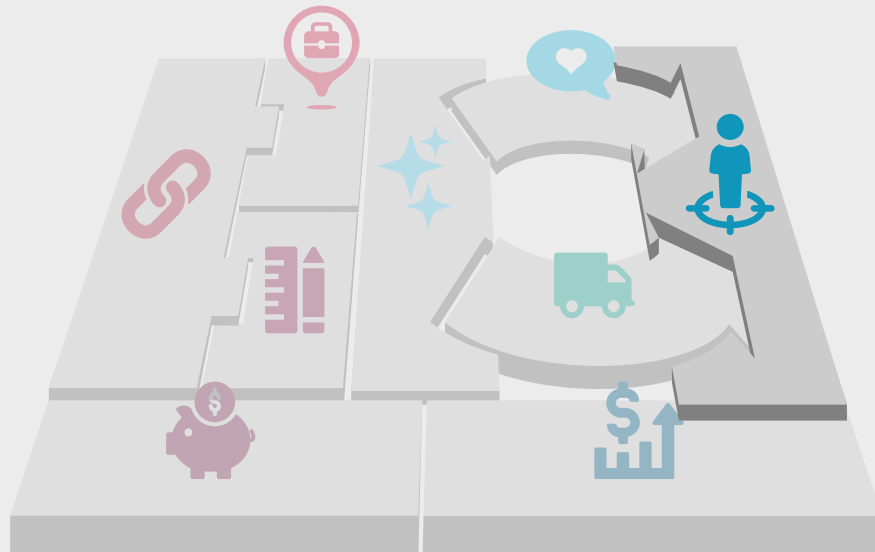
- ¿De qué manera contribuimos al cuidado de la naturaleza?
- ¿La calidad de nuestro producto contribuye a reducir el consumo y a generar menos residuos?
- ¿Es nuestro producto reciclable?

2.3

¿A QUIÉN? 2. Segmento de Clientes

Son los grupos de personas u organizaciones (asociaciones, empresas, fundaciones, etc.) a los que ofrecemos nuestro servicio o producto. En primer lugar, nos plantearemos las siguientes preguntas generales:

- ¿A quién le interesa lo que hacemos?
- ¿Quién compraría nuestro producto o servicio?
- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros usuarios más importantes?



Para dar respuesta a estas preguntas, una herramienta muy útil es el Mapa de empatía, una herramienta que nos invita a “ponernos en el lugar de nuestros clientes” con el objetivo de identificar las características que nos permitirán realizar un mejor ajuste entre nuestros productos o servicios y sus necesidades e intereses. Es importante conocer bien a nuestros clientes, lo que piensan, lo que opinan, sus problemas, sus necesidades y de este modo crear una propuesta de valor única.

Se deben tener en cuenta los factores demográficos, económicos, jurídicos, socioculturales, ambientales, tecnológicos y políticos que puedan afectar a la actividad. Una vez conocidos, podremos clasificar a nuestros clientes en base a ellos para crear distintos segmentos de cliente.

Criterios	Generales	Específicos
Objetivos	Demográficos Socioeconómicos Geográficos	Comportamientos
Subjetivos	Psicográficos	Motivaciones Actitudes Percepciones Preferencias

Fuente: Penelas et al (2012)

Teniendo los criterios de segmentación explicados, se avanza al mapa de empatía. ¿Qué es el mapa de empatía? es un estudio del perfil del cliente o de los socios a quien presta servicios la cooperativa. Cuando hablamos de empatía, nos referimos a la **capacidad** de entender a nuestro interlocutor/cliente y detectar sus **necesidades, sentimientos y problemas**.



PASOS A SEGUIR

- 1.- Definición de la idea de negocio en el mapa de empatía.
- 2.- Definición del segmento de cliente.
 - a). ¿Qué piensa y siente? Lo que realmente le importa, principales inquietudes, aspiraciones y preocupaciones.
 - b). ¿Qué ve? Entorno, amigos, la oferta de mercado.
 - c). ¿Qué oye? Lo que dicen las amigas/os, la jefa/e, las personas influyentes.
 - d). ¿Qué dice y hace? Actitud en público, aspecto, comportamiento hacia las demás personas.
- 3.- A partir de estas cuatro variables podremos responder a las otras dos:
 - e). ¿Qué esfuerzos, miedos, obstáculos y frustraciones encuentra?
 - f). ¿Qué le motiva? Deseos, necesidades, beneficios que espera obtener.

Una vez realizado este análisis se llega a obtener un **sólido** conocimiento del cliente (s), su entorno, preocupaciones, comportamientos, expectativas y decisiones, lo que permite entender:

- ¿Qué propuesta de valor espera?
- ¿Cuáles son los canales de distribución por los que espera que se conecten con él?
- ¿Qué relación marca/cliente quiere que se establezcan con él?
- ¿Qué está dispuesto a pagar por los servicios y/o productos?

Esto ayudará a **anticipar** sus necesidades abriendo el camino hacia la creatividad, innovación y nuevas **oportunidades de negocio**.

Al igual que punto anterior, debe considerar preguntas de impacto desde una perspectiva de **género, social y medioambiental**.

Impacto de Género

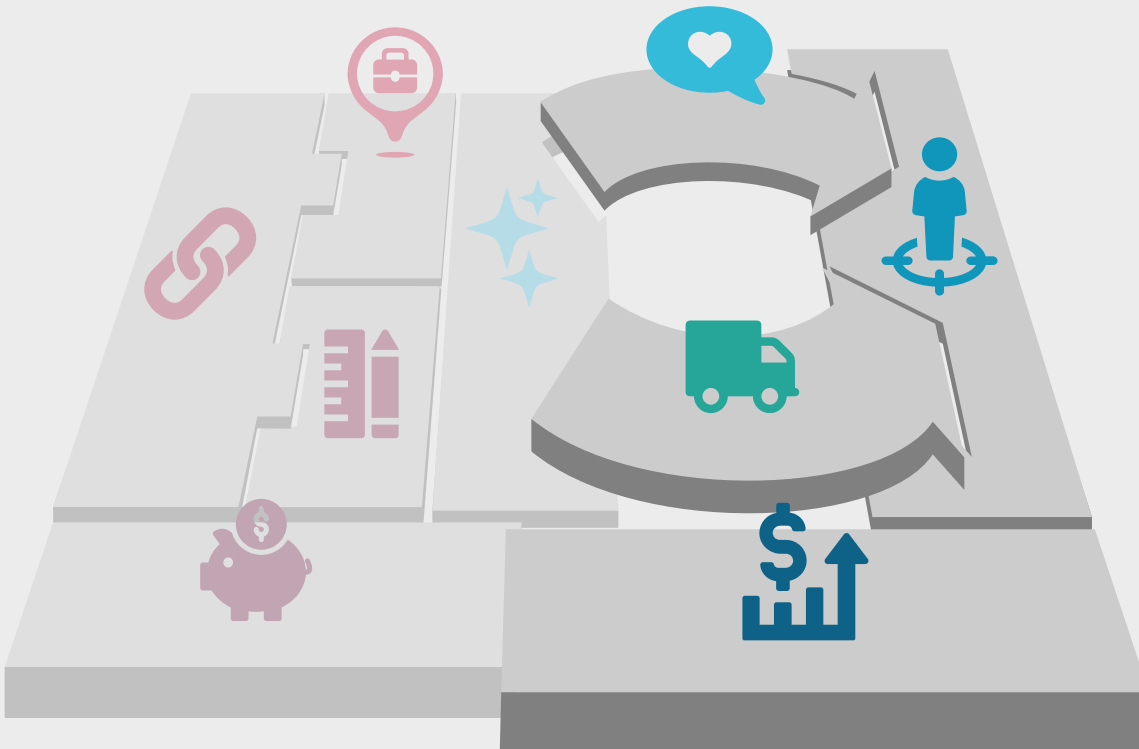
- ¿El producto o servicio colabora en la conciliación de la vida?
- ¿Es un espacio abierto a todas las personas y transgeneracional?

Impacto Social

- ¿Se tiene en cuenta a colectivos con dificultades o con necesidades específicas?
- ¿De qué manera se les puede incluir en nuestro proyecto?

Impacto Medio Ambiental

- ¿El respeto al medioambiente preocupa a nuestras clientes?
- Si no, ¿pensamos realizar alguna campaña de sensibilización sobre el tema?

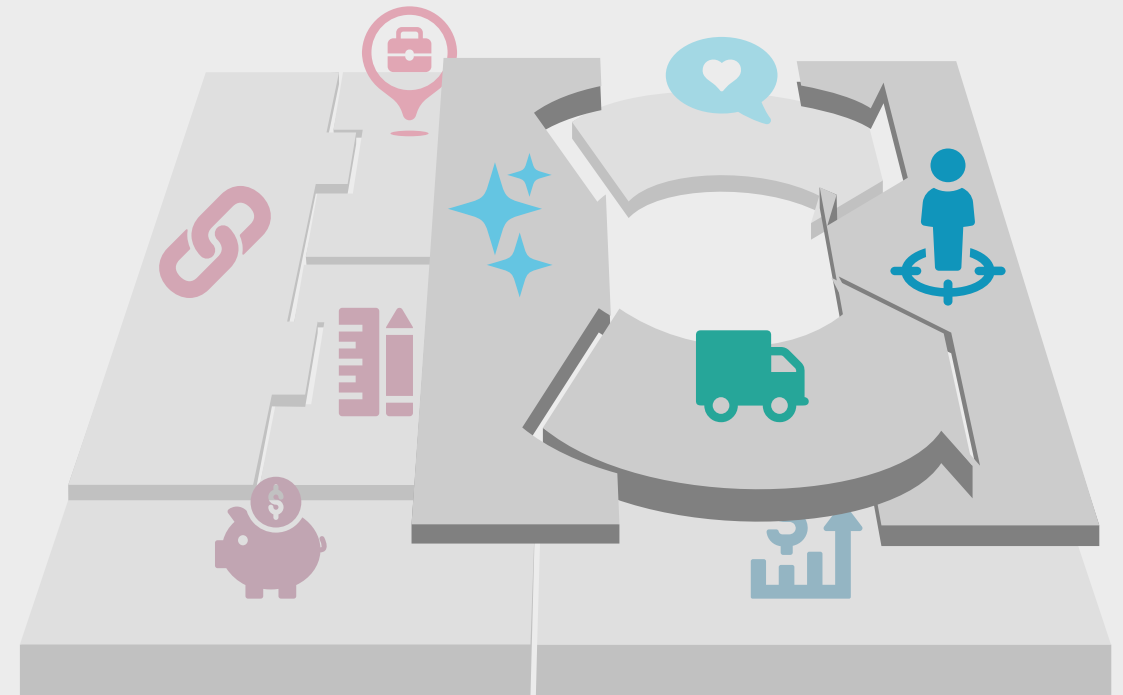


> 3. Canales

Una vez definidos nuestros clientes y la propuesta de valor que les ofrecemos, tenemos que llegar a ellos. Si no nos conocen, no nos van a comprar. Aquí vamos a definir los canales de distribución del producto o servicio.

Debemos dar respuesta a:

- ¿Con qué canales podemos llegar a nuestros clientes?
- ¿Qué canales funcionan mejor?
- ¿Cuáles de estos canales son los más rentables?



Objetivos de los canales de distribución:

- Difundir e informar sobre nuestra propuesta de valor única.
- Permitir a la receptora de nuestra actividad económica la compra de productos o servicios y la evaluación de nuestra actividad, además de poder llegar a acuerdos y crear cooperación entre tú y tus socias/os con los consumidores/as.
- Propiciar un servicio postventa y continuar así la relación establecida.



Comunicación

¿Cómo hacemos conocer nuestros productos y servicios?



Evaluación

¿Cómo permitimos a nuestro cliente evaluar la propuesta de valor?



Compra

¿Cómo se realiza la adquisición de nuestro producto o servicio?



Entrega

¿Cómo distribuimos nuestra propuesta de valor a nuestros clientes?



Servicio posventa

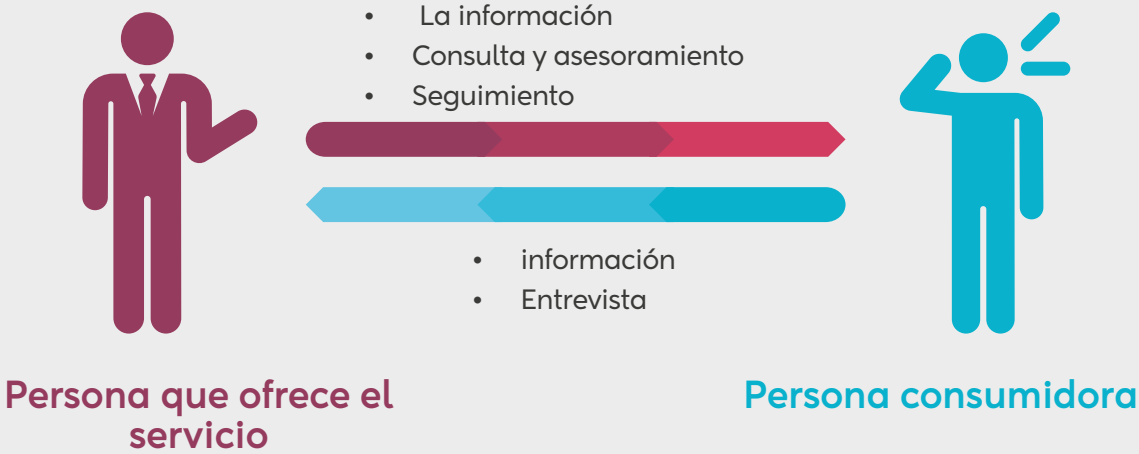
¿Cómo proveemos la atención al cliente?

Fases de la distribución: Piensa que recursos vas a utilizar en cada fase, describe cómo vas a hacerlo y que medios utilizarás.

Si mi proyecto gira en torno a un **producto**:

Fase	Servicio
Compra de la materia prima	Teléfono, Web, Listado de proveedores.
Transporte	Vehículo propio, Control de compras.
Almacén de la materia prima	Local, Gestión de almacén, Estanterías.
Servicio de venta	Capacidad de emitir facturas, empaquetado. Mantener relación a través de suscripciones o evaluación del producto.
Pago al cliente	
Retroalimentación o servicio postventa	

Si, por el contrario, lo que ofrezco es un servicio, las fases de distribución serán las siguientes:

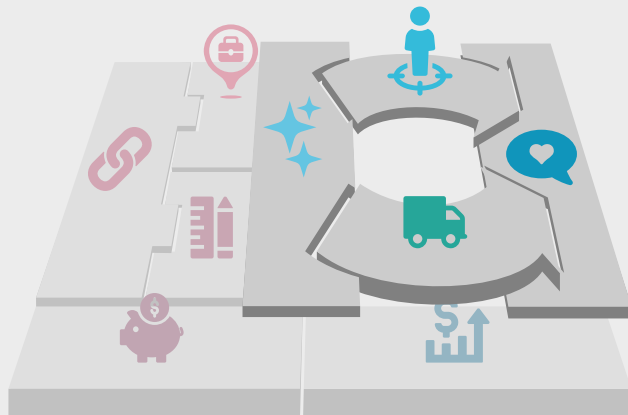


> 4. Relación con los clientes

Debemos comunicarnos correctamente con nuestros clientes y estar pendiente de ellos. Ellos son nuestro eje central, por lo que saber definir la relación que vamos a tener con cada segmento de clientes, es fundamental para el éxito de un negocio.

Debemos dar respuesta a:

- ¿Cuál es la relación que tenemos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?
- ¿Qué tipo de relación esperan?
- ¿Qué costo tiene?



Se deben establecer **estrategias** para:

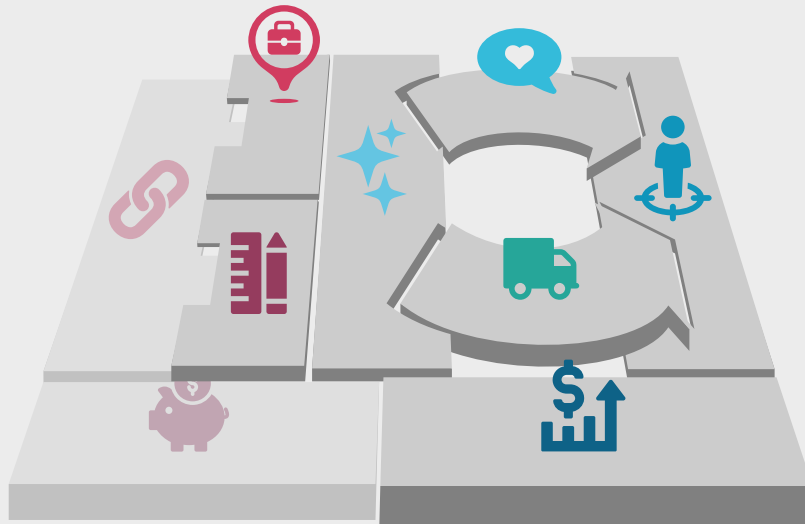
- 1.- Llegar a los y las destinatarias/os del mensaje siendo conscientes de los medios disponibles para llevarlo a cabo.
- 2.- Establecer una estrategia con la comunidad que ya tenemos como usuaria: servicio post venta o servicio de mejora. A través de qué medios hablas, recibes consultas, las contestas, ofreces servicio técnico, etc.

Algunos ejemplos de vías de difusión son:



2.4

¿CÓMO? 5. Actividades claves



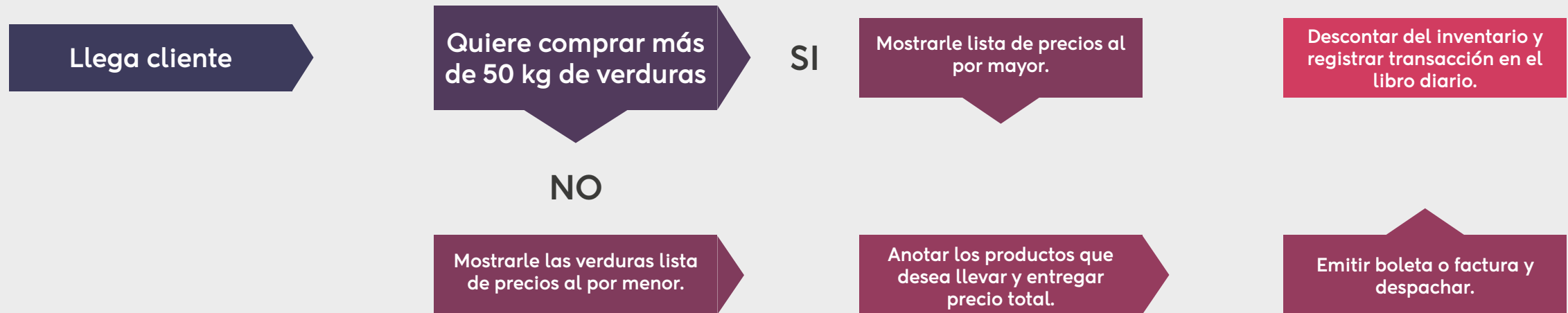
Para llevar a cabo la propuesta de valor que queremos ofrecer a nuestros clientes, son necesarias ciertas actividades para preparar el producto antes de que llegue al mercado. Es decir, aquí pensamos en las actividades de nuestro negocio, lo que haremos en nuestro día a día.

Debemos dar respuesta a:

- ¿Qué actividad básica requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Cuáles son nuestros canales?
- ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos?

Debemos ser realistas y tener en cuenta el presupuesto y el tiempo con el que contamos. Las diferentes fases o actividades de nuestro proyecto son el Diseño, la Producción y la Distribución. Se tiene que pensar qué acciones se llevan a cabo en cada actividad y cuáles son imprescindibles, recomendables y prescindibles para nuestro proyecto.

El flujograma es una herramienta clave para diseñar y representar gráficamente los procesos necesarios a la hora de vender nuestro producto o prestar nuestro servicio. Este proceso es esencial para un buen diseño de la experiencia hacia nuestros clientes y empleados, además de ayudarnos a encontrar y definir las actividades clave de nuestro CANVAS.



Un flujograma o diagrama de procesos es muy importante para cualquier organización porque:

- Permite tener una visión general del funcionamiento de la organización, pudiendo así analizarse esta desde diferentes escenarios.

- Permite estudiar detalladamente el funcionamiento de la organización, con el objetivo de ver qué se puede mejorar o cambiar.
- Permite que todos conozcan el proceso, su trabajo y que estén alineados. Para construir un diagrama de procesos se debe:

- 1.- Generar un diagrama inicial:** Los miembros deben conversar y pensar cómo debería ser el proceso. Por ejemplo, para una cooperativa que vende frutas y verduras al por menor y al por mayor.
- 2.- Levantar información del proceso:** Se debe levantar información de todas las partes involucradas en el proceso (clientes, miembros de la organización, proveedores), preguntándoles:
 - *¿Cómo debería ser el proceso?*
 - *¿Qué es lo que inicia el proceso?*
 - *¿Qué es lo que lo cierra?*
 - *¿Qué es lo que lo hace más lento o complicado?*
 - *¿Cuál es la piedra de tope?*
 - *¿Cuáles deberían ser las actividades y responsables de cada etapa?*
 - *¿Se podría hacer de otra forma?*
- 3.- Incorporar la información levantada:** luego debe incorporarse la información levantada para generar el proceso. Debe discutirse con los involucrados si es adecuado, puesto que esa será la manera en que trabajarán. El diagrama debe ser conocido y respetado por todos, puesto que busca regular y hacer eficiente el trabajo. Para hacer diagramas en el computador se recomienda utilizar software como [Lucid Chart](#)?

Impacto de Género

- ¿Cómo se van a distribuir las funciones? ¿Cómo y quién ejecutará las tareas? ¿Cuál es el papel de las mujeres en la ejecución de actividades? ¿En el diseño de actividades se reduce (o al menos no se incrementa) la carga de trabajo no remunerado? ¿Se reparten las tareas de forma equitativa? ¿Existe una rotación en las tareas que permita empatizar desde la práctica? ¿Se deconstruyen los roles preestablecidos? ¿Cómo se gestionan los conflictos relacionados con el género? ¿Existe una brecha salarial? ¿Hay igualdad de oportunidades en los RRHH?

Impacto Social

- ¿Se tienen relaciones horizontales entre las personas trabajadoras? ¿Existe un procedimiento de control y reflexión por si se reproducen las relaciones desiguales / jerárquicas de poder? ¿Se toman decisiones de manera participativa y democrática? ¿Se tiene en cuenta la igualdad desde la diversidad? ¿Existe corresponsabilidad?

Impacto Medioambiental

- ¿Se prevén medidas para el uso eficiente de los recursos? ¿Se prevén actividades de sensibilización sobre el cuidado del medioambiente?



6. Recursos clave

Conocer con qué recursos contamos y con los que debemos contar para llevar a cabo la actividad de nuestro negocio, es clave a la hora de establecer el plan de negocios. Debemos de ser cautos y prudentes a la hora de definir estos recursos. Siempre debemos pensar en la forma de optimizarlos, es decir, intentar conseguir la máxima productividad posible al mínimo costo.



Debemos dar respuesta a:

- ¿Qué recursos esenciales requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué recursos son necesarios para ejecutar las actividades clave? Permisos, financiación, herramientas, etc.
- ¿A quién necesitas movilizar para que tu modelo de negocio funcione? ¿Qué grupos, personas, empresas u organizaciones necesitas involucrar en tu emprendimiento social?

Recursos necesarios para construir emprendimientos que pongan la vida en el centro.



Materiales

- Acceso a recursos públicos de cuidados (guardería, hospitales, centros de tercera edad y escuelas).
- Acceso a servicios de transporte público.



Personales

- Capacidad de trabajar de forma colectiva.
- Capacidad de establecer objetivos y planificar proyectos.



Sociales/ relacionales

- Apoyo de familia, amigo/as, comunidad.
- Conciliación vida familiar y laboral.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Autoestima.
- Capacidad de resolución de conflictos.



Organizacionales/ grupales

- Grado de identidad como grupo.
- Capacidad de evaluación grupal.

Impacto de Género

- ¿Qué recursos clave tiene tu propuesta para que las personas usuarias sepan que es feminista? ¿Cómo se ha producido? ¿Tenemos en cuenta la posibilidad de mutualizar recursos con otras entidades?

Impacto Social

- ¿Se visibilizan y valorizan recursos no visibles en el emprendimiento tradicional? Apoyo familiar, experiencia de voluntariado, recursos para la conciliación, recursos para el desarrollo de capacidades personales y colectivas, finanzas éticas...

Impacto medio Ambiental

- ¿Nuestros recursos compartidos contribuyen a reducir la huella ecológica? ¿Son responsables social y ambientalmente los recursos materiales?



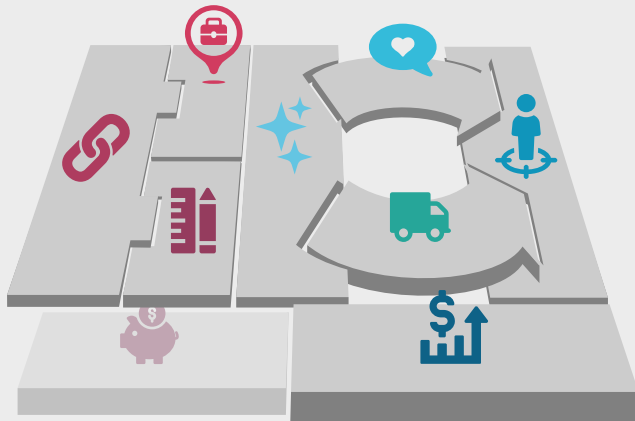
> 7. Aliados clave

Para llevar a cabo un negocio, es imprescindible tener aliados. Estos aliados pueden ser una serie de socios/colaboradores, una buena red de partners nos pueden ayudar a llegar más rápido al cliente, a ir avalados por su reputación y experiencia.

Los proveedores: aquellos que nos proporcionan los recursos clave para poder ofrecer los servicios/producto final.

Debemos dar respuesta a:

- ¿Quiénes son nuestros socios clave en el mercado?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores



¿Cómo crear alianzas?

El sociograma es una técnica de análisis y evaluación de grupos y de cómo se establecen los vínculos sociales dentro de los mismos. Elaboración:

1. Clasificación de las posibles alianzas en:

- a). Personas físicas.
- b). Otras Cooperativas o Federaciones.
- c). Entidades Financieras.
- d). Empresas convencionales de la competencia.
- e). Clientes.
- f). Instituciones públicas.
- g). Asociaciones y ONGs.
- h). Empresas proveedoras.

2. A continuación, se le asigna un dibujo que identifique a cada una:

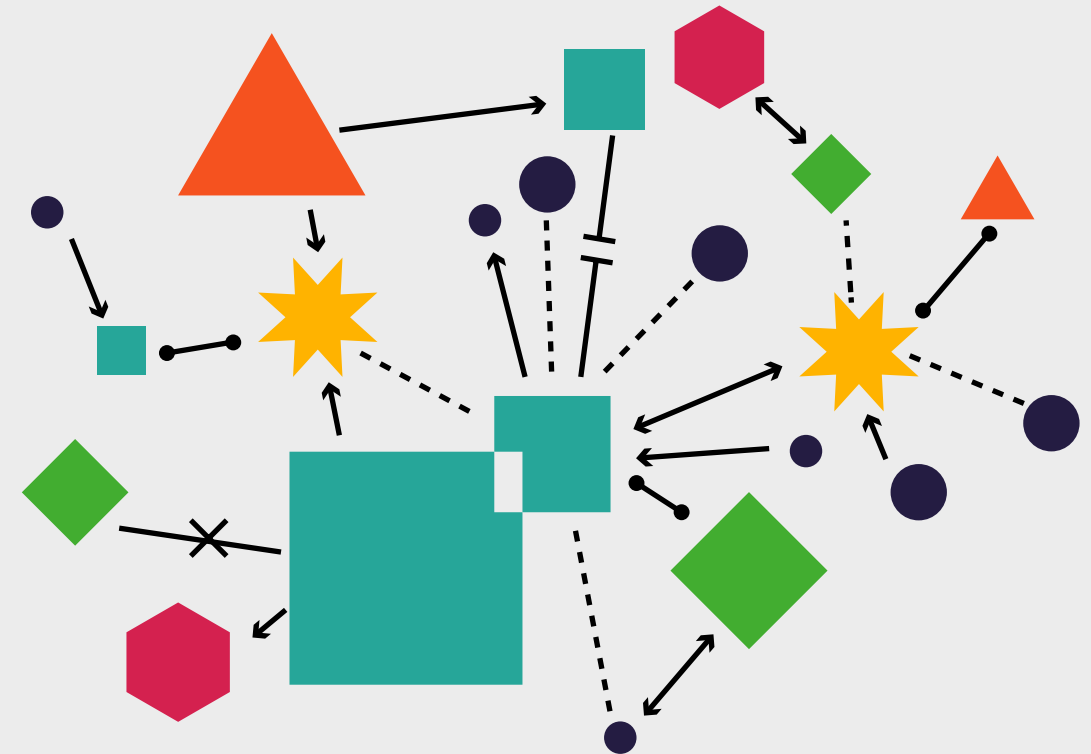


3. Contestamos una serie de preguntas por cada agente expuesto en el primer punto, para hacernos una idea de qué tipo de agentes son y mi vinculación con ellos:

- a). ¿Sus prácticas son acordes con los valores de mi proyecto?
- b). ¿Cómo me puede ayudar?
- c). ¿Cómo puede ayudarles mi proyecto?

4. Finalmente, hacemos un esquema con cada agente y los unimos según el nivel de colaboración que podamos tener con ellas.

- a). ----- Puntual
- b). —————> Fuerte colaboración
- c). —X— Conflicto



2.5

¿CUÁNTO? 8. Flujo de ingresos

Para que un negocio sea rentable y podamos sobrevivir en el mercado, tenemos que pensar ¿Cómo monetizarlo? Es decir ¿De dónde vamos a obtener ingresos para el proyecto económico de la cooperativa?

Debemos dar respuesta a:

- ¿Cuál es nuestra principal línea de ingresos?
- ¿Por qué están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Cómo pagarán nuestros clientes?

El ingreso de dinero depende del precio del producto o servicios. El precio de venta de un producto o servicio dependerá de factores internos y externos. En este apartado resulta muy importante saber diferenciar entre el costo económico que nos supone la creación de nuestro producto o la prestación de nuestro servicio (materias primas, luz, salario de trabajadores, etc.) y su costo real en el que hemos de valorar otros elementos no tan tangibles como es la originalidad de la idea, el tiempo dedicado a su producción, etc. Para poder fijar el precio de nuestra oferta, debemos atender a los siguientes factores:

Factores externos:

Aquellos factores que son ajenos a nuestra cooperativa o proyecto: demanda del producto/servicio, precio de servicios/productos sustitutivos, calidad del producto, calidad de las materias primas con las que fue fabricado, exclusividad, prestigio, marca, número de entidades que ofrecen producto/servicios similares, competencia, localización, etc.

Factores internos:

Teniendo en cuenta lo que nos cuesta la adquisición o producción del producto o la realización del servicio. Necesitamos tener analizados y descritos la previsión de ventas del producto o servicio y el costo total (CT), que es la suma de los costos fijos (CF) y de los costos variables (CV).

Para no incurrir en pérdidas en nuestro negocio, debemos ser conscientes de cuál es el umbral de rentabilidad o punto muerto de cada uno de los productos o servicios que ofrecemos. Para calcularlo, debemos tener en cuenta 3 variables de nuestro negocio:

Costo Fijo (CF):

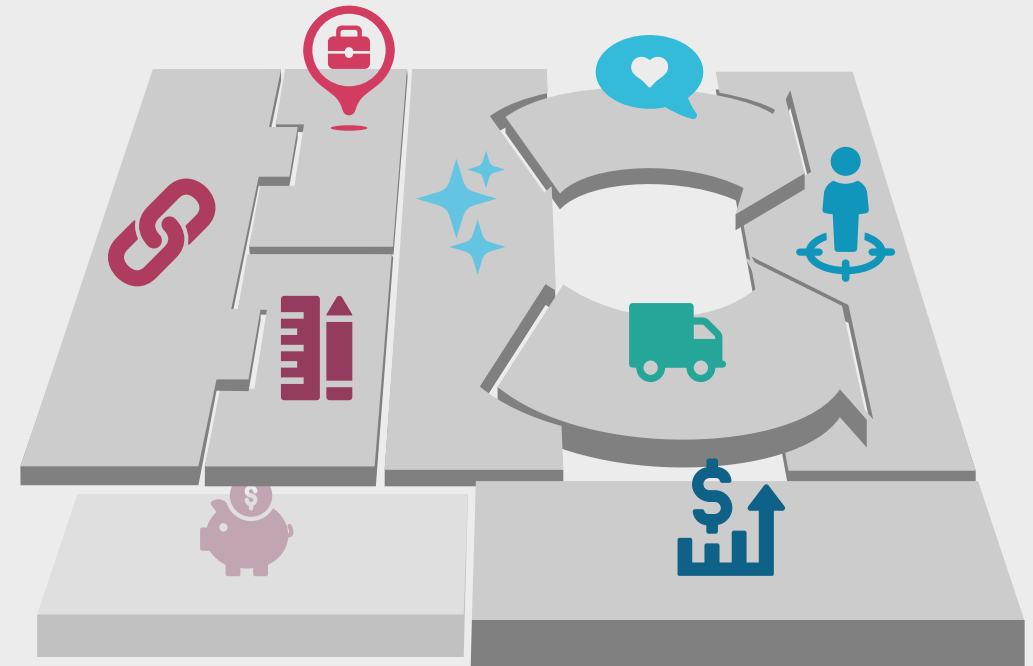
La suma de los costos en los que vamos a incurrir con independencia de si vendemos o no una sola unidad de nuestro producto o servicio, por ejemplo, los gastos de alquiler, electricidad, etc. Si vamos a calcular el umbral de rentabilidad para uno de nuestros productos o servicios debemos atribuir un porcentaje de costos fijos a dicho producto o servicio, cuando los costos fijos no son identificables para cada uno de ellos. Esta atribución podemos hacerla en función del volumen de ventas de dicho producto, o en proporción del tiempo que dedicamos a su elaboración, por ejemplo.

Costo Variable (CV):

Los gastos que se atribuyen directamente a la producción de nuestros productos y servicios, por ejemplo, las materias primas. Dependerán de la cantidad de productos o servicios que elaboremos y a su vez, de nuestro volumen de ventas.

Precio de venta (p):

El precio que queremos fijar para nuestro producto o servicio. Debemos asumir una rentabilidad o beneficio una vez conocidos los costos en los que incurrimos para su producción.



> 9. Estructura de costos

Obviamente, toda esta infraestructura tiene unos costos que debemos pagar y optimizar. Debemos definir cuáles son nuestras prioridades y los gastos fundamentales en el negocio de aquellos que no lo son.

Tener bien clara esta estructura nos ayudará a no desviarnos de los presupuestos y que el negocio fracase por problemas de financiación.

Debemos dar respuesta a:

- ¿Cuáles son los costos más importantes dentro de nuestro modelo de negocio?
- ¿Qué recursos clave son los más costosos?
- ¿Qué actividades clave son las más costosas?

Ejemplo de tabla de Estimación de gastos:

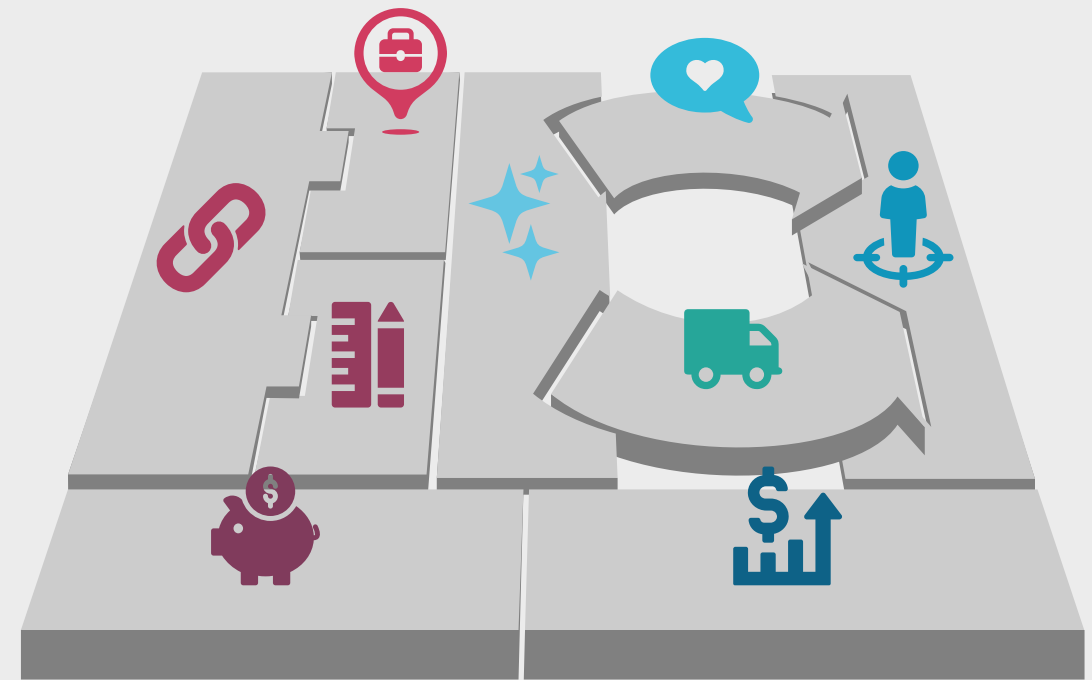
Estimación de gastos	Precio
Gastos Fijos	
Arriendo	
Remuneraciones	
Previsión Social	
Suministros	
- Agua	
- Calefacción	
- Electricidad	
- Internet	
Seguros	
Intereses	
Gastos Variables	
Materias Primas	
- Materia Prima 1	
- Materia Prima 2	
- Materia Prima 3	
Gastos de Transporte	
Otros gastos	

El modelo de CANVAS indica que “como es natural”, **los costos deben reducirse al mínimo en cada modelo de negocio, aunque las estructuras de más bajo costo son más importantes para algunos modelos de negocio que para otros.**

En este caso se distingue **entre dos estructuras: uno centrado en minimizar los costos, donde el primero se preocupa por reducir al máximo los costos para tener un precio y beneficios adecuados; y otro basado en la propuesta de valor, donde no hay tanta preocupación por el costo y el precio, pero si por la creación de un valor premium con proposiciones y un alto grado de servicio personalizado.**

La estructura de costos incluye aquellos que son fijos (no varían, aunque se aumente la producción, tales como salarios, alquileres, e instalaciones) y variables (varían proporcionalmente con el volumen de bienes o servicios producidos como materia prima y otros insumos).

Las Cooperativas agrarias pueden intentar lograr economías de escala mediante la reducción de costos de insumos al comprar en mayor volumen, donde el costo promedio por unidad cae a medida que aumenta la producción o economías de alcance, donde se crean ventajas al incrementar el alcance de las operaciones.



Principios cooperativos y operaciones

Las cooperativas al no ser solamente un negocio se basan en un conjunto de valores y principios. En su calidad de empresas gestionadas por sus miembros, buscan asegurar honestidad, apertura, equidad e integridad. En esta actividad, describirán cómo su cooperativa estará a la altura de los siete principios cooperativos.

Algunas medidas para implementar por cada principio son:

1.- Membresía voluntaria y abierta

- La membresía de la cooperativa está abierta a toda persona capaz de usar sus servicios y dispuesta a aceptar las responsabilidades de dicha membresía.
- La cooperativa no discrimina por motivos de género, sociales, raciales, políticos o religiosos.
- La cooperativa reclutará miembros de manera activa y brindará orientación sobre la membresía cooperativa de forma regular.
- Los derechos y las responsabilidades de los miembros serán definidos por los propios miembros.
- Todas las políticas y prácticas se aplicarán a todos los miembros por igual y estarán libres de discriminación.
- Se concederá un periodo de prueba y una capacitación en membresía a toda persona que quiera volverse miembro.

2.- Control democrático de los miembros

- Los miembros votarán sobre las decisiones importantes.
- Se realizará una asamblea general cada año. Cada miembro tiene derecho a un voto.
- Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las plataformas sociales, cuando estén disponibles, se usarán para promover conversaciones con los miembros.
- Los miembros participarán activamente en las planificaciones de largo plazo.
- Se realizará una asamblea general cada año.
- Cada miembro tiene derecho a un voto.
- Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las plataformas sociales, cuando estén disponibles, se usarán para promover conversaciones con los miembros.
- Los miembros participarán activamente en las planificaciones de largo plazo.

3.- Participación económica de los miembros

- Los miembros serán dueños de la cooperativa. Estos son vitales para el capital inicial de la cooperativa.
- La estructura de financiamiento para las cooperativas que están arrancando incluye: acciones de los miembros, préstamos de los miembros y recaudación de fondos.
- Para la inversión de las acciones de los miembros se usará planes de pago para ajustarse a sus diferentes situaciones financieras.
- El excedente se devolverá de manera justa a todos los miembros que apoyan a la cooperativa. Parte del excedente se usará para alcanzar las metas de largo plazo de la cooperativa. Se impulsará el desarrollo continuo de los servicios/productos para asegurar su relevancia respecto a las necesidades de los miembros.

4.- Autonomía e independencia

- La cooperativa es una organización autónoma, de autoayuda, controlada por sus miembros.
- La cooperativa solo alcanzará acuerdos con gobiernos u otras organizaciones cuando los términos respeten su autonomía y el control democrático de los miembros.
- La financiación colaborativa se explorará para recaudar fondos de un público amplio y diverso, para no afectar el control de la cooperativa por sus miembros.
- La cooperativa evitará la dependencia en uno o pocos fundadores/clientes grandes para reducir el riesgo de comprometer su autonomía.
- La cooperativa organizará un sistema financiero transparente y controles financieros efectivos.

5.- Educación, formación e información

- Todos los miembros actuales y los miembros potenciales recibirán capacitación sobre membresía y cómo contribuir a la cooperativa.
- Todos los miembros y trabajadores, independientemente de su género, recibirán capacitación para responder a sus necesidades actuales y futuras.
- La capacitación se organizará durante periodos adecuados, para permitir la participación de todos los miembros, incluyendo las mujeres.
- Se llevarán a cabo con regularidad campañas de sensibilización sobre los beneficios del modelo de negocios cooperativo.
- La cooperativa informará al público en general, particularmente a las mujeres, los jóvenes y los líderes de opinión, sobre los beneficios de la cooperación.

6.- Cooperación entre cooperativas

- Las buenas relaciones con otras cooperativas, así como los vínculos entre miembros serán promovidos activamente.
- Se buscará realizar negocios con otras cooperativas.
- Se promoverá la colaboración con otras cooperativas para alcanzar economías de escala.
- Se buscarán, de manera activa, oportunidades para trabajar con otras cooperativas a través de estructuras locales, nacionales e internacionales.

7.- Interés por la comunidad

- La cooperativa se asegurará de que sus operaciones y las de sus miembros no utilicen trabajo infantil ni trabajo forzoso.
- Se observarán estándares de salud y seguridad ocupacional en todas sus operaciones.
- Se establecerán programas y sistemas para reducir el riesgo de que sus operaciones tengan impactos ambientales y sociales negativos.
- La cooperativa perseguirá la certificación del comercio justo y otras iniciativas sustentables y éticas.

3

PLANES DE NEGOCIO Y COMERCIALIZACIÓN PARA COOPERATIVAS



3 PLANES DE NEGOCIO Y COMERCIALIZACIÓN PARA COOPERATIVAS

Un plan de negocios es un instrumento que establece cómo se hará el negocio, cuáles serán sus etapas, metodologías, estrategias de marketing (ventas). Toda organización que emprenda proyectos, sean comerciales o no, debe realizar uno. Esto porque el plan permite establecer una línea base, una guía, para el funcionamiento del proyecto. Los pasos para elaborar un plan de negocio son:

- 1.-** Discutir en conjunto qué negocio se quiere hacer.
- 2.-** Desarrollar un modelo Canvas.
- 3.-** Realizar un análisis FODA.
- 4.-** Hacer un análisis económico del proyecto.
- 5.-** Establecer un plan de marketing.

A diferencia de un plan de negocio, un plan de comercialización se enfoca netamente en los objetivos de comercialización de una organización, lo cual es más específico que un plan de negocio.

Un plan de comercialización presenta las estrategias, presupuesto, responsables y plazos para cumplir los objetivos y metas de comercialización de una organización. En el caso de las cooperativas, existe una dificultad adicional ya que los objetivos son definidos por todos sus socios y cumplen un carácter social y económico.

3.1

PASOS DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

- 1.- **Objetivos Cooperativos, objetivos de comercialización y metas de comercialización.**
- 2.- **Información de la industria.**
- 3.- **Definición de segmentos de clientes.**
- 4.- **Definición de estrategias de comercialización para los segmentos.**
- 5.- **Definición de plazos, responsables y presupuesto.**
- 6.- **Revisión del plan.**

[Video](#) **¿Qué es un Plan de Comercialización o Promoción?**

3.2

PASOS DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

- Negocio:** Determina a qué se dedica la empresa.
- Visión:** Proyecta una imagen ideal del proyecto y/o qué se quiere lograr.
- Misión:** Manifiesta el propósito por el cual existe el negocio.
- Valores:** Declara los principios éticos que rigen la cultura empresarial.
- Análisis Estratégico:** Utiliza herramientas de análisis estratégico para conocer la situación interna y externa de la empresa.
- Objetivos Estratégicos:** Define metas y estrategias para alcanzar resultados a corto, mediano y largo plazo.

3.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

El enfoque de género como dato.

Cuando analicen a sus potenciales clientes, deberán tener en cuenta las necesidades prácticas de estos, tanto de hombres como de mujeres. Por ejemplo, si venden implementos para agricultura que vienen en tallas grandes, puede que las mujeres no encuentren las tallas más pequeñas que les quedan. En este caso, las mujeres no solo estarán imposibilitadas de comprar sus productos, sino que ustedes pueden estar perdiendo potenciales clientes.



Actividad
¿Quiénes son sus clientes objetivo?

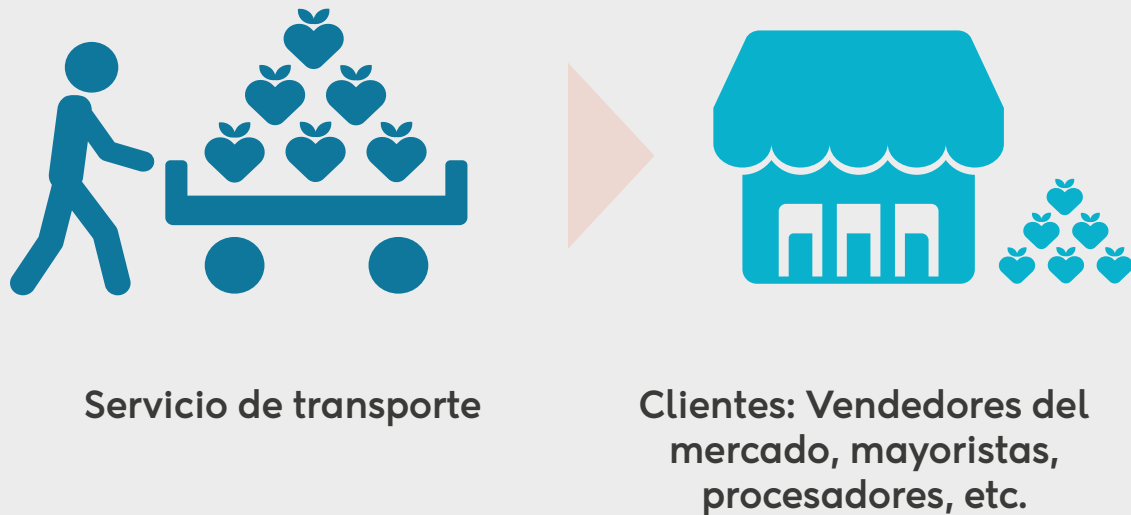
Analizar las siguientes imágenes y señalar cuáles son los productos/ servicios y en qué mercado lo están ofreciendo.

Caso A. Cooperativa de productores.

Productos y compradores finales de la cooperativa de yuca



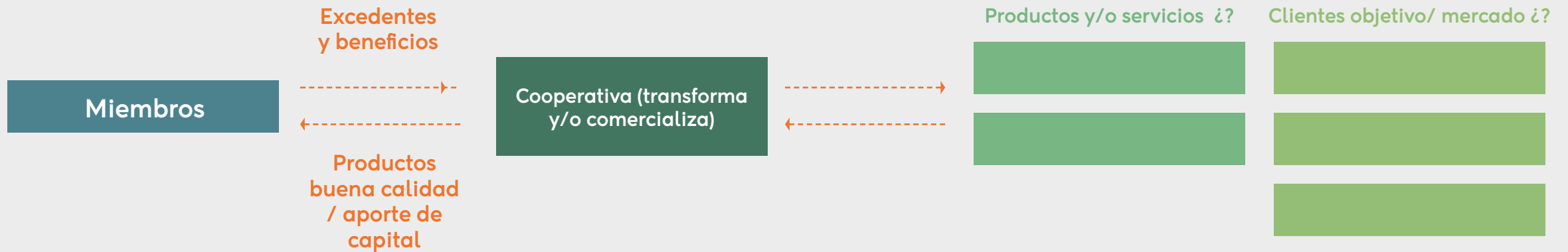
Caso B. Cooperativa de Transporte.



Caso C. Cooperativa de Ahorro y Crédito.



Usando los ejemplos anteriores señale cuál es su modelo de negocio, identifique los productos y/o servicios y los correspondientes al mercado objetivo.



En la siguiente página se encuentran otros ejemplos genéricos para inspirarles mientras piensan en su modelo de negocio. Recuerden que una cooperativa puede brindarles un rango de servicios dependiendo de las necesidades identificadas entre sus miembros potenciales y los recursos a los que pueden acceder para su capital inicial.

Cooperativa de mercadeo ABC



DRF Cooperativa de compras



3.4

ANÁLISIS DEL SECTOR DONDE SE INSERTA NUESTRA COOPERATIVA

Analizar el mercado no solamente significa analizar nuestros clientes, sino también nuestra competencia, es decir las empresas que realizan un producto o servicio similar, para un público objetivo similar, sobre todo a los clientes que deseamos llegar.

La industria se puede analizar mediante el análisis PORTER o PEST.

> Análisis PEST

El análisis PEST revisa las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas del entorno de la empresa, que pueden influir en el negocio.

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:



Político:

Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Se refiere al grado de intervención por parte del gobierno en la economía. Ejemplo: legislación antimonopolio, leyes de protección del medio ambiente y la salud, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial y estabilidad gubernamental.



Económicos:

Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros). Entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, Ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos y nivel de desarrollo.



Tecnológicos:

Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos y velocidad de transmisión de la tecnología.



Socio-culturales:

Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Véase variables como la evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales y la Religión.



Proceso para hacer un análisis PEST en una Cooperativa

Hay tres pasos en el proceso de análisis PEST:

- 1.- Haz una lluvia de ideas sobre los factores relevantes que se aplican en tu producto o servicio.**

Las siguientes indicaciones son ejemplos que pueden ayudarte a tener una idea. Igualmente aplica los que correspondan a tu modelo de negocio:

> Político:

- Tipo de gobierno y estabilidad.
- Libertad de prensa, Estado de derecho.
- Niveles de burocracia y corrupción.
- Política fiscal y controles comerciales y arancelarios.

> Económica:

- Desempleo y oferta de mano de obra.
- Costos de la mano de obra.
- Impacto de la globalización.



> Social:

- Tasa de crecimiento de la población y perfil de edad.
- Actitudes de la prensa, opinión pública, actitudes sociales y tabúes sociales.
- Opciones de estilo de vida y actitudes hacia estos.

> Entorno tecnológico:

- Impacto de las tecnologías emergentes.
- Actividad de investigación y desarrollo.
- Impacto de la transferencia de tecnología.

2.- Identifica la información que puedes aplicar en los anteriores factores.

3.- Saca conclusiones claves con la información obtenida.

> Análisis Porter:

Este tipo de modelo sirve para analizar la competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia de negocio. Además, nos ayuda a entender que hay que maximizar los recursos y superar a la competencia cualquiera que sea el giro de la empresa.

Las 5 fuerzas Porter nos permiten analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos, las cuales consisten en:



- 1.- La rivalidad entre competidores del mismo sector.
- 2.- La amenaza de competidores nuevos en el sistema.
- 3.- La amenaza de la llegada de productos sustitutivos al mercado.
- 4.- El poder de negociación de los proveedores.
- 5.- El poder de negociación de los clientes.

1. La rivalidad entre competidores del mismo sector.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto.
- Rebajar nuestros costes fijos.
- Asociarse con otras organizaciones.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes.
- Mejorar la experiencia de usuario.

2.- La amenaza de competidores nuevos en el sistema

Para hacer frente a esta amenaza podemos:

- Mejorar/aumentar los canales de venta.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

3. La amenaza de la llegada de productos sustitutivos al mercado

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto.

Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta.
- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste.
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

4. Negociación con los proveedores

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, **es cuando hacen un mercado más atractivo**. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores.
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos.
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima.

5. Negociación con los Clientes.

Cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo.

Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Mejorar los canales de venta.
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio.
- Proporcionar un nuevo valor añadido.



Estrategia de marketing

Determina principalmente 4 estrategias sobre las cuales trabajar para satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos comerciales:

A.- Producto.

B.- Precio.

C.- Distribución.

D.- Comunicación.

A. Producto

El producto es todo lo que se le entregará al cliente. Es decir:

- Lo tangible o no del producto.
- Lo que viene antes, durante y después de la compra.
- Las funcionalidades concretas del producto y el conjunto de experiencias que produce desde su compra hasta su fin de uso.



B. Precio

El precio además del **monto a pagar** por el cliente incluye el **modo de pago**. Además, se incluyen aquí los **descuentos**. De esta forma, se puede **aumentar la demanda** para esos periodos. Para escoger un buen precio considere:

- Capacidad de compra de su cliente.
- Qué tan distinto es su producto de la competencia.
- Su estrategia de marketing.

C. Distribución

La plaza hace referencia al espacio-tiempo dónde (y cuándo) se vende el producto. Por ejemplo, si usted vende vestimenta por internet (con despacho incluido) usted ofrece la siguiente plaza:

- Posibilidad de ver la vestimenta todos los días a toda hora (24/7) en su sitio web.
- Punto de venta en el sitio web.
- Distribución súper eficiente a la casa del comprador.

D. Comunicación

Este es todo el proceso comunicacional que tiene como intención que sus clientes:

- Conozcan su producto.
- Tengan una perspectiva favorable de su producto y empresa.
- Finalmente compren su producto.

Para lograr eso se elabora un mensaje entregado por alguien o algo que represente su marca en un medio



Producto

- Variedad
- Calidad
- Diseño
- Características
- Nombre de marca
- Envase
- Servicios



Precio

- Precio de lista
- Descuentos
- Bonificaciones
- Periodo de pago
- Planes de crédito



Cientes Meta

Posicionamiento Buscado



Promoción

- Publicidad
- Ventas personales
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas



Plaza

- Canales
- Cobertura
- Surtido
- Ubicaciones
- Inventario
- Transporte
- Logística



Plazos, responsables y presupuesto

- ✓ **Plazos:** se recomienda establecer un plazo máximo para su plan de comercialización de 1 año. Además, se recomienda hacer una planificación con actividades mensuales.
- ✓ **Responsables:** cada actividad debe tener un responsable a cargo.
- ✓ **Presupuesto:** cada actividad de cada mes debe tener asignado un presupuesto, además de se debe totalizar el presupuesto a lo largo de todo el año.

Revisión del Plan de comercialización

Todo plan tiene una temporalidad, una vez cumplido el plazo se debe revisar si se cumplió con el presupuesto, las actividades y responsables. Luego se debe evaluar si las metas se cumplieron. Por último, evaluar los aciertos y desaciertos para generar aprendizajes y elaborar el plan del próximo periodo.



4

LIDERAZGO EN LA GESTIÓN COOPERATIVA



4.1

LIDERAZGO

El liderazgo en una cooperativa, al igual que en otras organizaciones, se orienta a maximizar el bienestar de sus grupos de interés con la característica de que éstos participan de la toma de decisiones de la empresa y por ello el liderazgo tiene una diferencia sustantiva, debe ser un liderazgo de acción participativa.

El éxito de una cooperativa se entiende como la capacidad que ésta tenga de mejorar progresivamente la calidad de vida de sus grupos de interés, cumplir su objeto social en adhesión a sus principios y generar un impacto positivo coherente con el bien común y la sostenibilidad.

Un líder es una persona o conjunto de ellas con la visión y la capacidad de llevar adelante ciertos proyectos o tareas. No necesariamente son los gerentes, ya que estos últimos tienen que responder a tareas de planificación estratégica, sin necesariamente inspirar a los demás.

Mucho se ha discutido sobre qué hace a un buen líder y, principalmente, sobresalen dos características: primero, una alta capacidad técnica de entender lo que se tiene que hacer y cómo hacerlo y, en segundo lugar, una alta capacidad social de generar relaciones de trabajo con las demás personas. Pero visto con mayor detalle, un buen líder generalmente, realiza las siguientes acciones:

- ✓ Dialoga con los demás y se involucra activamente en la organización.
- ✓ Se comunica efectivamente y logra darse a entender.
- ✓ Logra resolver colaborativamente los problemas que se presentan.
- ✓ Es colaborativo; trabaja en equipo.
- ✓ Logra convencer, establece compromisos y logra acuerdos.
- ✓ Le pregunta a los demás qué se necesita hacer, tanto con superiores como subordinados.
- ✓ Actúa de acuerdo con planificaciones estratégicas, de acuerdo a metas, plazos y asignación de recursos.
- ✓ Delega responsabilidades y toma responsabilidad.
- ✓ Comunica con claridad.
- ✓ Generar reuniones efectivas y eficientes.
- ✓ Piensa colectivamente; asume los errores de los demás como propios y actúa en favor de la organización y no de su interés propio.

4.2

TÉCNICA PARA FOMENTAR LIDERAZGOS DEMOCRÁTICOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Los líderes deben estar abiertos a escuchar ideas distintas e incorporar en la gestión de proyectos a personas que no necesariamente han participado antes en la toma de decisiones. Los líderes, cuando están consolidados, deben plantear a los asociados cuando sea necesario: ¿quiénes creen que son potenciales líderes y que todavía no han tenido la oportunidad de liderar un proyecto asociativo? Esta estrategia apunta a que los líderes estén continuamente abiertos a darle la oportunidad a otras personas y compartir el liderazgo.

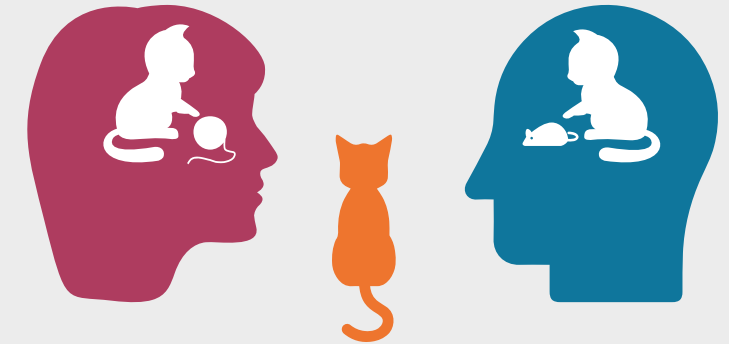
La organización puede promover la captación y formación de nuevos liderazgos, ya sea a través de programas internos o externos de capacitación. Los programas internos de capacitación pueden ser diseñados y ejecutados por los líderes ya establecidos. Si la organización ofrece estas oportunidades, esto generará incentivos entre los socios a involucrarse cada vez más en su funcionamiento.

Liderazgo y Jefatura no es lo mismo. Esta última equivale al cargo que tiene el jefe, el cual hace cumplir las funciones encargadas de acuerdo con normas establecidas. El líder, en cambio, es el que tiene capacidad de mando y la aceptación del grupo.

4.3

TIPOS DE LIDERAZGOS

El ejercicio de estos roles puede ser aprendido y dominado con el tiempo, pero mucho dependerá de nuestros modelos mentales.



a) Autocráticos:

Pueden dividirse en tres tipos: estrictos, benevolentes e incompetentes.

Autocrático estricto: es inflexible pero justo, no delega autoridad y vigila personalmente las situaciones favorables y desfavorables que puedan afectar al grupo. Puede ser generoso, pero realzando la diferencia entre el jefe y el subalterno. Organiza personalmente el trabajo y reparte las tareas, fiscaliza el personal elogiando y reprendiendo, pero defiende a sus subordinados frente a otras autoridades.

Autocrático benevolente: es esencialmente tímido, está asustado y agobiado por la responsabilidad moral hacia el equipo de trabajo. Es eminentemente inconformista, siempre encuentra “peros” al trabajo que realiza el personal. Responde a lo que los subalternos le piden, pero da lo que él estima que es bueno y necesario.

Autocrático incompetente: es el jefe que no tiene escrúpulos mientras extorsiona o fanfarronea para obtener lo que desea. Es capaz de cualquier medida que lo favorezca. Cree en la omnipotencia de su autoridad y exige cumplimiento de órdenes en tiempos imposibles de cumplir. Acosa a sus subalternos con reclamaciones insistentes y quejumbrosas.

b) Democráticos:

Son aquellos que ordenan después de consultar al grupo, toman las decisiones después de bosquejar con su grupo los planes a largo plazo, elogia, reprende y participa con su grupo como un miembro más sin descuidar la conducción propia de la jefatura. Los jefes democráticos se dividen en auténticos y pseudodemocráticos.

Democráticos auténticos: cumplen con todas las características anteriores: informan y capacitan a su gente, distribuyen el trabajo de acuerdo a habilidades y preferencias de los miembros del equipo, delegan el control en diferentes instancias entre los miembros, garantizan imparcialidad y justicia, desarrollan la solidaridad con canales de comunicación fáciles y expeditos.

Pseudodemocráticos: aunque creen que es bueno cumplir con las características de un democrático, son inseguros, temerosos, desconfiados de la capacidad del grupo al que no se atreve a enseñar a manejar las responsabilidades que el sistema requiere y, por lo tanto, no se atreve a traspasar decisiones riesgosas al grupo, es decir, hacen participar al grupo en las decisiones que no le proporcionan dificultades y se guardan para sí las que estima difíciles.

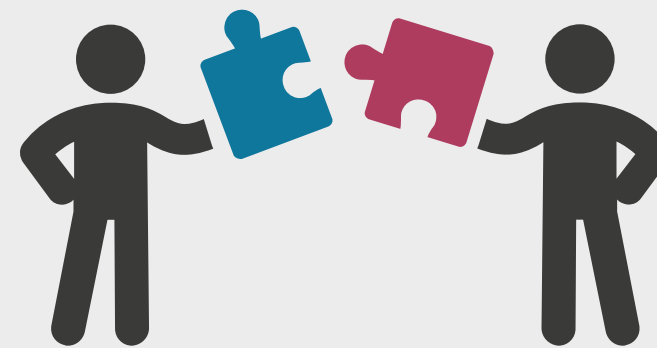
c) Jefe Laissez-Faire (Dejar Hacer):

Es un jefe que no resuelve, no toma iniciativa ni orienta al grupo tras los objetivos de su unidad. Es una mera figura decorativa que llegó al cargo por situaciones fortuitas como antigüedad, familiaridad con una autoridad o simplemente se ha sacado de otro cargo y llega a un lugar que no le interesa y no conoce.

4.4

EL LIDERAZGO RESONANTE

Un líder resonante es aquel que se sumerge en nuestro ser, es una persona que nos inspira a dar el cien por ciento de nosotros, y esto es así porque el líder resonante utiliza **la inteligencia emocional**.

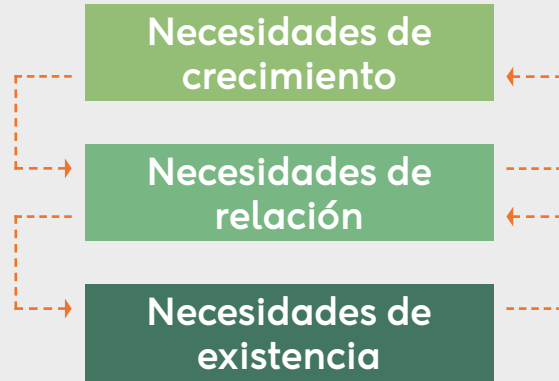


Satisfacemos primero nuestras necesidades básicas individuales y luego pensamos en otras necesidades que tienen que ver con nuestra posición en comparación con otros de nuestra misma especie.

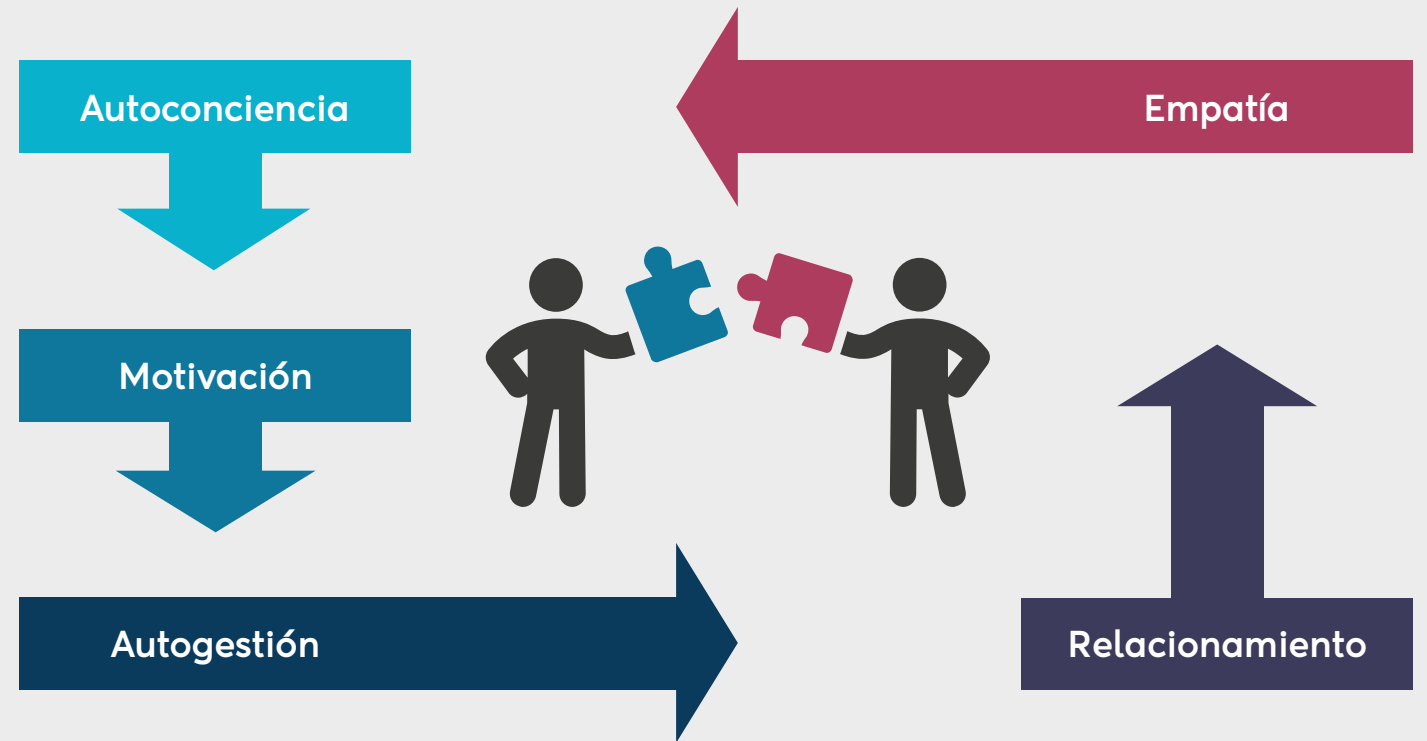
Dominio Personal

Dominio Social

Un Liderazgo desde la Inteligencia Emocional, requiere que las organizaciones se den el tiempo para poder conocer y satisfacer sus necesidades, que pueden ser clasificadas en **Necesidades de Existencia, Necesidades de Relación y Necesidades de Crecimiento**.



Es así como debemos entendernos a nivel personal y a nivel colectivo, para poder mejorar el relacionamiento y poder aunar esfuerzos de manera sinérgica, para poder sacar el máximo de capacidades de los asociados y aprovechar las oportunidades que nos brinda el entorno con ello.



Autoconciencia: El líder centrado en emociones que aplica la inteligencia emocional es una persona que sabe armonizar su yo real con su yo ideal. Esto es la autoconciencia o autoconocimiento.

Motivación: La motivación se constituye como la segunda etapa de los dominios de la inteligencia emocional. Un líder con inteligencia emocional sabe cuánta atención debe darles a los acontecimientos que suceden en su vida y busca el equilibrio que lo mantenga centrado.

Autogestión: La autogestión es la siguiente etapa en los dominios de la inteligencia emocional, también referida al campo personal e implica conocer cuándo hay que hacer o dejar de hacer algo y cómo reaccionar ante una situación determinada.

Empatía: La empatía es el cuarto componente del dominio de la inteligencia emocional y pertenece al sector de lo social. Una vez que nos conocemos lo suficiente y que somos capaces de autorregularnos podemos comenzar a actuar resonantemente con los demás.

Relacionamiento: Por último, está el relacionamiento, que puede que sea el dominio de la inteligencia emocional más difícil de perfeccionar, ya que no se trata de caerle bien a los demás, sino de hacer avanzar a los demás en la dirección que deseamos, podemos decir que el relacionamiento es una habilidad de direccionamiento sobre las demás personas.



CASO DE ESTUDIO Y ANÁLISIS

Desarrollo de caso: liderazgo, inteligencia relacional, confianza y asociatividad.

CASO³ adaptado de Liderazgo, inteligencia relacional, confianza y asociatividad de Juan Fernando Álvarez

Hace 20 años un grupo de 25 campesinos de 20 pequeñas parcelas agropecuarias unieron sus esfuerzos para solventar las dificultades en la comercialización de su producto principal, la leche. Estos productores carecían de tecnología, capacitación y poder de negociación para garantizar la sostenibilidad de su actividad, se veían atados a constantes conflictos derivados de la competencia por la colocación de su producción, los bajos precios que obtenían por su producto y la inseguridad en los pagos. Por otra parte, no tenían acceso a créditos, ni asistencia técnica para el mejoramiento de su producción, lo cual repercutía en bajos niveles de productividad, de ingresos netos y de su calidad de vida.

Frente a esta situación, buscaron apoyo técnico para la selección de una alternativa organizacional que sirviera como instrumento de desarrollo socio-empresarial, derivando la decisión, de constituir, un año más tarde, previo a

un intenso proceso de educación, una cooperativa para la comercialización de leche, con base en la comunidad de “los alerces”, conformada por 38 familias y cerca de 130 personas incluidos niños, jóvenes y adultos.

A través de un notable liderazgo por parte de uno de sus promotores, quien buscó hablar con cada propietario, buscando acuerdos para la creación de un centro de acopio, a través de la promoción de la acción colectiva, un año después se dio el inicio de las operaciones de la Cooperativa de Productores Lecheros “los Alerces”. Uno de los atributos principales de la iniciativa emprendida, fue el claro reconocimiento de su situación económica y social producto de la ausencia de cooperación entre los productores. La concientización frente a sus condiciones fue posible luego de intensas jornadas de reflexión educativa, discernimiento e inteligencia colectiva.

Tras la solicitud de asesoría, se dieron cuenta que tenían abandonadas sus tierras, los pastizales eran de mala calidad y el ganado tenía problemas de cuidado. Todo ello afectaba la comercialización. A lo anterior, se unían dificultades económicas para iniciar programas de mejoramiento productivo y carencias de saneamiento básico, que afectaban la capacidad productiva de sus asociados. En este panorama, no existían medios que fomentaran el arraigo de los jóvenes y la sostenibilidad de cualquier iniciativa era cuestionable. De manera que, las estrategias a desarrollar se orientaron al **acompañamiento técnico en tres áreas:**

A.- Articulación para la comercialización

B.- Mejoramiento productivo

C.- Mejoramiento en la calidad de vida

En el área de **articulación para la comercialización**, la cooperativa aplicó como estrategia el principio de la cooperación entre cooperativas, asociándose con la mayor cooperativa de productores de leche de la zona y firmando un convenio para la venta directa de la leche, sin límites en la cantidad ofrecida, lo cual aseguró un precio justo, la colocación del producto y el pago oportuno. El convenio exigía cumplir la norma de una mayor calidad de la leche dentro de estándares internacionales. Por tanto, a mayor calidad de la leche mejor precio con lo que se podían obtener beneficios económicos adicionales. La estrategia desarrollada generó un mejoramiento económico real, entendido en este caso, por un incremento en el ingreso y estabilidad en su obtención, generando mayor disponibilidad de recursos y capacidad para satisfacer tanto las necesidades básicas familiares, como las de mejoramiento productivo.

En el **área de mejoramiento productivo**, la cooperativa aplicó el mejoramiento genético de los animales, el desarrollo de potreros y el mejoramiento de praderas. Paulatinamente, logró asistencia técnica especializada, a través de la cooperación con otras cooperativas y el apoyo de organismos del sector agropecuario. También crearon un centro de acopio y adquirieron tanques de enfriamiento, que garantizaron una mayor calidad en el producto. Esto generó un mejor manejo del producto, aumentos en la productividad y competitividad. Finalmente, la cooperativa se condujo con estas estrategias por la senda de una producción tecnológicamente más limpia, basada en un modelo autosostenible que parte de la producción de forrajes y la eliminación de concentrados comerciales, hasta el uso de fertilizantes orgánicos y biológicos.

En el **área de mejoramiento en la calidad de vida**, los cooperativistas desarrollaron como estrategia, el aseguramiento de condiciones de vida básicas para sus asociados y sus familias. Esto implicó la mejora de las viviendas en aspectos higiénicos, de dotación familiar y de instalaciones físicas; la creación de un dispensario de salud, asegurarles a niños y jóvenes la posibilidad de avanzar en sus estudios en los ciclos básicos y medios, sin tener que desarraigarse de su vereda e involucrándoles en la actividad socio-empresarial de la Cooperativa. Desde el punto de vista de la formación, la cooperativa incluyó principios de unidad en torno a la cooperativa, la comunidad y las familias.

De manera que, a partir del núcleo familiar se constituye un equipo humano que interactúa en la solución de los problemas comunes y en el mejoramiento empresarial. Particularmente, el rol de los niños y los jóvenes en el empoderamiento comunitario, entendido como 'la expansión de activos y capacidades de la gente para participar, negociar, influenciar, administrar y sostener instituciones responsables que afectan sus vidas', es una directriz de aplicación permanente en la cooperativa.

Así, los asociados y sus familias crean capital institucional, participan del proceso productivo y deciden la destinación de sus excedentes. La comunidad se hizo cooperativa y la cooperativa comunidad, logrando autogestionar el desarrollo de un territorio donde adultos mayores, niños y jóvenes se forman en la acción, generan acumulación socioeconómica y cultural, para romper la trampa de la pobreza.

Preguntas relacionadas al caso

- 1. ¿Cómo se relaciona, en este caso, la inteligencia emocional, relacional, financiera, comercial y espiritual para generar bienestar propio y colectivo?*
- 2. Identifique las decisiones concretas donde se manifiesten cada una de estas inteligencias en la experiencia de la cooperativa estudiada.*

GLOSARIO

↩ 1.- Cuadro de Mando Integral:

Es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

↩ 2.- Lucidchart:

[Lucidchart](#) es una herramienta de diagramación basada en la web, que permite a los usuarios colaborar y trabajar juntos en tiempo real, creando diagramas de flujo, organigramas, esquemas de sitios web, diseños UML, mapas mentales, prototipos de software y muchos otros tipos de diagrama.

↩ 3.- CASO:

Estudios de casos de gestión, aporte para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial.

REFERENCIAS

- Álvarez, J. F., & López de Mesa, S. E. (2019). Estudio de casos de Gestión: aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial.
- Coocrear (2021). Guía de modelo de negocio. Santiago. elaborado por Coocrear.
- Coocrear (2021). Guía plan de comercialización. Santiago.
- DAES (2016). Manual para apoyar la gestión de proyectos asociativos. Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. Chile.
- Flecha, LauraL. (s.f.). Manual de Emprendimiento en Economía Social y Solidaria, Modelo Canvas Social. Economistas Sin Fronteras.
- Gestión Enactiva- una tecnología nutrente que permite una nueva toma de decisiones para hacer frente a las situaciones de conflicto
- Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Cooperativa Agrícola Moderna.
- Narvarte, Pedro (2021). "METODOLOGIA SISTÉMICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MESIPLAES)". Universidad de Santiago de Chile.
- OIT (2021). Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Cooperativa Agrícola Moderna; sección 7.
- Penelas, A., Galera, C., Galán, M. & Valero, V. (2012). Marketing solidario. El Marketing de las organizaciones no lucrativas. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa. Guía de Capacitación, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2020.
- Viveros, J. A. (2003). Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. OIT.

ANEXO 1

"METODOLOGIA SISTÉMICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MESIPLAES)"

Dr. Pedro Antonio Narvarte Arregui
Universidad de Santiago de Chile

pedro.narvarte@usach.cl

La metodología que se presenta a continuación es una propuesta desarrollada por el académico del Departamento de Políticas Públicas de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, Pedro Narvarte Arregui, quien también ha desarrollado la propuesta de los factores críticos para la viabilidad cooperativa, la cual posteriormente ha sido ajustada por la División de Asociatividad y Cooperativa en el "Manual para apoyar la gestión de proyectos asociativos".

INTRODUCCIÓN AL ENFOQUE SISTÉMICO-ESTRATÉGICO

"Las necesidades de las empresas y otras organizaciones son variadas y sus recursos son limitados", "las decisiones tienen que ser pensadas para optimizar dichos recursos", "un importante objetivo de la empresa es mantener estabilidad financiera para mantenerse en el tiempo, aún en las organizaciones públicas". Todas éstas son ideas que ningún ejecutivo o directivo, de ninguna organización, se le ocurriría contradecir y menos poner en tela de juicio, y la verdad es que así funcionan en general. En la actualidad, estos principios se consideran como demasiado evidentes para poder contradecirlos u objetarlos, pero al analizarlos surgen algunas preguntas vitales: ¿Son éstas todas las consideraciones a tener en cuenta? ¿Se están considerando las necesidades de la organización? ¿Se están satisfaciendo las necesidades más importantes? Como respuesta a estas inquietudes, es que evidentemente cada personaje de cada área distinta tendrá una opinión particular, es más, incluso se pueden llegar a formar bandos que pelearán desesperadamente por los recursos, tratando de salvaguardar sus propios intereses, argumentando la necesidad para la organización de garantizar la supervivencia de tal o cual función en particular, en sacrificio de otras, en pro del bien común. [La historia nos ha enseñado que los peores errores, se han cometido con las mejores intenciones](#)¹.

Para dar respuesta a estas inquietudes y de paso generar una herramienta estratégica, que permita a las organizaciones hacerse cargo de asegurar su futuro, es que se propone el siguiente enfoque, en el cual se trata de abarcar tanto el mundo interior de la organización, es decir, ella misma como sistema, conteniendo subsistemas, así como su mundo exterior, es decir, ella misma como suprasistema, inserta en otros sistemas mayores e insertas en un medio externo.

ENFOQUE METODOLÓGICOESTRATÉGICO

Una observación previa del fenómeno a estudiar, y que corresponde a [la viabilidad](#)² de las organizaciones, nos permite constatar las siguientes características que lo hacen susceptible de ser abordado según el enfoque metodológico que proponemos posteriormente:

- El fenómeno que estudiamos, dada su naturaleza empresarial, legal, estructural y humana, más que un problema a resolver, diseñar u optimizar, nos representa una situación problemática, la cual estructuraremos mediante un proceso de aprendizaje [investigación-acción](#)³.

- Esta situación problemática, involucra distintas personas, visiones e instituciones del quehacer público y privado.
- Los objetivos que se proponen para dar satisfacción a la viabilidad de las organizaciones, generalmente se verán entrabados por las múltiples intenciones, deseos, aspiraciones e interpretaciones, muchas veces contrapuestas, de los diversos actores que sean relevantes en la situación en estudio. Esto nos lleva a aceptar que la toma de decisiones será compleja, no evidente y generalmente incierta.
- La definición de variables de rendimiento cuantificables requerirá previamente la definición de "cual" es el sistema -cuyos límites, componentes e interrelaciones no son evidentes- y de "el que" se debe hacer - cómo definición de sus objetivos -. El cómo hacerlo, una vez respondidas las interrogantes anteriores, puede ser fácilmente sobrellevado por métodos cuantitativos. Esto nos obliga a construir, como resultado del proceso de aprendizaje de investigación-acción, un modelamiento conceptual de la organización en estudio, que nos permita -mediante una metodología rigurosa- dirigir la discusión y/o el debate para determinar aquellos factores críticos, de carácter identitarios y estratégicos, para el éxito en la organización.

Estas constataciones, desde una mirada de sistemas, nos llevan a ubicar a la situación problemática en la línea de pensamiento de [Sistemas Blandos](#) ⁴ (o [Suaves](#) ⁵).

Para entender el significado de aquello que queremos expresar mediante los términos “duros” y “blandos”, al plantear la aproximación metodológica, tomaremos las ideas que López–Garay y Sotaquirá definen al respecto:

“En inglés “soft” es el opuesto de “hard”. “Hard” tiene una infinidad de acepciones, como por ejemplo: nítido, claro, estable, sólido [bien cimentado o estructurado]. “Soft” por su parte, significa, entre otras cosas: fácilmente moldeable o trabajable, no sólidamente fundado, no firmemente estructurado, no claramente definido. El calificativo de “soft” (blanda) a este tipo de situaciones se debe entonces a la falta de acuerdo o claridad en los fines que deben orientar la acción”. ⁶

P. Checkland, J Scholes, “La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción”, MEGABYTE, 1994, pág. 17

Consecuente con el significado que López –Garay y Sotaquirá dan a los términos “blando” (suave) y “duro”, para efectos del artículo distinguiremos aquellas situaciones blandas de aquellas llamadas duras, ya que para estas últimas los fines están claros y hay acuerdos sobre los mismos, y por lo tanto lo que se desea es hallar racionalmente los medios para lograr dichos fines.

Una Metodología en Sistemas Blandos (MSB), según Checkland y su equipo: auxilia a los *“administradores, de todos los tipos y en todos los niveles, para que resuelvan con éxito su tarea. Es una manera organizada de enfrentar situaciones desordenadas en el mundo real. Está basada en el pensamiento de sistemas, lo que la hace altamente definida y describible, aunque sea de uso flexible y amplio”. ⁷*

En su forma general, la MSB –según Checkland y Scholes (1994)- opera según se ilustra en la Figura 1.

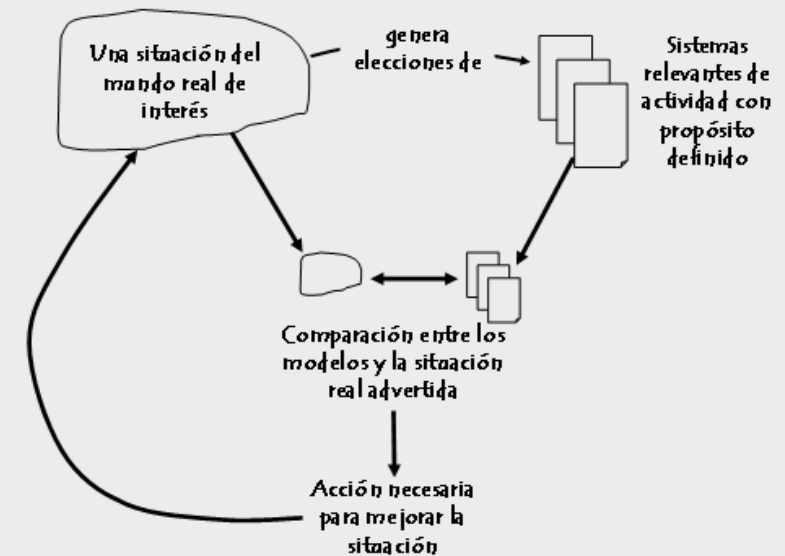
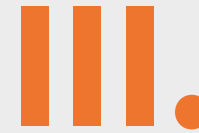


Figura 1. El ciclo de aprendizaje para la MSB

Fuente: Adaptado de Checkland y Scholes (1994).

Observando la Figura 1, podemos expresar que la metodología consiste en involucrarse y “empaparse” de la situación en el mundo real que ha provocado interés para estudiar y/o intervenir; seleccionar algunos sistemas de [actividad con propósito](#)⁸ considerados relevantes para la situación estudiada; modelarlos, usar los modelos para cuestionar la situación del mundo real en una fase de comparación; y usar el debate generado en la comparación para definir lo que se debe hacer para mejorar la situación problema original. El cómo hacerlo, desde aquí en adelante, es una tarea posible de ser definida y realizada –en el actual estado de hechos- para encontrar las respuestas que cambiarían, en sí misma, la situación problemática.

El desarrollo de la Ciencia de la Administración y en particular del Análisis de Sistemas –como tradición de la Ingeniería de Sistemas- nos han provisto de múltiples técnicas de solución a problemas que en general desconocemos en sus particularidades, pero que forzamos su formulación a las técnicas en uso –que ayudan en el cómo hacerlo -, mientras, la riqueza del problema y la efectividad para dar solución a éste, pasan por definirlo adecuadamente, caracterizándolo como único en toda su complejidad –cuál es el sistema y qué hacer-. Es allí donde estará el énfasis metodológico.



METODOLOGÍA SISTÉMICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MESIPLAES)

La aproximación metodológica propuesta, sigue el patrón establecido en la forma básica de la MSB (Figura 1), sin embargo, está más focalizada al estudio e intervención en organizaciones complejas, que al estudio de situaciones complejas en las organizaciones. Debido a esto, mostrará variaciones respecto a las metodologías –convencional y desarrollada- que plantea Checkland (1993), Checkland y Scholes (1994) y Checkland y Poulter (2010), de modo tal de adecuar su operatoria al contexto de la investigación.

La Figura 2. muestra una proposición metodológica, la que llamaremos “Metodología Sistémica para la Planificación Estratégica” y que corresponde a un aporte intelectual orientado a cooperar con los estudiosos y responsables por las organizaciones –cualesquiera sean éstas-, en la comprensión y aprendizaje orientado a intervenirlas efectivamente. En principio, no existen restricciones en cuanto a la naturaleza de las organizaciones estudiadas. Ellas pueden ser, como ejemplos: un sector industrial, una corporación, una institución pública, un sindicato, una cooperativa, un complejo empresarial, una empresa productiva, o cualquier otra organización que reúna a personas en torno a una actividad con propósito común –implícito o explícito-.



Observando la figura, podemos visualizar que las actividades enfocadas se mueven en dos espacios de aprendizaje: el que dice relación con la organización que vivimos y el que nos llama a estar modelando la estrategia de la organización que vivimos. En el primer espacio (la organización que vivimos) nos empaparemos del sentido de ser y operar en la organización con espíritu crítico. Las actividades que componen este dominio son: presentando la organización (actividad 1), diagnóstico para la organización (actividad 2), coordinando el futuro (actividad 6) y la última que se corresponde con la culminación del plan de desarrollo organizacional (actividad 7). El segundo espacio de acción se refiere a como idealizamos la organización en modelos mentales que construimos y donde le damos un sentido compartido a la institución de la que somos parte. Las actividades llevadas a cabo en este segundo espacio corresponden a: definición de identidad -visión y misión- (actividad 3), modelamiento organizacional de actividades misionales (actividad 4) y modelamiento para el desarrollo de la organización (actividad 5). Todas las actividades descritas siguen una secuencia del 1 al 7, moviéndonos continuamente entre estos dos espacios de aprendizaje, tal como se ilustra en la figura 2.

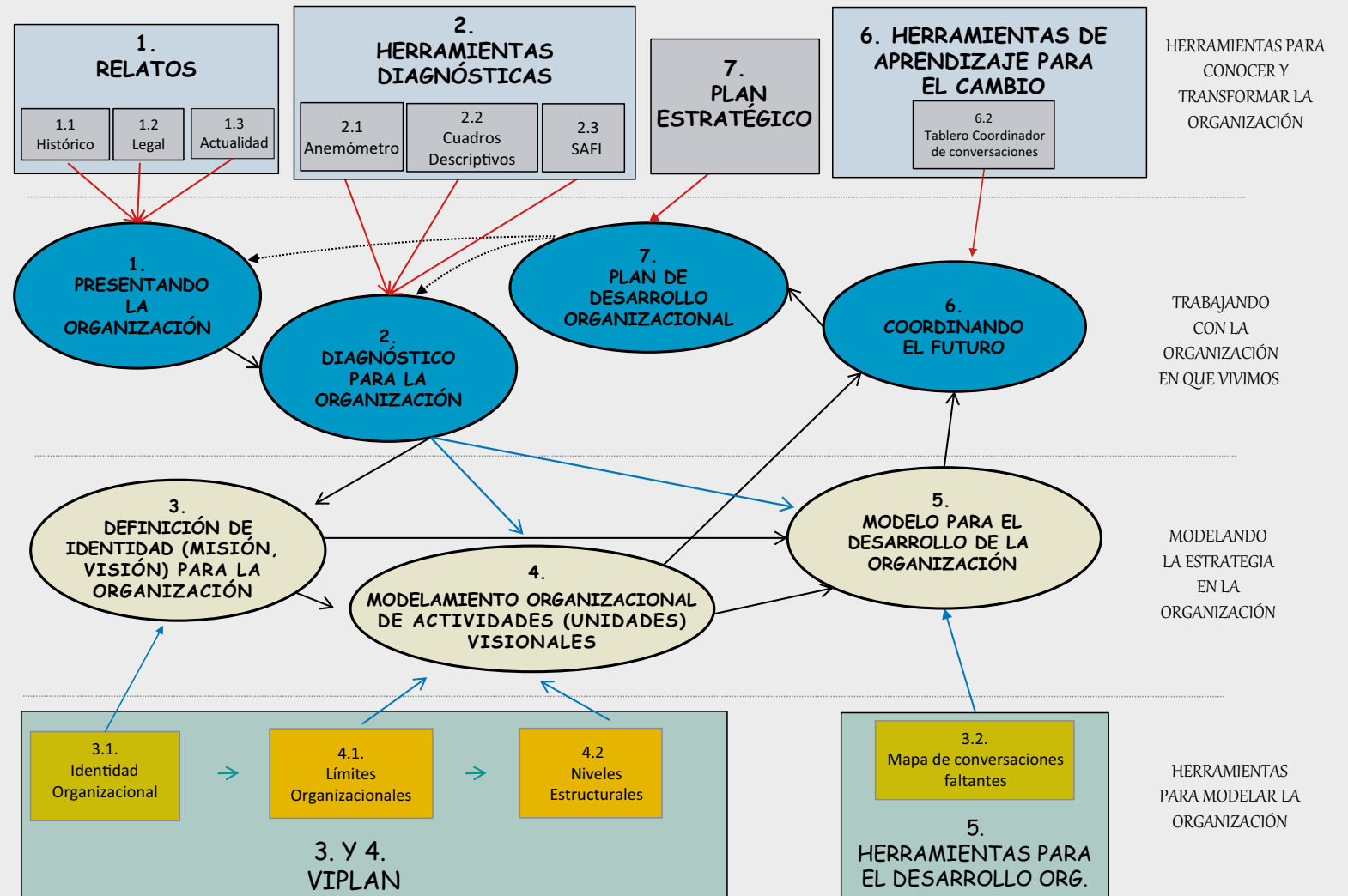


Figura 2. Metodología Sistémica para la Planificación Estratégica (MESIPLAES) Fuente:

Fuente: Construcción propia.

Para apoyar las actividades antes mencionadas tenemos otros dos espacios que nos entregan las herramientas que apoyan las actividades a realizar. Por lo tanto, podemos observar en la figura el set de herramientas que apoyan tanto las actividades para conocer la organización que vivimos como aquellas para modelarla.

Desarrollados los talleres de intervención y llevadas a cabo las 7 actividades expuestas en la metodología, corresponde la generación de un informe para la Organización intervenida. En este informe final se resumen los resultados globales dentro de los cuatro grandes tópicos trabajados en los talleres, ellos son:

Fase I. Recopilación de antecedentes que permitan valorar la Complejidad de la organización en Estudio (actividad 1)

Fase II. Diagnóstico (actividad 2).

Fase III. Trabajando (modelando) la Impronta Estratégica.

- Establecimiento de la Identidad: Visión, Identidad como Misión. También, complementariamente, se pueden definir: Valores y Políticas Guías (actividad 3).

- Despliegue de las Actividades (Unidades) Misionales, lo que contiene los límites organizacionales –tecnológicos, geográficos y de temporalidad- y el despliegue de la complejidad para las tareas primarios o misionales (actividad 4).
- Establecimiento de un Mapa de Conversaciones Faltantes de acuerdo a las Perspectivas para la viabilidad organizacional (políticas, inteligencia, cohesión, actividades misionales y entorno) (actividad 5).

Fase IV. Definición de un Tablero Coordinador para el Desarrollo de las Conversaciones faltantes (actividad 6).

Fase V. Redacción del Informe del Plan Estratégico (actividad 7)

El informe final completo representa el desarrollo de las actividades desde la 1 hasta la 7 de la metodología guía y la culminación de una primera iteración de la metodología.

El trabajo no debe concluir allí, ya que cada cierto espacio de tiempo hay que reiterar para revisar y renovar el Plan Estratégico. Se aconseja una revisión anual acerca del cumplimiento y avance de las conversaciones faltantes en virtud del Tablero Coordinador, del mismo modo que será conveniente repetir el proceso completo cada 3 o 4 años.

A continuación, llevaremos a cabo el cómo desarrollar las 7 actividades que darán origen al Plan Estratégico de la organización bajo observación. Para ejemplificar tomaremos el caso de la Cooperativa Agrícola Kalfú.

> ACTIVIDAD 1. PRESENTANDO Y CONOCIENDO LA ORGANIZACIÓN. (FIGURA 3)

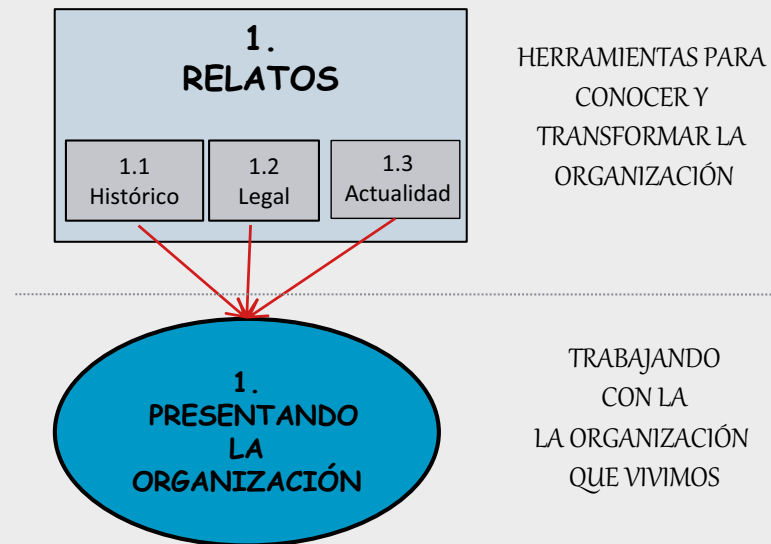


Figura 3. Conociendo y Presentando la Organización

Fuente: Construcción propia.

La etapa uno, comienza motivada por la actitud de parte del [Taller Estratégico](#)⁹ en su relación con la organización, y consiste en hacerse cargo de la necesidad de estudiarla y/o intervenirla estratégicamente. Esa actitud provoca en el investigador el desapego de la actualidad organizacional que se vive, en una actitud reflexiva. Significa hacerse responsable por la organización y el conocimiento de su complejidad, tanto por su deriva histórica, como de sus consideraciones legales y la complejidad que vive en la actualidad.

Esta primera fase requiere relatos que, sin juicios de valor, es decir con [afirmaciones](#)¹⁰, muestren lo compleja que es la organización. Para ello se establecen relatos en tres dimensiones: Histórico, Legal y de Actualidad.

Relato Histórico

Inicialmente se debe realizar un estudio histórico de la organización, a través de entrevistas y de documentos históricos, de tal manera de poder identificar las características únicas que posee la Organización. De esta manera, podremos observar que cualidades históricas aún se conservan y como estas han ido determinando el actual actuar de la organización; también nos permitirá conocer las características que han ido cambiando gradualmente a través de los años, conformando la Organización que actualmente conocemos. Se requiere relatar la deriva histórica de la Organización, en el entendido que ello nos ayudará de sobremanera a conocer su presente.

Relato histórico Avícola Kalfú

Avícola Kalfú nace en 2018 gracias al esfuerzo de familias campesinas de origen williche asentadas en la comuna de Río Negro, en asociación con el Centro de Estudios CEUS Llanquihue de la Universidad de Santiago de Chile. Apoyados por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), lograron desarrollar una iniciativa que busca rescatar la tradición ancestral de la producción de huevos azules y potenciarlos como un súper alimento, donde se incorporan ingredientes propios de la región de Los Lagos a la alimentación natural de gallinas criollas, logrando que los huevos azules Kalfú aumenten su contenido de Omega 3 y antioxidantes.

Consideraciones Legales

Complementando el relato histórico, para conocer mejor la organización se analizan aquellas características legales por las cuales se rige la organización sumado a otros factores externos que influyen en su accionar. Se trata de exponer la constitución legal y/o normativa que ayuda y/o dificulta el libre accionar de la organización. Entre otros aspectos debe dejar en claro su dependencia de alguna otra organización mayor como también cualquier relación legal con otras organizaciones externas.

Consideraciones Legales para la Avícola Kalfú.

Para determinar la forma jurídica de constitución del emprendizaje de huevos azules se hizo un estudio que permitió definir la forma jurídica de cooperativa como la más conveniente.

El estudio consistió en comparar las formas jurídicas: Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), Sociedad por Acciones (SPA) y Cooperativas Campesinas. Inicialmente, se desarrolló un cuadro comparativo, considerando factores tales como: sentido, responsabilidad, tributación sociedad, administración, mantenimiento, entrada y salida del negocio, venta de derechos o acciones y costos asociados.

Luego se estudiaron las ventajas y desventaja para cada una de las formas jurídicas estudiadas. Finalmente, se eligió la forma jurídica de cooperativa, clasificándola como cooperativa agrícola.

Relato de actualidad

Al relatar la actualidad se hace necesario construir o revisar (en el caso que exista) un relato que describa el presente de la empresa, en la mayor cantidad de aspectos que sean posible: organigrama, personal, rubro, etc. Como ya se dijo, no emitir juicios, solo afirmaciones descriptivas.

Relato de actualidad para la Avícola Kalfú.

Cooperativa Avícola Kalfú corresponde a un emprendizaje para la producción de huevos azules de alta calidad nutricional. Los huevos azules de la Cooperativa Agrícola Kalfú son producidos por comunidades williches de la comuna de Río Negro, provincia de Osorno, región de Los Lagos. En la producción, se respeta el bienestar animal y el medioambiente, asegurando un producto sano y nutritivo. Se conformó en sus inicios con 9 socios que representaban a sus respectivas familias. De los socios 8 corresponden a mujeres y solo 1 hombre.

Se producirán:

- Huevos azules Kalfú, de alta calidad nutricional.
- Concentrados especiales para aves
- Gallinas criollas de huevos azules, únicas en el mundo.

Para esto cuentan con gallineros especializados, una planta de incubación y próximamente una planta de concentrados.

ACTIVIDAD 2: DIAGNÓSTICO PARA LA ORGANIZACIÓN.

En segundo lugar, ya conocida y presentada la organización, se requiere realizar un diagnóstico, lo que se trabajará: entrevistando a los principales actores involucrados en este proceso, desarrollando encuestas (SAFI y Animómetro) y se construirá, en conjunto con los participantes del Taller Estratégico, un Cuadro Descriptivo que caracterice la situación vivida en la organización.

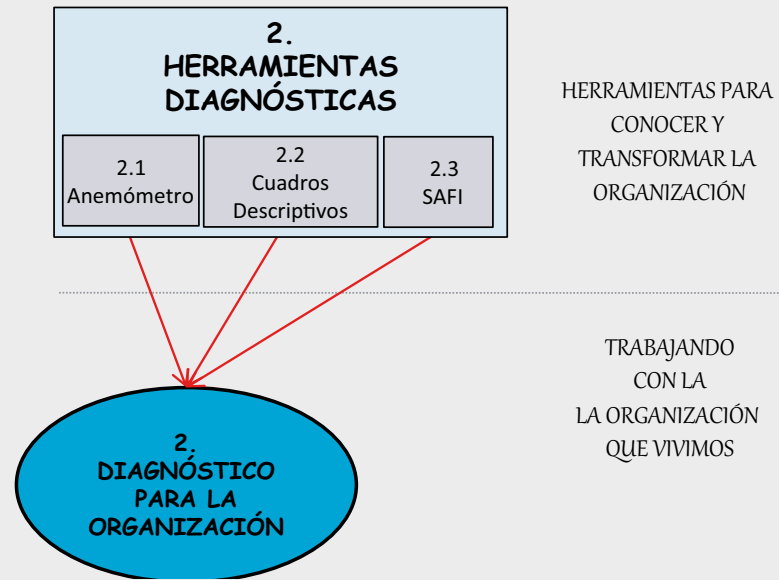


Figura 4. Diagnóstico para la Organización

Fuente: Construcción propia.

> Animómetro (medición algedónica).

Encuesta Algedónica o Animómetro (relativo a placer-dolor). Anexo 1.

La encuesta Algedónica (animómetro) busca identificar el nivel de "satisfacción" que perciben los integrantes con respecto a lo que viven al interior de la organización.

Con el propósito de identificar y caracterizar a los encuestados, se contempla recopilar los datos sociodemográficos que los caracterizan: género, edad, nivel educacional, estado civil y la tenencia de personas a su cargo económicamente (por ej. Hijos, padres, familiares).

Debidamente caracterizados, a continuación, a los encuestados de los grupos se les solicita entregar una respuesta algedónica (placer/dolor), a través de señalar el grado de 'satisfacción' que se siente respecto al desafío de formar parte de la organización. Ello valorado en un espectro que se mueve desde muy Insatisfecho (0%) a muy Satisfecho (100%).

A continuación, en Figura 7, se puede ver la pregunta que fundamenta la encuesta algedónica o animómetro a realizar a los encuestados y el cómo valorar:

"En la siguiente representación gráfica, exprese el grado de satisfacción o insatisfacción que siente usted con respecto a la experiencia que vive como parte de la organización, colocando una cruz en la línea que está entre: totalmente insatisfecho (Izquierda) y totalmente satisfecho (derecha), de modo que dicha cruz represente su sentir dentro de todo ese continuo. Cabe hacer notar que los valores pueden ser cualquiera en toda la línea".



Figura 5. Dibujo para expresar satisfacción/insatisfacción de parte de los encuestados.

Fuente: Construcción propia.

Cómo resultados, se busca definir el grado de satisfacción promedio en porcentaje, tanto para el universo completo, como también para los diferentes segmentos dados por las variables sociodemográficas (nivel de satisfacción según sexo, según tramo de edad, según nivel de escolaridad, etc.). Complementariamente, es posible diferenciar con datos cruzados, como ser: nivel de satisfacción por sexo y edad, por edad y nivel de estudio, etc.

El modo de medir se ilustra en la Figura 8.

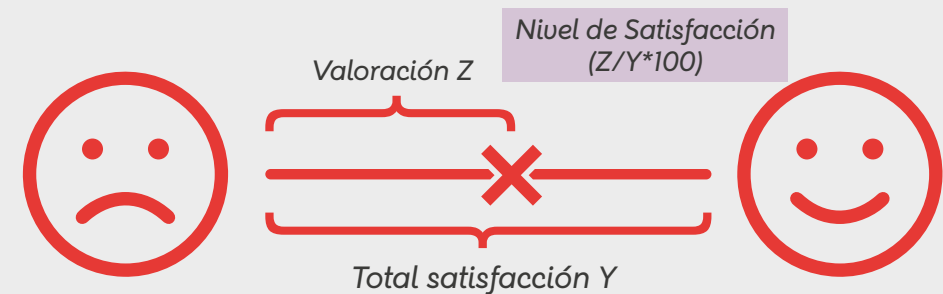


Figura 6. Medición de porcentaje de satisfacción para cada encuestado.

Fuente: Construcción propia.

Esta medición nos permite tener noción del grado de felicidad presente en los miembros de la organización. Para esto se dispuso de una línea horizontal en donde el extremo izquierdo indica muy insatisfecho mientras que el extremo derecho indica muy satisfecho, se solicitó que expresaran en dicha línea su sentir respecto a la organización. Para su posterior análisis dicha línea se dividió en cinco tramos proporcionales: Muy Infeliz (0% a <20%), Infeliz (20% a <40%), Neutro (40% a <60%), Feliz (60% a <80%), Muy Feliz (80% a 100%).

 Animómetro para la Avícola Kalfú.

El cuadro resumen de los datos y mediciones realizados por los participantes se puede observar en la tabla 1. El resultado global de la encuesta Algedónica es que los participantes de Avícola Kalfú se sienten mayormente “muy felices” con respecto a la organización.

NºEnc.	M/H	Edad	Nivel de Educación	Tipo de Institución de estudio	Estado Civil	Cargas	Respuesta Algedónica	Respuesta Algedónica (%)	
1	Mujer	58	Media	Municipal	Casada	Si	11	91,7	Muy satisfecha
3	Mujer	33	Media	Municipal	Casada	Si	7,4	61,7	Satisfecha
4	Mujer	63	Básica Completo	*	Casada	*	11,4	95,0	Muy satisfecha
5	Mujer	53	Básica Incompleto	Municipal	Casada	No	12	100,0	Muy satisfecha
6	Mujer	44	Básica Completo	Municipal	Con Pareja	Si	12	100,0	Muy satisfecha
7	Hombre	62	Básica Completo	Municipal	Casado	Si	1	7,7	Muy insatisfecho
8	Mujer	67	Básica Incompleto	Municipal	Viuda	No	12	100,0	Muy satisfecha
9	Mujer	55	Media	Municipal	Casada	No	12	100,0	Muy satisfecha
PROMEDIO								76,9	
2	M	-	Básica Incompleta	Municipal	Casada	No	No respondió.	-	

Figura 7. Medición Algedónica.

Cómo ya se mencionó al presentar la situación actual, el grueso de Avícola Kalfú son mujeres, de las cuales la gran mayoría de ellas (6) se encuentran muy satisfechas con el proyecto, una se siente satisfecha y la última mujer que, si bien llenó las variables sociodemográficas, no valoró su nivel de satisfacción. El único caso aparentemente complejo sería del único varón que participó, quien mostró total insatisfacción respecto a lo vivido el Kalfú. Cabe hacer notar que en los talleres posteriores ha mostrado gran disposición y se le nota con gran energía y disposición para con la organización.

Al cruzar las variables sociodemográficas (ver tabla 2) con los valores algedónicos, en general y por lógica se repiten las altas satisfacciones. Dado que solo un hombre participó de la encuesta, se obtienen como resultado, que el varón se muestra muy insatisfecho, mientras que las mujeres, en su conjunto están muy satisfechas como promedio. Los demás resultados se mueven entre muy satisfechos(as) y satisfechos(as), obvio que la categoría satisfecho(as) es el valor donde está presente el único hombre, quien como se dijo en los siguientes Talleres ha mostrado una gran disponibilidad y participación.

SEXO	Nº	%	MEDICIÓN	
HOMBRES:	1	12,5	7,7	Muy insatisfecho
MUJERES:	7	87,5	92,6	Muy satisfechas

EDAD	Nº	%	MEDICIÓN	
< 45 AÑOS	2	25	80,8	Muy satisfechos(as)
> 45 AÑOS	6	75	82,4	Muy satisfechos(as)

NIVEL DE EDUCACIÓN	Nº	%	MEDICIÓN	
EDUCACIÓN SUPERIOR	0	0	*	
MEDIA	3	37,5	84,4	Muy satisfechos(as)
BÁSICA COMPLETA	3	37,5	67,6	Satisfechos(as)
BÁSICA INCOMPLETA	2	25	100	Muy satisfechos(as)

ESTADO CIVIL	Nº	%	MEDICIÓN	
CASADO(A)	6	75	87,1	Muy satisfechos(as)
CON PAREJA	1	12,5	100,0	Muy satisfechos(as)
SOLTERO(A)	0	0	*	
VIUDO (A)	1	12,5	100,0	Muy satisfechos(as)

CARGAS	Nº	%	MEDICIÓN	
SI	4	80	65,3	Satisfecho(as)
NO	3	60	100,0	muy satisfecho(as)
no expresó	1	20	95,0	muy satisfecho(as)

Figura 8. Medición de Satisfacción según Variables Sociodemográficas.

> Encuesta SAFI (Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones).

Para la realización de la encuesta SAFI, inicialmente se observan las Satisfacciones, Insatisfacciones, Frustraciones y Aspiraciones (SAFI) que permitan conocer los sentimientos que los miembros de la organización tienen en su vivirla. A cada uno de los encuestados, se les pide que reflexionen de manera más emocional que racional, sobre sus Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones respecto a la Organización.

El proceso de la encuesta consta de tres fases, ellas son:

Fase I. En la encuesta SAFI (ver Anexo 2), se consulta a los participantes por sus Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones respecto al trabajo en la organización. Con los resultados de la encuesta, se construyen tablas que agrupan los resultados en los distintos aspectos, tal como lo ilustra la Figura 9.

TABLE DE MEDICIÓN

Evalúe mediante una cruz en el cuadrado correspondiente, cada una de las sentencias establecidas acerca de Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones con respecto al Grupo pre-asociativo o asociativo al que pertenece, con notas entre:
1) Muy en Desacuerdo, 2) en Desacuerdo, 3) Neutral, 4) de Acuerdo, 5) Muy de Acuerdo, según lo que Uds. Valoren.

	Satisfacciones: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.	VALOR				
		1	2	3	4	5
1	Sentencia 1					
2	Sentencia 2					
3	Sentencia 3					
4	Sentencia 4					
5	Sentencia 5					
n	Sentencia n					

Figura 9. Plantilla para valorar sentencias SAFI (ejemplo en satisfacciones).
Fuente: Construcción propia.

Las preguntas de la encuesta son las siguientes:

a) Satisfacciones

Satisfacción dice relación con: "aquella situación que en la actualidad le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos".

b) Aspiraciones

Las aspiraciones se refieren a: "sus anhelos, lo que desearía".

c) Frustraciones

Las frustraciones son: "aquellas situaciones desagradables, castrantes, a la que no se le encuentra solución al corto o mediano plazo".

d) Insatisfacciones

Se vive como: "situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo".

Fase II. Se entrega a los participantes del Taller Estratégico las tablas con los resultados y se les pide que valoren las respuestas del 1 al 5, siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo. La Figura 9 ilustra la construcción de la plantilla para valoración SAFI, en lo relativo a satisfacciones. Lo equivalente se debe hacer para las otras tres variables. ([ver Anexo 3](#)).

Fase III. Se realiza una evaluación estadística, calculando la media y la desviación estándar de los resultados. Eliminando aquellas respuestas cuya media sea inferior a 3,0 (no debidamente valorada por la comunidad de estudio) y/o cuya desviación estándar sea superior a 1,2 (no hay consenso para justificarla -alta dispersión-).

De esta manera se logra conformar el espacio de Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones debidamente valoradas y compartidas por toda la comunidad del Taller Estratégico.

Encuesta SAFI para Avícola Kalfú.

Los resultados obtenidos para la encuesta SAFI son los siguientes:

a) Satisfacciones

Satisfacción se refiere a "aquella situación que en la actualidad le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos" (ver Figura 10).

SATISFACCIONES

	Satisfacciones: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.	Promedio	desviación estándar
1	La formalización de la Empresa.	4,9	0,4
1	El obtener las Maquinarias.	4,9	0,4
1	La convivencia de los Productores.	4,7	0,5
2	Seguir con mis Proyectos.	4,8	0,5
3	Lograr el Proyecto	4,8	0,5
4	Satisfacción de participar en un buen Proyecto.	4,7	0,5
4	Alegría por ser elegida por un buen propósito.	4,6	0,5
4	Deseos y anhelo de llegar más alto.	4,8	0,5
5	Es un Proyecto, que nos tiene con muchas esperanzas que resulte bien y que perdure en el tiempo. De ello depende el ámbito de un buen emprendimiento.	4,5	0,5
6	Alegría de formalizarnos y que nuestros productos salgan al mercado con un valor agregado y con Identidad... "Orgullosa de Eso".	4,9	0,4
7	Cuando las cosas resultan bien.	4,4	0,5
8	La unión-	4,6	0,5
9	Que el Proyecto fue satisfactorio, cumpliendo bien la primera etapa.	4,6	0,5
9	Que las gallinas y gallos estuvieron en buen estado.	4,5	0,5
9	Seguir participando en las etapas venideras del Proyecto.	4,8	0,5

Figura 10. Plantilla para valorar sentencias SAFI (medición de satisfacciones).

Como satisfacciones expuestas por los integrantes del encontramos 15 respuestas, de las cuales ninguna fue rechazada en el proceso de valoración. Por tanto, quedaron como satisfacciones:

- La formalización de la Empresa.
- El obtener las Maquinarias.
- La convivencia de los Productores.
- Seguir con mis Proyectos.
- Lograr el Proyecto
- Satisfacción de participar en un buen Proyecto.
- Alegría por ser elegido(a) por un buen propósito.
- Deseos y anhelo de llegar más alto.
- Es un Proyecto, que nos tiene con muchas esperanzas que resulte bien y que perdure en el tiempo. De ello depende el ámbito de un buen emprendimiento.
- Alegría de formalizarnos y que nuestros productos salgan al mercado con un valor agregado y con Identidad... "Orgulloso(a) de Eso".
- Cuando las cosas resultan bien.

- La unión.
- Que el Proyecto fue satisfactorio, cumpliendo bien la primera etapa.
- Que las gallinas y gallos estuvieron en buen estado.
- Seguir participando en las etapas venideras del Proyecto.
- En la Figura se puede ver que las respuestas mejor valoradas, por la media y la desviación estándar, son tres:
- La formalización de la Empresa.
- El obtener las Maquinarias.
- Alegría de formalizarnos y que nuestros productos salgan al mercado con un valor agregado y con Identidad... "Orgulloso(a) de Eso".

b) Aspiraciones

Las aspiraciones se refieren a "sus anhelos, lo que desearía" (ver Figura 11).

ASPIRACIONES

	Aspiraciones: sus anhelos, lo que desearía para Kalfú.	Promedio	Desviación estándar
1	Que podamos ser una empresa confiable.	4,8	0,5
1	Que los productores todos vayamos por el mismo lado.	4,9	0,4
1	Que podamos comercializar nuestros huevos en Hoteles, Supermercados, Etc.	4,6	0,5
2	Que a cada uno la vaya bien.	4,6	0,5
3	Estar bien constituidos.	4,5	0,5
3	Estar bien organizados.	4,8	0,5
4	Mi anhelo es que la organización llegue muy alto.	5,0	0,0
5	Deseo que el emprendimiento perdure.	4,9	0,4
5	Que el emprendimiento sea el comienzo de un buen negocio.	4,5	0,5
5	Que nuestra organización de un buen fruto de nuestro trabajo y se valorice.	4,8	0,5
6	Que nos formalicemos y perduremos en el tiempo.	4,9	0,4
6	Creecer como organización.	4,8	0,5
7	Cuando todo el grupo progresa y que les vaya bien a todos los integrantes del Programa	4,8	0,5
8	Que estemos muy bien organizados.	4,6	0,5
9	Llegar a la meta de 100 gallinas, que es lo que pide el Proyecto.	4,5	0,5
9	Tener mi microempresa de huevos azules.	3,4	1,2
9	Recibir alimentación adecuada para que los huevos sean de buena calidad.	4,8	0,5

Figura 11. Plantilla para valorar sentencias SAFI (medición de aspiraciones).

Como aspiraciones fue posibles reunir 17 respuestas, de las cuales 1 quedó rechazadas al no cumplir con los criterios de aceptación entre los participantes. Quedaron como aspiraciones:

- Que podamos ser una empresa confiable.
- Que los productores todos vayamos por el mismo lado.
- Que podamos comercializar nuestros huevos en Hoteles, Supermercados, Etc.
- Que a cada uno la vaya bien.
- Estar bien constituidos.
- Estar bien organizados.
- Mi anhelo es que la organización llegue muy alto.
- Deseo que el emprendimiento perdure.
- Que el emprendimiento sea el comienzo de un buen negocio.
- Que nuestra organización de un buen fruto de nuestro trabajo y se valorice.
- Que nos formalicemos y perduremos en el tiempo.
- Creecer como organización.

- Cuando todo el grupo progresa y que les vaya bien a todos los integrantes del Programa.
- Que estemos muy bien organizados.
- Llegar a la meta de 100 gallinas, que es lo que pide el Proyecto.
- Recibir alimentación adecuada para que los huevos sean de buena calidad.

En la valoración presentada en la Figura 11 se puede ver que una sola respuesta resultó la mejor valorada con nota máxima en forma unánime. Ella es:

- Mi anhelo es que la organización llegue muy alto.

c) Frustraciones

Las frustraciones se refieren a "aquellas situaciones desagradables, castrantes, a la que no se le encuentra solución al corto o mediano plazo" (ver Figura 12).

FRUSTRACIONES

	Frustraciones: situación desagradable, castrante, a la que no le vea solución al corto o mediano plazo.	Promedio	desviación estándar
2	Que no todos trabajen.	4,1	0,6
3	Retiro de Socios.	3,9	1,1
6	La baja producción de huevos con los cambios climáticos.	4,0	1,0
6	Los ataques de las aves rapaces.	4,0	1,4
8	Que unos socios no puedan cumplir su meta	3,8	0,9
9	Que se lleguen a enfermar o pasar algo a las gallinas.	4,1	0,8
9	Falta de implementos para solucionar problemas domésticos.	3,9	0,4
9	Difusión de los productos trabajados en el comercio.	4,7	0,5

Figura 12. Plantilla para valorar sentencias SAFI (medición de frustraciones).

Como frustraciones fue posibles reunir 8 respuestas, de las cuales 1 quedó rechazadas al no cumplir con los criterios de aceptación. Quedaron como frustraciones:

- Que no todos trabajen.
- Retiro de Socios.
- La baja producción de huevos con los cambios climáticos.
- Que unos socios no puedan cumplir su meta
- Que se lleguen a enfermar o pasar algo a las gallinas.
- Falta de implementos para solucionar problemas domésticos.
- Difusión de los productos trabajados en el comercio.

En la valoración adjunta en la Figura 12 se puede observar que la respuesta mejor valorada, por la media y la desviación estándar, es una:

- Difusión de los productos trabajados en el comercio.

d) Insatisfacciones

Insatisfacción se refiere a "aquella situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo" (ver Figura 13).

INSATISFACCIONES

	Insatisfacciones: situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo.	Promedio	Desviación estándar
1	Lugar donde se puede dejar las maquinarias.	4,0	0,5
2	No sentir apoyo familiar.	4,4	0,7
3	Desunidos.	4,1	0,8
5	Lo que me preocupa por el momento es poder comprar las gallinas que me faltan para el proyecto.	4,6	0,5
6	Que de repente tengamos que cancelar algo, como un imprevisto, y no nos alcance el dinero para solucionarlo al corto plazo.	3,8	0,5
7	Cuando las cosas no resultan en el tiempo estipulado.	3,9	0,6
9	El poco comercio para la venta de huevos azules.	4,0	0,9
9	Mejoras de los gallineros	4,3	0,5
9	Protección contra los roedores	4,5	0,8

Figura 13. Plantilla para valorar sentencias SAFI (medición de insatisfacciones).

Como insatisfacciones expuestas por los integrantes encontramos 9 respuestas, de las cuales ninguna fue rechazada al cumplir con los criterios de aceptación entre los participantes. Quedaron como satisfacciones:

- Lugar donde se puede dejar las maquinarias.
- No sentir apoyo familiar.
- Desunidos.
- Lo que me preocupa por el momento es poder comprar las gallinas que me faltan para el proyecto.
- Que de repente tengamos que cancelar algo, como un imprevisto, y no nos alcance el dinero para solucionarlo al corto plazo.
- Cuando las cosas no resultan en el tiempo estipulado.
- El poco comercio para la venta de huevos azules.
- Mejoras de los gallineros.
- Protección contra los roedores.

En la valoración adjunta en el Anexo 1 se puede ver que la respuesta mejor valorada, por la media y la desviación estándar, es una:

- Lo que me preocupa por el momento es poder comprar las gallinas que me faltan para el proyecto.



Cuadro Descriptivo. (Expresión de la Situación Problemática para la Organización).

Rodríguez Ulloa (1994), se refiere a esta etapa, diciendo:

“Se trata de la primera impresión de la situación- problema, siendo ésta, como se ha dicho, aquella porción de la realidad social en la que existe un conjunto de “problemas”. En esta etapa se observan acontecimientos que suceden en ella, aunque no se tenga una idea clara de las interrelaciones en que se traban los elementos que la conforman. En esta etapa se debe empezar a delimitar el sistema a cuyo estudio nos abocamos, así como a definir el entorno del mismo”.¹¹

Este estadio, por lo general, se desencadena mediante eventos y situaciones que quiebran la armonía del investigador en su relación con la organización.

Esta etapa continúa haciendo el intento por expresar lo más elaboradamente que se pueda, “no el problema”, sino la situación organizacional en la cual se percibe la existencia del problema. Lo que se pretende, es poder contar con una clara apreciación, lo más completa posible –dentro de las restricciones de información con que se cuente-, de la problemática estudiada y de su deriva histórica. Al respecto Checkland y Scholes expresan:

“La situación misma, al ser parte de asuntos humanos, será producto de una historia particular, una historia de la cual siempre habrá más de un informe. Siempre será esencial el aprender y reflexionar sobre esta historia, si lo que queremos es aprender del fracaso relativo de la ciencia de la administración clásica, ya que éste es atribuible con seguridad al intento de la misma por ser ahistórica”.¹²

El trabajo en estas etapas, se debe llevar a cabo estudiando la bibliografía relacionada con la organización enfocada, y conversando¹³ con los principales participantes de la situación. Se debe poner atención tanto en aquellos aspectos lógicos como estructura, procesos, reglas, etc., y en aquellos de carácter interpretativo y que identifiquen rasgos culturales: roles, normas, valores (personales y compartidos) y juegos de poder.

La situación problema se expresa a través de cuadros descriptivos. Cabe señalar que la construcción de este dibujo es en gran medida fruto de la reflexión llevada a cabo en el taller de desarrollo estratégico y enriquecido por las conversaciones que el conductor del proceso sostenga con los distintos actores relevantes de la organización durante el desarrollo del estudio. Según Checkland y Scholes, los cuadros descriptivos son imágenes que permiten representar la situación problema y constituyen un medio efectivo para explicar relaciones o conexiones dentro de un sistema complejo de actividad humana.

Puede ser de gran ayuda, para guiar la construcción de cuadros descriptivos, considerar la identificación de dos tipos de sistemas: un sistema contenedor de problemas (SCP) y un sistema solucionador de problemas (SSP). Ver Figura 14.

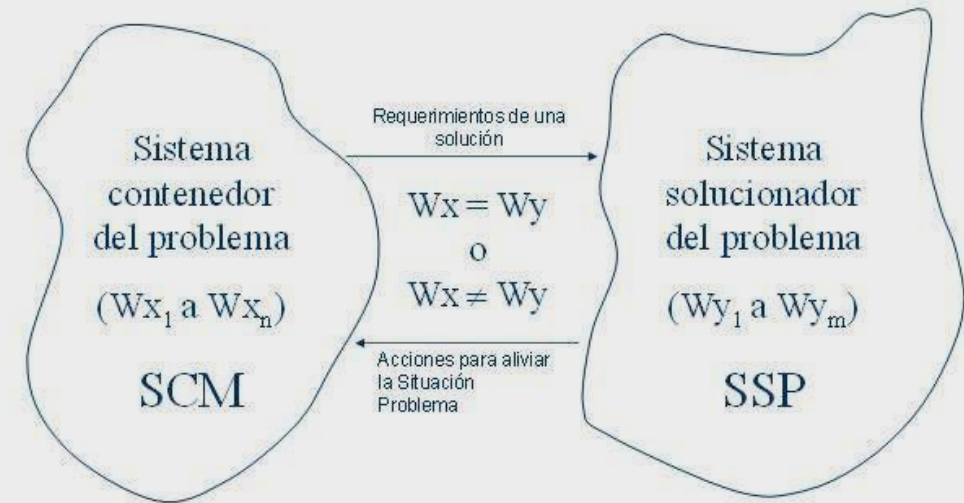


Figura 14. Lógica teórica para construir un Cuadro Descriptivo.

Fuente: Adaptado de Rodríguez Ulloa, R. (1994).

Un SCP, en palabras de Rodríguez Ulloa, *“es aquella porción de la realidad conformada por lo que se ha definido por sistema y el entorno que lo circunda, donde existen personas que conforman grupos culturales y que adoptan el papel de “vivir los problemas” de esa realidad. Pero así como son personas que viven los problemas de esa realidad, también son personas que poseen aspiraciones y visiones determinadas sobre los procesos de transformación a llevar a cabo en el sistema contenedor del problema”*.¹⁴

Para definir el SSP, Rodríguez Ulloa expresa que: *“EL SSP está conformado por aquellas personas que tienen vocación de “solucionadores” y que han tomado la decisión de “solucionar” los problemas existentes en el SCP. Es el sistema que, recogiendo las querencias y aspiraciones del SCP, propone “soluciones” a ser implantadas en el SCP”*.¹⁵

Rodríguez Ulloa, termina explicando los conceptos de SCP y SSP, expresando la relación, muchas veces dicotómica, entre estos dos sistemas de observadores, de la siguiente manera:

“Ocurre, sin embargo, que en muchas ocasiones los procesos de transformación recomendados por el SSP generan “soluciones” que en vez de aliviar la situación existente en el SCP la empeoran, originando situaciones de mayor conflicto y tensión en dicho sistema. Dichas “soluciones” suelen mejorar la situación de los involucrados en el SSP, mas no la de los SCP”.¹⁷

Cuadro Descriptivo para la DGI.

La figura 15 presenta el cuadro descriptivo construido para representar la situación problema identificada para La Cooperativa Avícola Kalfú de Rio Negro.

Con este dibujo se pretende entregar una visión global del contexto en el que aparecen los problemas y desafíos de la Cooperativa Kalfú, de una forma sencilla y clara. La expresión de la situación problema se desarrolla a partir de la identificación de dos sistemas: el sistema contenedor del problema (SCP) y el sistema solucionador del problema (SSP). Adicionalmente, en este caso, surge un tercer sistema correspondiente a la intersección entre los dos sistemas mencionados anteriormente, este sistema alberga a aquellos grupos culturales que, a pesar de vivir los problemas de la DGI, muestran una clara vocación de solucionadores de los problemas que padecen.

Una vez reconocida la situación problema es posible realizar un diagnóstico organizacional puntualizando los problemas que se identifican al interior de la organización, problemas que son de recurrente aparición durante las conversaciones entabladas con los diferentes actores relevantes de la organización.



Figura 15: Cuadro descriptivo Cooperativa Kalfú: Representación de la Situación Problema

Fuente: Construcción propia

Una vez identificada la situación problema y los agentes relevantes mediante la información obtenida en las encuestas aplicadas, conversaciones con actores relevantes, se construye conjuntamente con los integrantes del taller estratégico, un cuadro descriptivo que plasma la situación problema, en el cual los agentes relevantes que son incluidos en el Sistema Contenedor del Problema SCP son quienes viven sienten el problema, y aquellos que se incluyen en el Sistema Solucionador del Problema SSP son aquellos que tienen las facultades o intenciones de solucionarlo, independiente de si esto se consigue o no.

A continuación, se describen los agentes considerados en la confección del dibujo enriquecedor, según las conversaciones con los socios de la Cooperativa y de Ceus Llanquihue:

SCP: Los agentes identificados que se relacionan al Sistema Contenedor del Problema (SCP) y sus percepciones de la situación son:

- Cooperativa Kalfú. Quienes muestran su compromiso por llevar a buen puerto su emprendimiento.

- Socios. Quienes se examinan críticamente en la necesidad de aprender elementos nuevos que los hagan capaces de llevar a cabo el emprendizaje.
- Familias Williches, quienes examinan la posibilidad de integrarse al emprendizaje.

SSP: Los agentes identificados que se relacionan al Sistema Solucionador del Problema (SSP) y sus percepciones de la situación son:

- FIA. Quienes apoyaron financieramente la puesta en marcha del emprendizaje.
- Municipalidad de Rio Negro. Quienes han apoyado el emprendimiento poniendo a continuación diversos tipos de recursos -tanto físicos como técnicos-.

Finalmente, tenemos a Ceus Llanquihue, institución que coopera tanto siendo parte en la ejecución del emprendizaje como prestando asistencia técnica para su materialización. Todos ellos son parte de un proyecto que hay que llevar adelante con el compromiso de conjunto, donde cada uno aporta según sus particulares habilidades.

> DEFINICIÓN DE IDENTIDAD (VISIÓN, MISIÓN) ORGANIZACIONAL.

Ya completada la etapa de diagnóstico, se pasa al mundo de "modelar estratégica y estructuralmente la organización". Aquí, se busca consolidar la Visión e Identidad del Sistema, para luego alcanzar un proceso de definición estructural y un proceso de definición estratégica. El objetivo es encontrar una propuesta que sustente la estrategia y la viabilidad del sistema. La primera actividad de esta etapa corresponde a la definición de la identidad (visión, misión) de la organización.

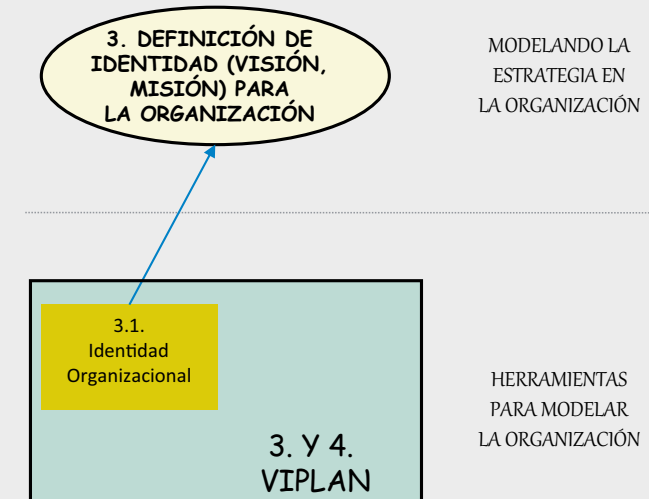


Figura 16. Definición de Identidad (Visión, Misión) para la Organización

A diferencia de los enfoques analíticos [reduccionistas](#)¹⁸ imperantes en la actualidad, que sólo toman algunas partes de aquello que estudian, aislándolas del conjunto, el Enfoque Sistémico explica el fenómeno en su totalidad, siendo un pensamiento integrador.

El enfoque propuesto relaciona coherentemente aspectos fundamentales de la [Planificación Estratégica con el Método de Intervención Organizacional \(VIPLAN\) de Raúl Espejo](#)¹⁹.

Esta etapa consta de tres niveles de trabajo: definición de la identidad organizacional, definición de la estrategia y la definición de la estructura.

Corresponde al primer nivel de trabajo definir el **ser** de la organización, a través de la constitución de la **Visión e Identidad Organizacional**. De este modo, la organización adquirirá un sentido de dirección y se comunicará la naturaleza de su existencia en términos de propósitos corporativos, ámbito de acción y liderazgo, como también se definirá una identidad de clase que la constituya como única.

Constitución de la Visión

La Visión corresponderá a la expresión del tipo de organización que aspiran crear quienes la dirigen, con una mirada a largo plazo. Será el gran sueño y deberá despertar compromisos (no acatamientos). Para esto, se necesitará saber “esta es mi situación actual y allá quiero estar”.

Algunos [ejemplos de Visiones](#)²⁰ se presentan a continuación:

- Universidad de Western Ontario: “Mediante el soporte de la distinción académica, Western ocupará un lugar en el primer lugar de las Universidades Canadienses, en áreas selectas seremos el líder”.
- Disney: “Hacer feliz a la gente”.
- Apple: “Contribuir al mundo produciendo herramientas para la mente que permitan el progreso de la humanidad”.

La Visión se construye mediante la reflexión individual y colectiva del Taller Estratégico acerca del tipo de organización a la cual aspiran, teniendo conciencia de las insatisfacciones actuales y pensando en una organización ideal sin insatisfacciones, pero alcanzable.

Esta etapa culminará con la obtención de una Visión consensuada por todos los actores participantes. Ella debe ser diferenciadora y con reconocimiento externo dado por el medio.

Visión para Avícola Kalfú.

Siguiendo con el ejemplo de la DGI, se define la siguiente Visión:

"La Cooperativa Avícola Kusram Kalfú, persigue posicionarse como un ejemplo de emprendizaje que se posiciona siguiendo sus raíces étnicas y culturales Mapuches Williches, proyectando la producción de los huevos azules desde Río Negro al Mundo".



Constitución de la Identidad Organizacional.

Este punto, busca definir, mediante el consenso más amplio posible entre los participantes, una identidad de clase que la constituya como única.

La búsqueda del sentido holístico, o si se quiere, "la búsqueda de un marco referencial o contexto trascendental en que un fenómeno pueda desplegarse como totalidad" (H. López Garay, 1995), nos pone frente a la discusión que conducirá a la comprensión del fenómeno organizacional que estudiamos. Entonces, hablamos de la **identidad organizacional**. Es decir, cuando se define el sentido de coherencia organizacional, se está definiendo lo que el sistema "es" o "será algún día" conforme a la visión establecida como una consecuencia de la acción cooperativa y consensual de sus actores, en un ejercicio que involucra a éstos en una observación de la organización desde el medio externo, pero permitiendo que la organización hable por sí misma.

La definición de la identidad hace presente la pregunta [¿en qué somos o podremos ser los mejores en el medio?](#)²¹, adicionalmente permite caracterizar la(s) principal(es) actividad(es) del sistema, quiénes las llevan a cabo, a quiénes servimos, a quién pertenece, dónde está inmerso el sistema y con qué restricciones se encuentra al operar.



Una buena definición de identidad, consecuente con la visión, puede ser el punto de partida de un gran desarrollo, creando un puente entre el presente y el futuro. Sus características se pueden distinguir respondiendo preguntas tales como, ¿en qué grado se adapta a las nuevas condiciones?, ¿en qué grado inspira entusiasmo y compromiso?, ¿en qué grado tiene claros sus propósitos y directrices?, ¿en qué grado refleja la unicidad de la organización, su identidad y su competitividad?

Implantar una buena identidad requiere la concreción de vías para su puesta en marcha, a través del desarrollo de estrategias que permitan que cada unidad de la organización entregue su contribución para realizarla.

La Identidad y la visión deben estar debidamente difundidas en todos los niveles de la organización, por lo tanto, ambas deben ocurrir recursivamente en todos los niveles estructurales.

Para que todo lo anteriormente dicho ocurra, es necesario producir un debate al interior de la organización y al interior de todos los niveles recursivos, buscando establecer compromisos de acuerdo frente a dos conceptos estrechamente relacionados; ellos son:

i) Nombrar la organización

Este concepto busca encontrar una frase que permita identificar la organización enfocada, y que en lo posible sea compartida por sus componentes relevantes. La frase debe componerse según la siguiente configuración:

"Un sistema (contexto), que hace (X), mediante (Y) , para lograr (Z)".

El **contexto** sitúa a la organización en un marco de coherencia determinado. **X** representa una acción que es representativa del quehacer del sistema. **Y** representa los medios por los que es posible llevar a cabo esa acción. Y **Z** la finalidad que el sistema busca.

Nombrando la Misión de Avícola Kalfú

Para el desarrollo del Taller, se conformaron dos grupos para que hicieran una definición de identidad, usando como plantilla la presentada en la figura:

IDENTIDAD (Cooperativa de Trabajo KALFÚ)	
CONTEXTO:	
QUE HACE:	
MEDIAnte QUE:	
CON QUE PROPÓSITO:	

Figura 17. Definición de Identidad (Visión, Misión) para la Organización

Como resultado de esta primera aproximación se obtuvieron los siguientes resultados para cada grupo:

GRUPO 1

- CONTEXTO:** Sociedad Avícola Kalfú.
- QUE HACE (X):** Producir huevos con omega 3, antioxidantes y pollos de raza Kollonka.
- MEDIAnte (Y):** Mediante incubación y de forma natural, en salas de crecimiento, gallineros y al aire libre.
- PARA LOGRAR (Z):** Con el propósito de obtener un producto de calidad que cubra las necesidades de los clientes, conservar la especie y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias.

GRUPO 2

- CONTEXTO:** Una sociedad que agrupe a los productores de comunidades mapuches de huevos azules del territorio Kurrilelfu.
- QUE HACE (X):** Satisfacer las necesidades nutricionales en la población nacional e internacional.
- MEDIAnte (Y):** La crianza de gallinas kollonkas, ketro y criollas y en la producción de huevos azules con alimentación rica en Omega 3 y antioxidantes.
- PARA LOGRAR (Z):** Rescatar la crianza y a la vez la comercialización de aves y huevos azules nutraceuticos.

Con los resultados de los dos grupos a mano del conjunto, se determinó una discusión que concluyo con la siguiente proposición para Kalfú:

TODOS

CONTEXTO:

Sociedad Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches de huevos azules del territorio Kurileufu.

QUE HACE (X):

Producir y comercializar huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes y la producción de pollos de raza kollonka, ketro y criollas.

MEDIANTE (Y):

Un criadero de gallinas felices, alimentadas con productos naturales de la zona, con sala de incubación y crianza y una sala de procesos de alimentos y una sala de sanitización y envasado de los huevos.

PARA LOGRAR (Z):

Con el propósito de obtener un producto de calidad que satisfaga las necesidades nutricionales de la población nacional e internacional, conservando las tradiciones de la comunidad huilliche y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias.

Basado en las declaraciones expuestas y las discusiones involucradas, se construyó una frase integradora como definición de la identidad como Misión:

"Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches de huevos azules del territorio Kurileufu, quienes se dedican a la producción y comercialización de huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes, como también en complemento, produce pollos de raza kollonka, ketro y criollas. Esto lo llevan a cabo haciendo uso de criaderos de gallinas felices, alimentadas con productos naturales de la zona, con sala de incubación y crianza, una sala de procesos de alimentos y una sala de sanitización y envasado de los huevos. Se persigue como propósito el obtener un producto de calidad, que satisfaga las necesidades nutricionales de la población nacional e internacional, conservando las tradiciones de la comunidad huilliche y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias."

ii) Caracterizar la organización

Para lograr esta caracterización, el énfasis estará puesto en precisar los factores que intervienen al constituir la identidad de la organización. Con este fin, definimos la nemotecnia TAPCID, cuyos componentes son:

- T:** **Transformación.** ¿Qué inputs son transformados en qué outputs? (el quehacer de la organización).
- A:** **Actores.** ¿Quiénes llevan a cabo las actividades establecidas para materializar la transformación?
- P:** **Proveedores.** ¿Quiénes son, o pueden ser, los proveedores de inputs, requeridos para hacer posible la transformación?
- C:** **Clientes.** ¿Quiénes son, o pueden ser, los directamente favorecidos o perjudicados por los outputs de la transformación?
- I:** **Interventores.** ¿Quiénes, desde el exterior, definen o pueden definir, el contexto de la transformación?
- D:** **Dueño.** ¿Quién tiene, o puede tener, una meta- visión de la transformación?

Nombrando la Misión de Avícola Kalfú

Para construir la caracterización identitaria de Kalfú, de abrió una discusión grupal, apoyada por un patrón guía ilustrada en la Figura 17.

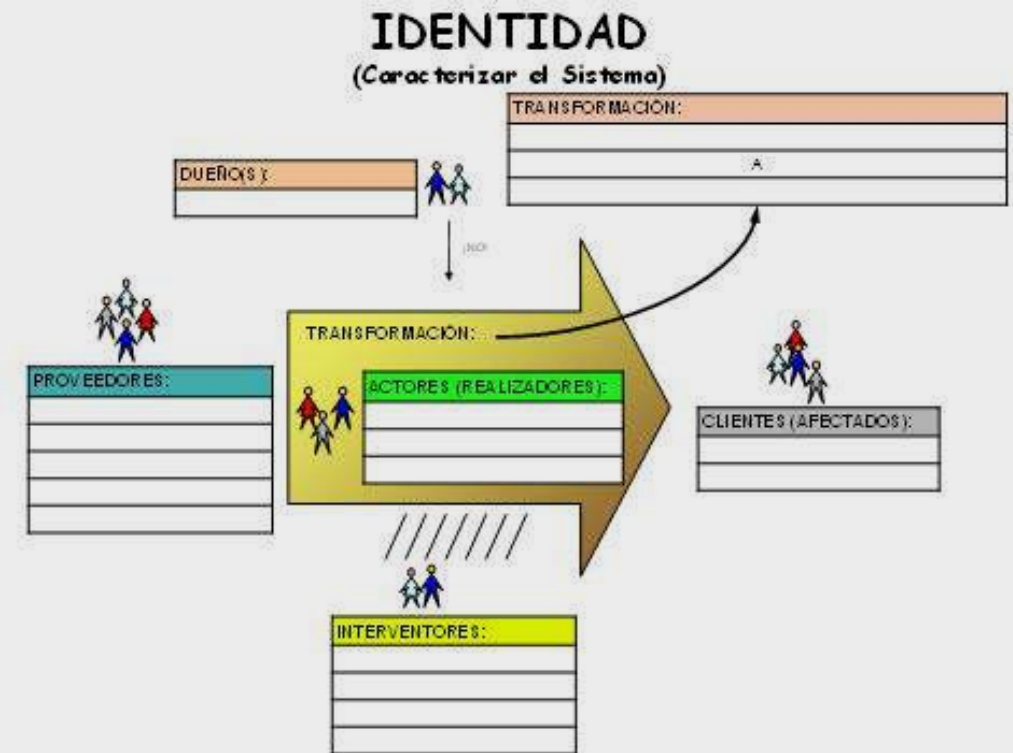


Figura 18. Caracterización para la Organización

La caracterización de Avícola Kalfú como resultado de la discusión y debidamente consensuada quedó definida como:

- T: Transformación:** Necesidades de alimentación saludable,
A
Dichas necesidades satisfechas con huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes, provenientes de gallinas felices.
- A: Actores:** Integrantes de Cooperativa Avícola Kusram Kalfu.
- P: Proveedores:** Empresas de materias primas para la elaboración del alimento de las gallinas, Universidades, FIA, INDAP, CONADI, GORE, Empresas de materiales de construcción, Banca y Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- C: Clientes:** Restaurantes y Hoteles, Consumidores de huevos nacionales y extranjeros.
- I: Interventores:** Empresarios, Estado, Modelo Económico.
- D: Dueño:** Asamblea de socios.

La ilustración para caracterizar la Identidad de Avícola Kalfú, puede observarse en la Figura 19.

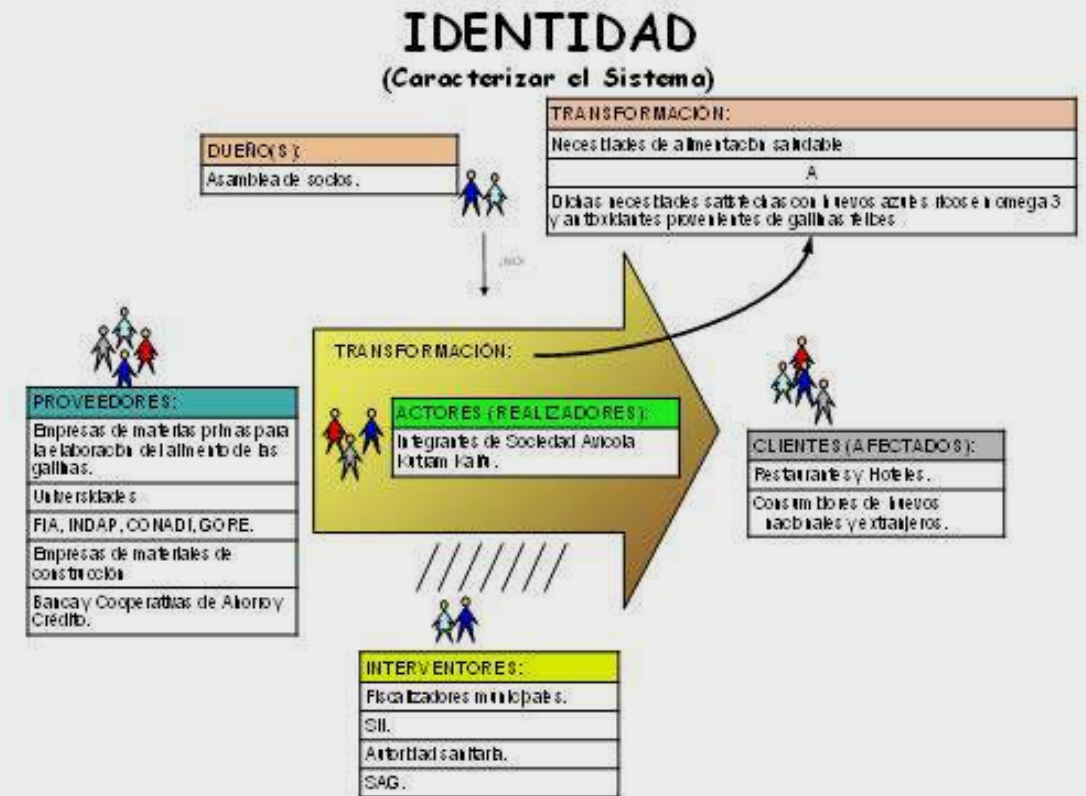


Figura 19. Caracterización para Avícola Kalfú

Para cerrar este punto, es bueno que tengamos en cuenta lo que nos dicen Espejo, Bowling y Hoverstadt en lo relativo al cómo proceder cuando diseñamos identidad: *Una sentencia de identidad en Modo II (diseño del sistema) involucra declarar promesas de identidad en orden de producir la organización relacionada. Esto debiera ser parte de un rico proceso conversacional entre los participantes*²². Lo expresado por Espejo y colaboradores respecto al uso del modo diseño, lo podríamos extrapolar a todas las actividades del modelamiento.

> MODELAMIENTO ORGANIZACIONAL DE ACTIVIDADES MISIONALES

Límites Organizacionales

Para realizar la identidad definida en el punto anterior, se requiere una estructura organizacional que la soporte. Para ello debemos definir aquellas tareas o actividades necesarias para llevar a cabo la identidad, conocidas por los nombres de: actividades tecnológicas -en el sentido que determinan el modo de hacer- o actividades productivas -ya que serán las responsables del resultado o producto final- o actividades estructurales -porque materializan la identidad organizacional-.

Ellas, independiente del nombre utilizado, establecerán los límites de actividad que estructuralmente caracterizan a la organización. Por lo tanto, entenderemos como **actividades tecnológicas**, estructurales o productivas a todas aquellas tareas que producen la transformación nombrada en la identidad organizacional.



Figura 20. Modelamiento Organizacional de Actividades (Unidades) Misionales

Fuente: Construcción propia

Esta fase del método reúne en un esquema, a todas aquellas actividades tecnológicas y sus dimensiones geográficas y temporales necesarias para efectuar la transformación que lleva a cabo el sistema, independiente de la organización a desarrollar. Excluye todas aquellas actividades de apoyo o reguladoras, es decir, si nuestra organización es una empresa productiva, el modelo tecnológico será un flujograma de procesos productivos. La suma de actividades y su capacidad técnica definirán los límites de actividad propios del sistema viable. Éste estudio debe ser apoyado por expertos en la materia relacionada con la transformación y como apoyo se utiliza como herramienta la [modelización de cajas negras](#)²³ dentro de cajas negras. El resultado de esto es lo que podríamos llamar modelos tecnológicos. Ver figura 21.

Para Espejo, Bowling y Hoverstadt:

*“Los modelos tecnológicos son modelos de las actividades que produce la transformación nombrada en la sentencia de identidad. Ellos muestran cuales actividades producen la transformación, y la forma en que estas se relacionan con otras. El propósito de construir estos modelos es explorar la complejidad de las tareas que realizan la transformación, y permitirnos calcular su impacto en la estructura de la organización”.*²⁴

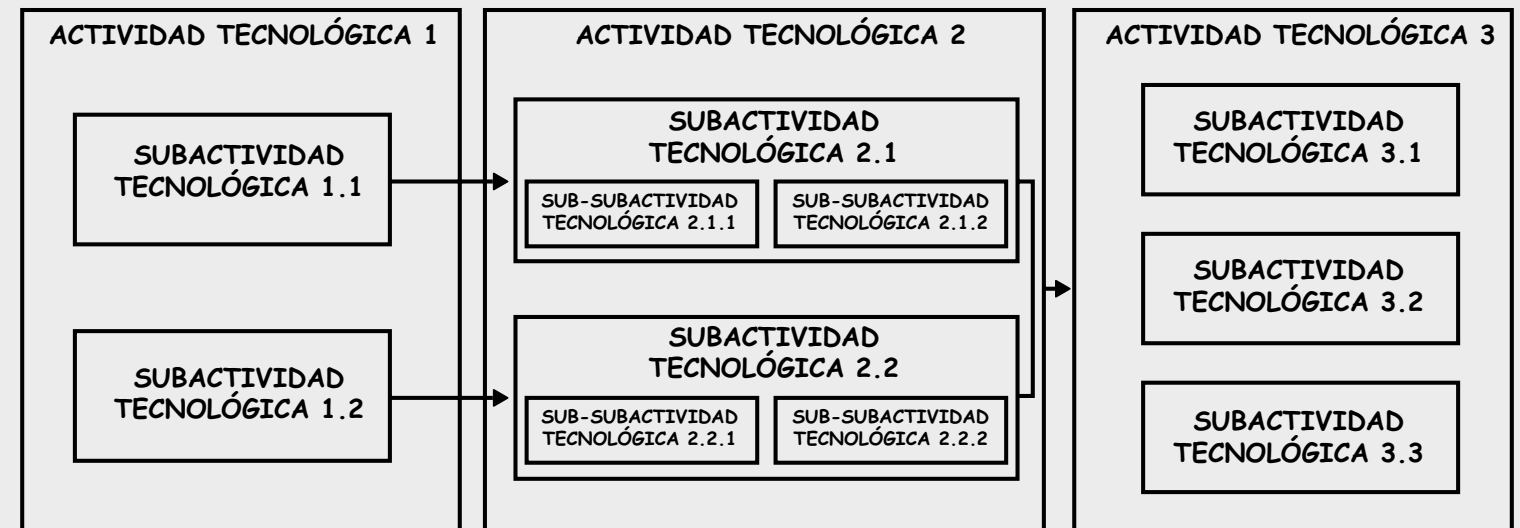


Figura 21. Método de Cajas Negras Dentro de Cajas Negras

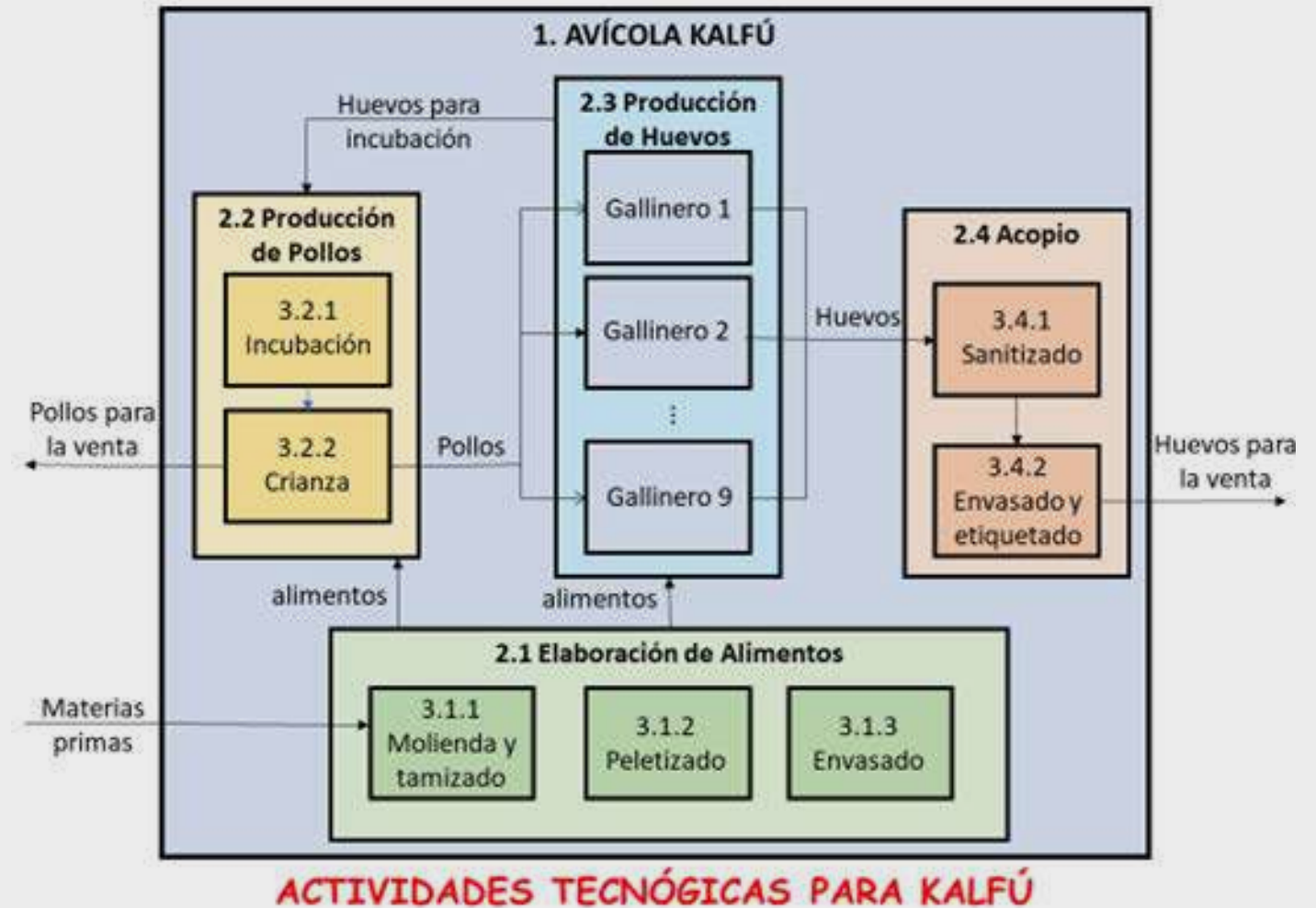
Fuente: Construcción propia

Modelo de los Límites Organizacionales para Avícola Kalfú

Para determinar los límites organizacionales de Avícola Kalfú, se definieron sus actividades primarias, es decir aquellas actividades que se encuentran implícitas en la Identidad Organizacional y que permiten llevar a cabo la transformación de los Input en Output. Las actividades primarias determinan los límites de actividad que estructuralmente caracterizan a Kalfú, tal como se observa en la Figura 22.

Figura 22. Actividades Tecnológicas

Fuente: Construcción propia



Las sub-actividades tecnológicas son cuatro: Elaboración de Alimentos, Producción de Pollos, Producción de Huevos y Acopio. Por otro lado, el quehacer organizacional corresponde netamente a actividades productivas, por lo que representan los límites en el ámbito tecnológico.

Actividad 1. Avícola Kalfú.

Actividad 2.1 Elaboración de Alimentos.
Para apoyar la Producción de huevos y la Producción de Pollos, se hace necesario alimentar a las gallinas, gallos y a los pollos, para ello se diseñó la Actividad Tecnológica Elaboración de Alimentos, la que contiene como sub-actividades:

3.1.1 Molienda y Tamizado.

3.1.2 Paletizado, y

3.1.3 Envasado

Actividad 2.2 Producción de Pollos.
Se refiere a la necesaria producción de pollos, los que suministran con su resultado la actividad de producción de huevos. Distribuidos los pollos a los gallineros, aquellos sobrantes pueden ser vendidos a otros productores interesados. Para llevar a cabo la actividad Producción de Pollos se requiere contar con los huevos aportados por la Actividad 1.1. Las dos sub-actividades desarrolladas al interior de producción de pollos, corresponden a:

3.2.1 Incubación y

3.2.2 Crianza.

Actividad 2.3 Producción de huevos.
Se refiere a la actividad que dio origen a esta organización, la cual se lleva a cabo en los 9 gallineros que conforman Kalfú. Estos gallineros se encuentran separados geográficamente y los administran cada uno de los 9 socios de Avícola Kalfú. Para desarrollar la actividad, es abastecida de animales por parte de Producción de Pollos (2.2), y de alimentos para los para las gallinas y gallos por la actividad tecnológica Elaboración de Alimentos (2,1).

Actividad 2.4 Acopio.
Una vez producidos los huevos, aquellos que se seleccionan para la Producción de Pollos se mandan a la actividad tecnológica 1.2, y el grueso de ellos quedan seleccionados para la venta. Los huevos que serán comercializados, pasan por el proceso de Acopio, donde serán sanitizados (3.4.1) y luego envasados y etiquetados (3.4.2). Hecho lo anterior salen del proceso productivo y pasan a la venta.

> Actividades Misionales (Despliegue de Complejidad).

Definido el modelo tecnológico, a continuación, se debe reconocer entre las actividades tecnológicas aquellas que los responsables por la organización se comprometen a llevar a cabo. Estas actividades corresponderán a las denominadas "Actividades Misionales" o tareas primarias de la organización, tal como se ilustra en la figura 23.

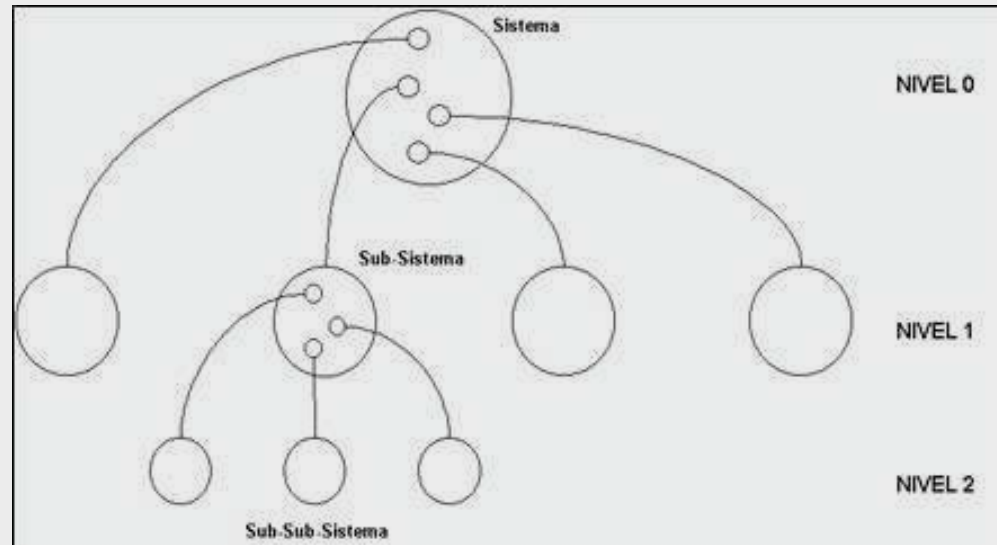


Figura 23. Método de Cajas Negras Dentro de Cajas Negras

Fuente: Construcción propia

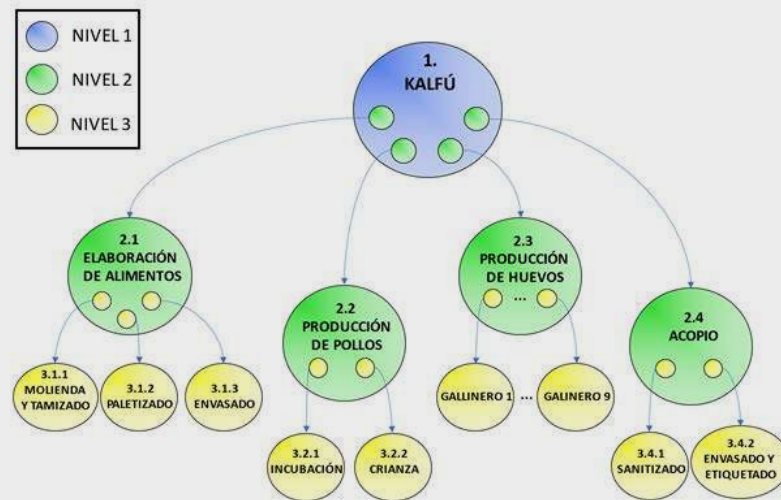
Lo que se pretende en este punto es equilibrar la complejidad organizacional, generando un mapa recursivo de sistemas autónomos inmersos en sistemas autónomos, representado un despliegue de la complejidad de las actividades misionales o primarias.

Según Espejo, Bowling y Hoverstadt:

"Estas unidades autónomas, emergentes o constituidas, son llamadas actividades primarias en VIPLAN. Por lo tanto, la actividad primaria "compañía" puede tener las actividades primarias "divisiones" dentro de ella misma y estas divisiones pueden tener actividades primarias "unidades estratégicas de negocios" dentro de ellas y así sucesivamente, hasta que los productos o servicios de la organización son entregados. Los despliegues iniciales (ej. Divisiones dentro de compañías y UENs dentro de divisiones) pueden ser fácilmente anticipadas, pero resulta más difícil visualizar unidades autónomas mientras nos acercamos a la entrega de productos o servicios, y las tareas son desglosadas en tareas más pequeñas".²⁵

Actividades Misionales (despliegue de complejidad para Avícola Kalfú)

Como podemos observar en la figura 19, este modelo está fuertemente relacionado con el punto anterior –en el anterior eran rectángulos y en este círculos-. La diferencia se produce ya que, para los límites, aquello se modeló como lógico, sin embargo, para esta fase se establece como lo posible y adecuado a la complejidad estructural que muestra la organización.



DESPLIEGUE DE LA COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL PARA KALFÚ

Figura 24. Niveles Estructurales (Despliegue de Complejidad de las Actividades Misionales) para Avícola Kalfú

Fuente: Construcción propia

Estas unidades autónomas, emergentes o constituidas, son llamadas “actividades misionales”. Por lo tanto, la Actividad Misional del nivel 0 -AVÍCOLA KALFÚ-, contiene las actividades misionales del nivel 1 –Elaboración de alimentos, Producción de pollos, Producción de huevos y Acopio-.

Si observamos la actividad Elaboración de alimentos, en su interior encontramos Molienda y Tamizado, Paletizado y Envasado. Esta actividad es crítica para apoyar la propuesta de valor establecida por la cooperativa.

Enfocándonos en la actividad Producción de pollos, encontramos las tareas misionales: Incubación y Crianza. Estas actividades son fundamentales para la continuidad del negocio, ya que entrega independencia en el manejo de los elementos fundamentales para la producción de huevos.

Para Producción de huevos, sus actividades dependientes son los Gallineros. Obviamente este es un aspecto fundamental, ya que es el centro del proceso productivo de huevos.

La última actividad misional es Acopio, de las que dependen Sanitizado y envasado y etiquetado. Estas dos actividades preparan el producto final para derivarlo a la comercialización.

> MODELAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN. (FIGURA 20)

La metodología MESIPLAES tiene como punto determinante la realización de un **Mapa de Conversaciones Faltantes (MCF)**, en el cual se vuelcan todas las conversaciones que permitirán proyectar la estrategia de la organización. A partir de dicho mapa, se definen aquellas conversaciones faltantes de carácter estratégicas, para posteriormente definir responsables y temporalidades que permiten medir el cumplimiento de esos objetivos.

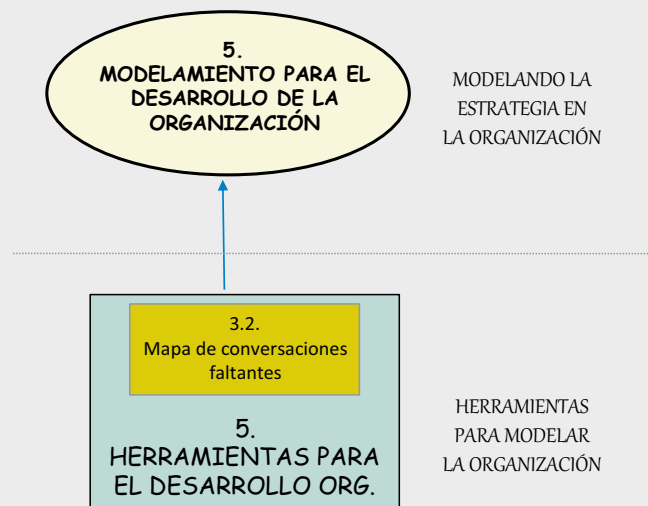


Figura 25. Modelamiento para el Desarrollo Organizacional

Fuente: Construcción propia

En lo que refiere a las interacciones humanas, por medio de la reflexión ([momento del silencio organizacional](#))²⁶, podemos identificar las conversaciones faltantes para posibilitar escenarios o acciones. Es aquí donde García plantea que pueden surgir las siguientes preguntas: "¿Cuáles son las conversaciones faltantes?, ¿Cuál es el sentido de las conversaciones faltantes? Agreguemos: ¿Qué diseño puedo hacer de esa(s) conversación(es)?".

Esta herramienta-metodología-enfoque se basa en la configuración de un mapa de conversaciones faltantes para el desarrollo gobernado por las relaciones para la viabilidad.

Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas:

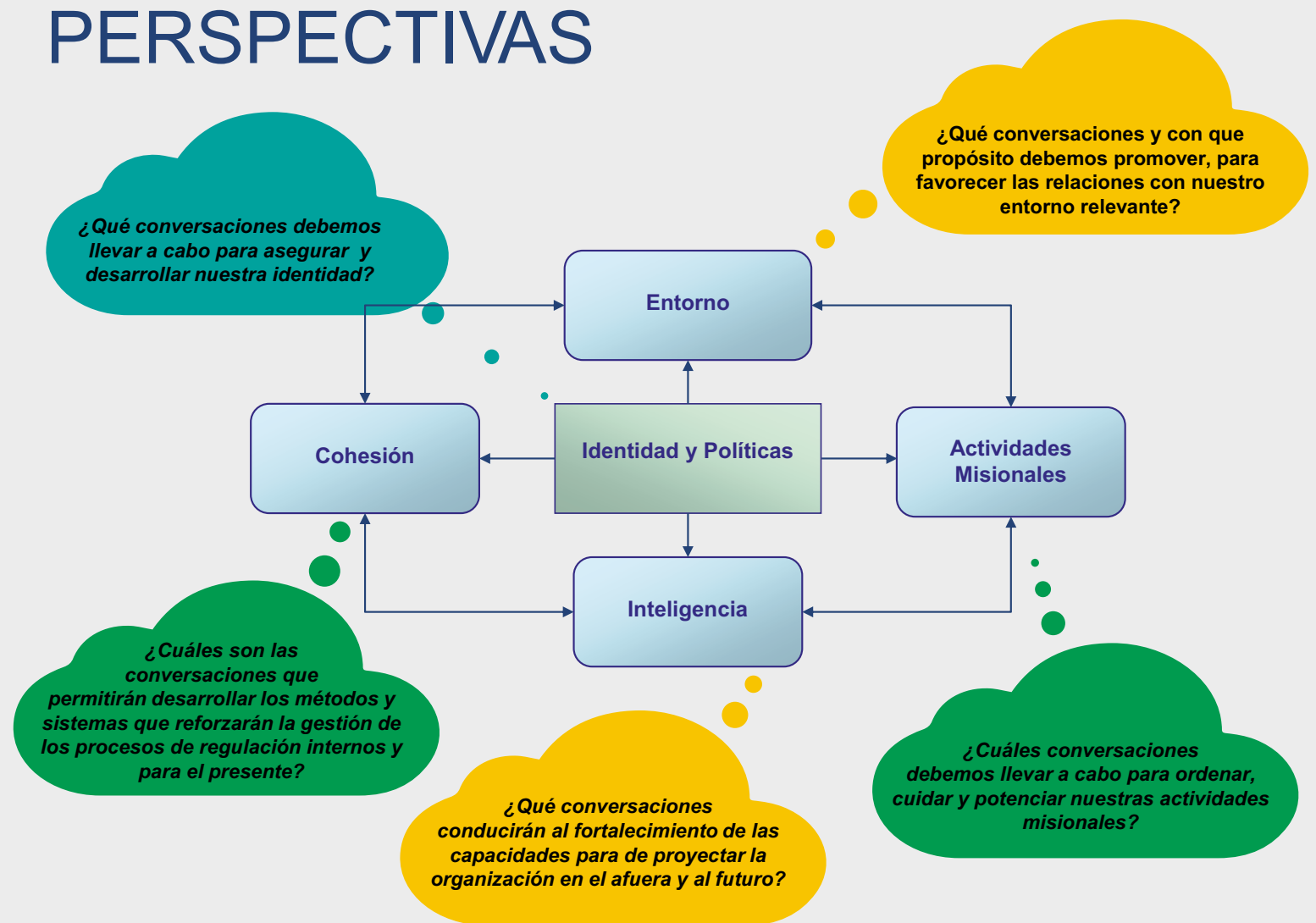
- En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de las conversaciones faltantes de carácter identitarios (política), siendo necesarias para reforzar la Misión y alcanzar la Visión.
- Debemos indicar que estas conversaciones constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con el medio y, a su vez, el logro de sendas conversaciones dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los procesos de coordinación y cohesión.

- Por último, el MCF plantea que el logro unificado de todas estas conversaciones pasa -lógicamente- por una inteligencia y clara definición y operación de las actividades misionales, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

Dimensiones a considerar para establecer las conversaciones faltantes según perspectiva (Ver Figura 21).

Figura 26. Nombrando la organización para la DGI-USACH

Fuente: Construcción propia



Las dimensiones o perspectivas consideradas para la construcción de los Mapas de Conversaciones Faltantes, corresponden a las funciones propias del modelo del sistema viable (S. Beer, 1997): Políticas, Inteligencia, Cohesión y Coordinación, Actividades Misionales y Entorno.

1.- Perspectiva Entorno:

- Definir una Propuesta de Valor (obligatorio), entendiendo como tal, aquellos elementos que hacen que la organización sea reconocida por su público objetivo como aquello que valora y le atrae para relacionarse con ella.
- Establecer aquellas conversaciones sobre como sostener y desarrollar la propuesta de valor. Conversaciones que generan y promuevan una potente imagen identitaria con el medio, conversaciones sobre el modo de mantener una fluida relación con clientes (público objetivo), proveedores (suministradores) e interventores (intervinientes).
- Otras posibles.

2.- Perspectiva Políticas:

- Establecer conversaciones sobre aspectos legales de constitución

- Definir aquellas conversaciones necesarias sobre aspectos de soporte identitarios.
- Plantear conversaciones sobre políticas de calidad.
- Otras posibles.

3.- Perspectiva Inteligencia:

- Definir conversaciones sobre I+D+i
- Plantear conversaciones sobre inversiones y accesos al financiamiento de proyectos.
- Establecer conversaciones sobre el desarrollo del talento humano.
- Situar conversaciones acerca del desarrollo de potenciales y nuevas operaciones y públicos objetivos (mercadeo).
- Definir conversaciones sobre innovación en calidad.
- Otras posibles.

4.- Perspectiva Cohesión:

- Definir conversaciones sobre mejoramientos en la administración presupuestaria y financiera.
- Establecer conversaciones sobre innovación en la gestión operacional.
- Plantear conversaciones sobre el mejoramiento en la gestión del talento humano.
- Definir conversaciones acerca del mejoramiento en la relación operacional con el público objetivo.
- Establecer conversaciones sobre implementación de normas de calidad.
- Otras posibles.

5.- Perspectiva Procesos Misionales:

- Establecer conversaciones sobre mejoramientos o innovaciones a implementar en las actividades misionales (procesos), entre otras posibles.

La matriz para ilustrar el Mapa de Conversaciones Faltantes se muestra en Figura 28.

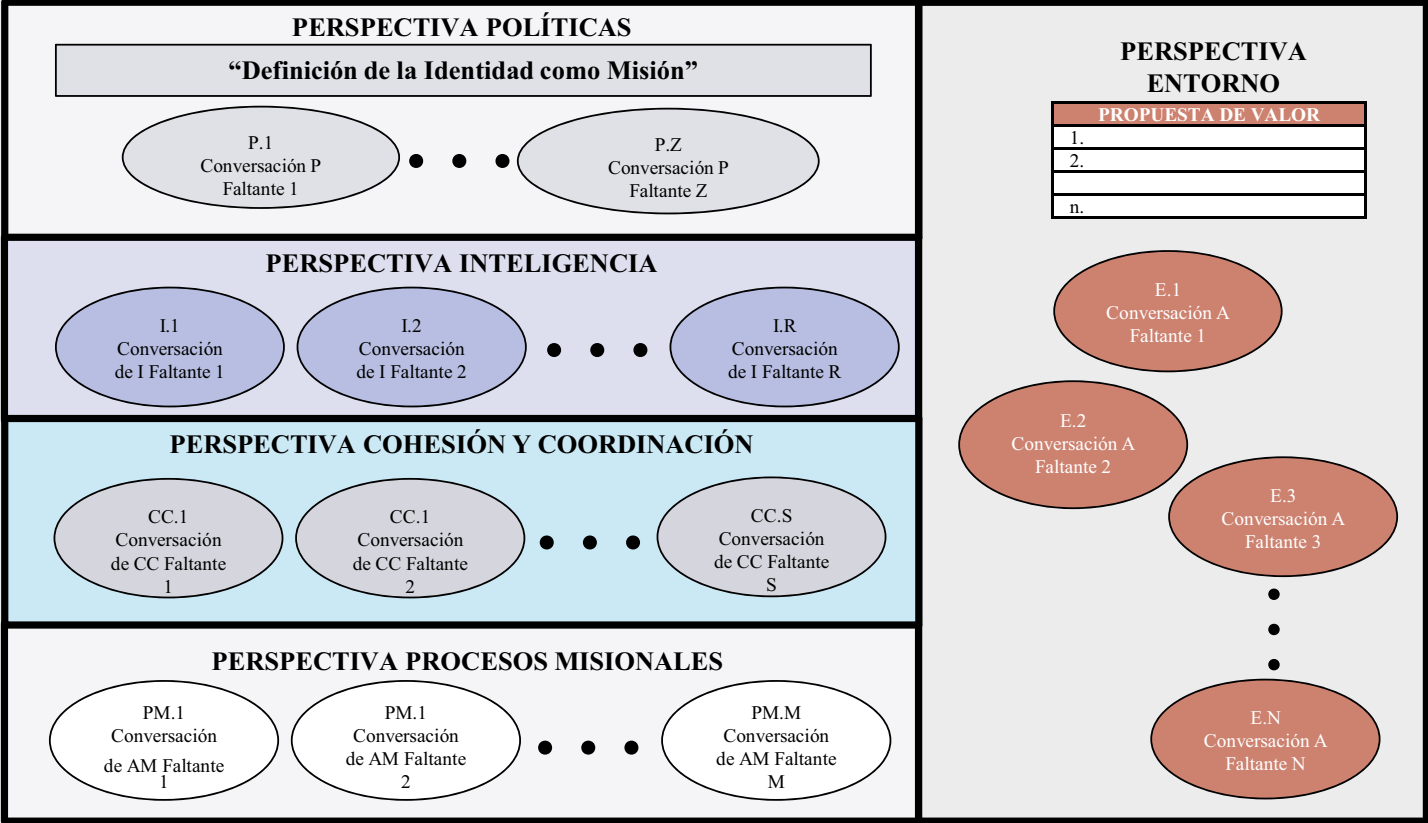


Figura 27. Matriz para la Confección de MCF

Fuente: Construcción propia

Mapa de Conversaciones Faltantes para Avícola Kalfú

En este punto se pretende entregar una serie de directrices de acuerdo con la formulación de las conversaciones estratégicas necesarias para apoyar la marcha futura de Avícola Kalfú, puesto que gracias a su debida ejecución podrá evaluar contantemente el cumplimiento de su contenido y verificar su posición frente al entorno.

Estas conversaciones, son emanadas del “Taller para la construcción del Mapa de Conversaciones Faltantes”. En este taller, se les solicitó a los participantes, responder preguntas relacionadas con cada una de las siguientes perspectivas estratégicas: Políticas, Cohesión/Gestión, Procesos Misionales, Entorno y por último, Aprendizaje y Desarrollo. Definidas las conversaciones faltantes para cada una de las distintas perspectivas, acorde a la identidad de Avícola Kalfú definida en los talleres anteriores, se procedió a generar el mapa de conversaciones faltantes. En ella se pueden identificar claramente según cada perspectiva, aquellas conversaciones necesarias para apoyar el desarrollo de Avícola Kalfú.

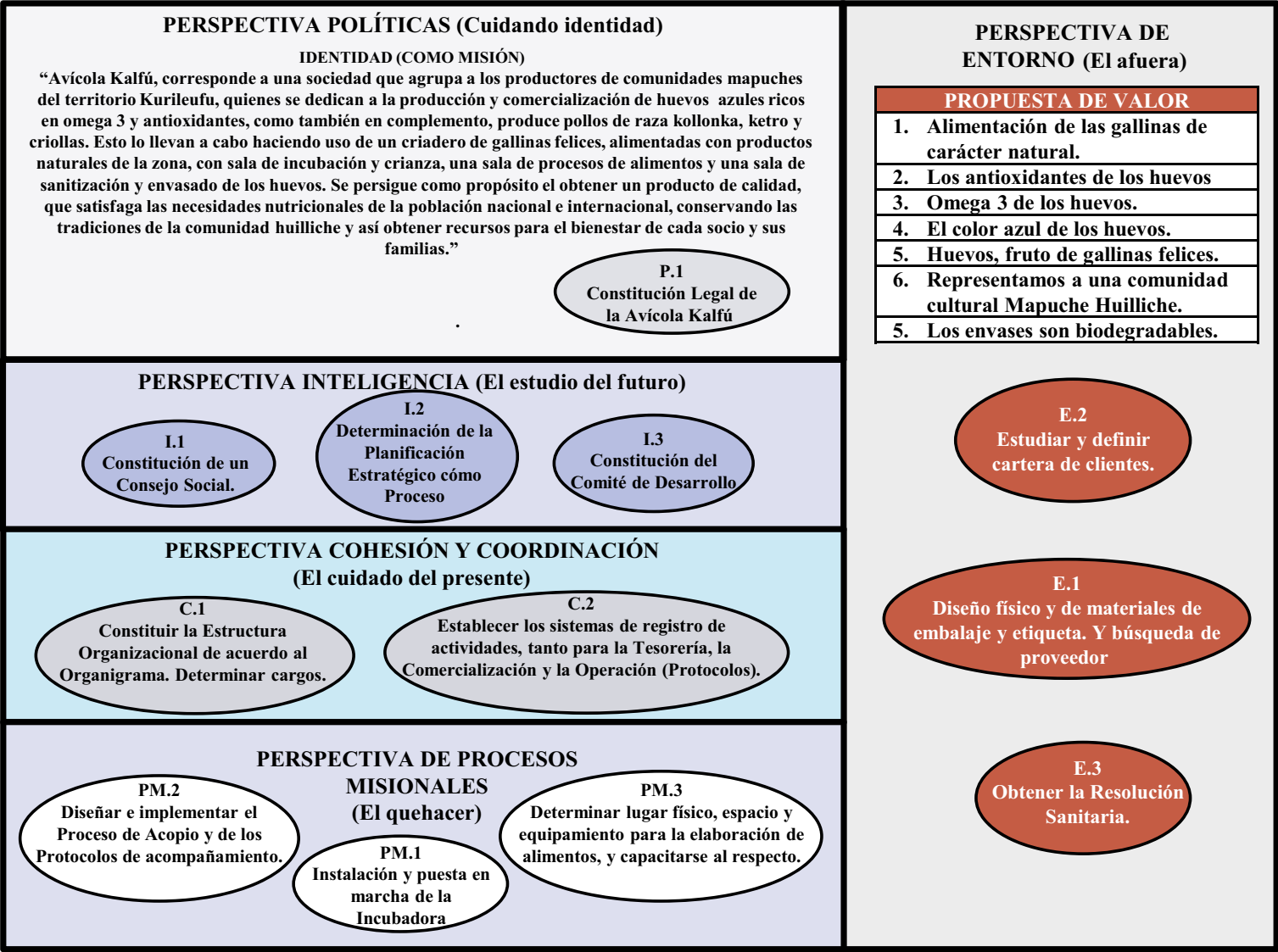


Figura 28. Mapa de Conversaciones Faltantes para Avícola Kalfú
Fuente: Construcción propia

MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES DE CARÁCTER ESTRATÉGICO

> COORDINANDO EL FUTURO

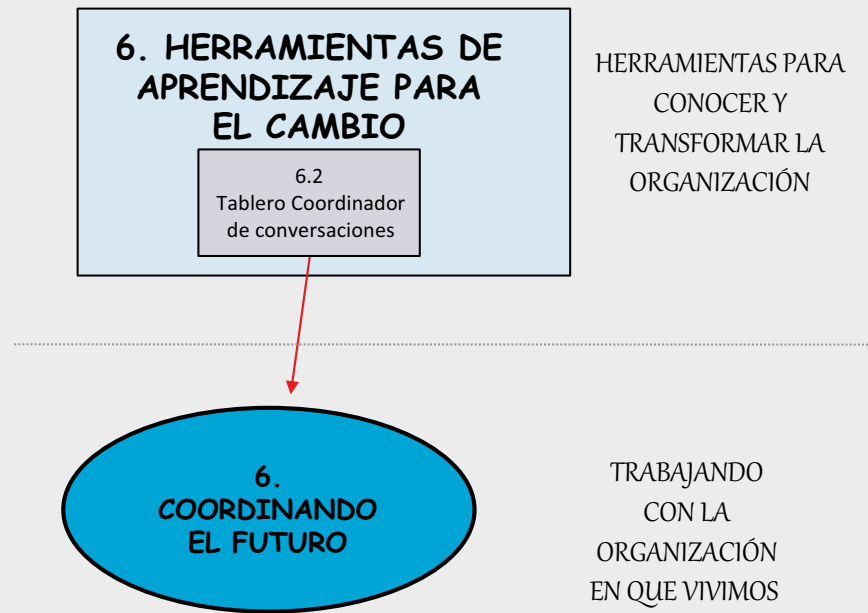


Figura 29. Coordinando el Futuro

Fuente: Construcción propia

Definidas las conversaciones faltantes por perspectiva, se construye un cuadro coordinador que compromete a la organización al debido desarrollo de las conversaciones acordadas. Para ello, identificadas las conversaciones, se definen los responsables de conducirlas y los plazos de avance y/o cumplimiento.

Tablero Coordinador de Conversaciones para el Desarrollo en Avícola Kalfú.

Definida y acordadas las conversaciones estratégicas según perspectivas, en conjunto con el Grupo Estratégico, se construyó una Tabla de Tareas y Compromisos, la que definía aquellas conversaciones estratégicas necesarias de llevar a cabo, el plazo requerido para su materialización y las personas a cargo de promover su realización. A continuación, se entrega una tabla con los compromisos adquiridos por los participantes de Avícola Kalfú, y los plazos acordados:

PERSPECTIVA	CONVERSACIONES ESTRATÉGICAS (DEL MAPA DE CONVERSACIONES)	RESPONSABLE(S) (SEGÚN ORGANIGRAMA)	PLAZO COMPROMETIDO (INICIO Y TÉRMINO)
POLÍTICAS	Constitución Legal de la Avícola Kalfú	Presidenta CEUS LLANQUIHUE	FINES DE OCTUBRE 2018
	Diseño físico y de materiales de embalaje y etiqueta. Búsqueda de proveedor	Presidenta CEUS LLANQUIHUE	FINES DE OCTUBRE 2018
ENTORNO	Estudiar y definir cartera de clientes	Elizabeth S. Cristina C.	FINES DE DICIEMBRE
	Obtener la Resolución Sanitaria	SE POSTERGA	
	Constitución del Consejo Social	SE POSTERGA	
INTELIGENCIA	Determinación de un Plan Estratégico	SE POSTERGA	
	Constitución del Comité de Desarrollo	SE POSTERGA	
	Constituir la estructura Organizacional de acuerdo con el Organigrama. Determinar cargos	DESARROLLADO EN 08-2018	
COHESIÓN	Establecer los sistemas de registro de actividades, tanto para la Tesorería, la Comercialización y la Operación (protocolos).	ASAMBLEA Y CEUS LLAN- QUIHUE	FIN DE OCTUBRE
	Instalación y puesta en marcha de la incubadora.	PATRICIA B.	MEDIADOS DE SEPTIEMBRE
PROCESOS MI- SIONALES	Diseñar e implementar el proceso de acopio y de los protocolos de acompañamiento.	JOSÉ, ERIKA, ENEDINA Y CEUS LLANQUIHUE	FIN DE OCTUBRE
	Determinar lugar físico, espacio y equipamiento para la elaboración de alimentos y capacitaciones relacionadas.	JOSÉ A.	FINES DE DICIEMBRE (ELABORACIÓN DE ALIMENTOS)

Tabla 1: Cuadro Coordinador
Fuente: Construcción propia

> PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. (FIGURA 26)



Figura 30. Plan de Desarrollo Organizacional

Fuente: Construcción propia

Esta actividad representa el final del proceso. Se debe redactar un informe que reúna todas las actividades desarrolladas durante la intervención, el que será el Plan de Desarrollo Organizacional de la Organización. Este plan debe contar al menos con las actividades presentadas en la Figura 31.

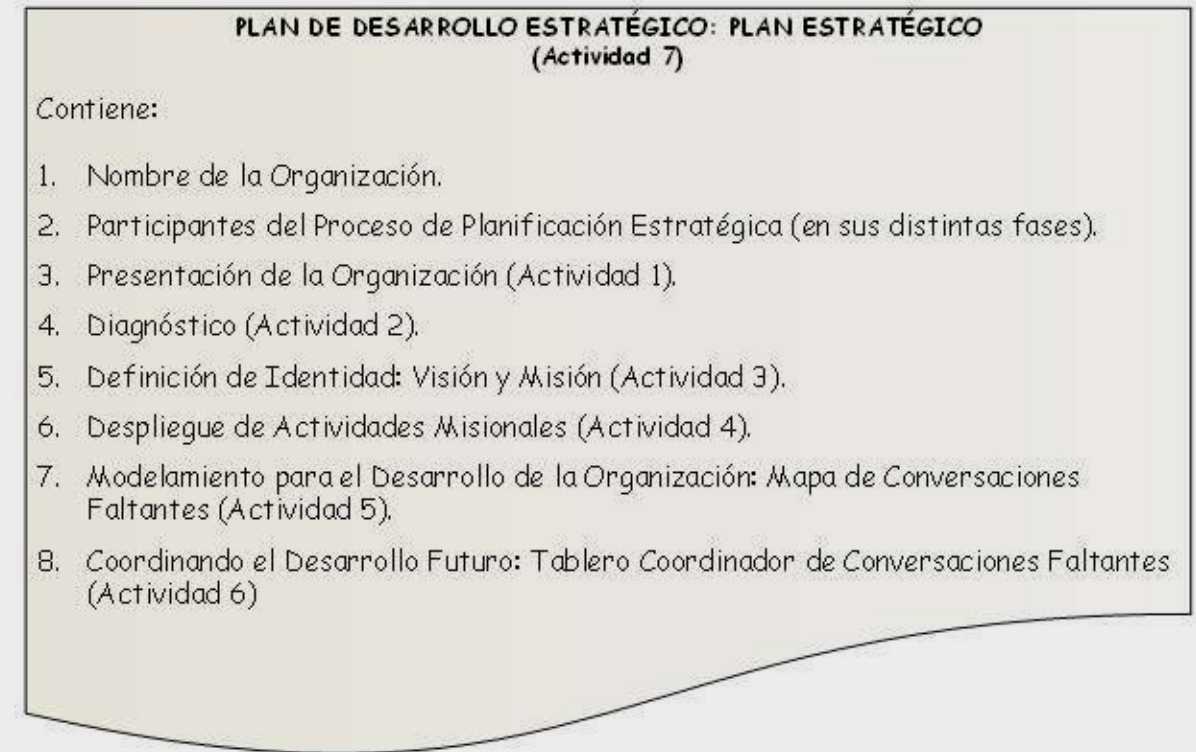


Figura 31. Elementos que debe contener el Plan de Desarrollo Organizacional

Fuente: Construcción propia

REFERENCIAS

- ANDRADE, H., DYNER, I., ESPINOSA, A., LÓPEZ-GARAY, H., SOTAQUIRÁ, R. (2002) "Pensamiento sistémico: diversidad en búsqueda de unidad". Editorial UNIANDES.
- BEER, S. (1995). "Brain of the Firm". Wiley, Chichester.
- BEER, S. (1997). "El Error Culpablemente Feliz". Artículo de la Conferencia que Expuso al Cumplir sus 70 Años.
- BEER, S. (1985), "Diagnosing the System for Organisations"; John Wiley, London and New York. Translated into Italian and Japanese. Reprinted 1988, 1990, 1991.
- CHECKLAND, P. (1981). "Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas". Megabyte.
- CHECKLAND P. y SCHOLLES J. (1994). "La Metodología de los Sistemas Suaves en Acción". Megabyte.
- CHECKLAND, P. y POULTER J. (2010). "Soft Systems Methodology: método radical para integrar actividades". España. Editorial Milrazones.
- CÓRDOVA, F. (1999). Proceso de Planificación Estratégica. Material Docente. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, septiembre.
- ECHEVERRÍA, R. (2003). "Ontología del Lenguaje". Comunicaciones Noreste Ltda.
- ESPEJO, R. (1988). "El Sistema Viable: Un Método Para Estudiar Organizaciones". Apuntes del Seminario "La Información Estratégica en la Administración de Organizaciones". CIGAR Ltda.
- ESPEJO, R., SCHUHMANN, W., SCHWANINGER, H., BILELLO, U. (1996) Organizational Transformation and Learning. Chichester, John Wiley & Sons.
- ESPEJO, R. Y REYES, A. (2016). "Sistemas Organizacionales". Ediciones UNIANDES.
- FAJARDO, D. y HOME, W., (2018). "Diagnóstico y Rediseño Organizacional para el Desarrollo del Departamento de Gestión de la Infraestructura de la Universidad de Santiago de Chile. Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniero Civil Industrial.
- GARCIA, O. (2005). "Self-production: Human re-engineering for action". en: ICPR 18th International conference on production research, Salenco, Italy.
- LÓPEZ-GARAY, H. (1995). "Proyecto de una Plataforma de Base Para Pensar Sistémicamente el Problema del Desarrollo de América Latina". 2ª Conferencia Internacional de Trabajo del Instituto Andino de Sistemas. Sistémica '94. Lima, Instituto Andino de Sistemas, 1995. Págs. 265-294.
- MATURANA, H. y Verden-Zöller, G. (1993). "Amor y Juego: Fundamentos Olvidados de lo Humano Desde el Patriarcado a la Democracia:", Editorial Instituto de Terapia Cognitiva.
- NARVARTE, P. (2000) "Aproximación Teórico-Metodológica para apoyar el estudio de organizaciones como un Sistema Viable. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, 43p.
- NARVARTE, P. (2002). "Estudio de la organización cooperativa como un sistema viable: La experiencia de Mondragón como una referencia estratégica para el desarrollo del sector en Chile". Tesis para optar al Grado de Doctor en Dirección de Empresas. Mondragón. Universidad de Mondragón. Facultad de Ciencias del Trabajo.



- RODRIGUEZ, R. (1994). "La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información", Universidad del Pacífico, pág. 87
- VALCARCE, J. Proyecto Planificación Estratégica. Documento N° 1. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, Dirección de Desarrollo Estratégico, Departamento de Planificación y Evaluación, 1996. 60p.
- VALCARCE, J. Seminario-Taller Planificación Estratégica. Ejercicios. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, Dirección de Desarrollo Estratégico, Departamento de Planificación y Evaluación, 1996. 45p.

ANEXO 2

"ENCUESTA PARA MEDICIÓN DE ANIMÓMETRO O MEDICIÓN ALGEDÓNICA"

Estimados/as participantes,

Esta encuesta se propone conocer vuestras características y percepciones, con el fin de diseñar con excelencia la organización XXX (nombre de la organización). Los datos que entreguen son confidenciales, y no existen respuestas correctas o incorrectas.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1	Sexo	Hombre		Mujer	
2	Edad				
3	Nivel de Educación	Básica Incompleta	Básica Completa	Media	Superior
6	Estado Civil	Casado	Con pareja	Soltero	
7	Tiene usted personas a su cargo económicamente (por ej. hijos, padres, familiares)	Si		No	

RESPUESTA ALGEDÓNICA

En la siguiente representación gráfica, exprese que grado de satisfacción o insatisfacción siente usted con respecto a la Organización, colocando una cruz entre: totalmente insatisfecho (izquierda) y totalmente satisfecho (derecha), de modo que dicha cruz represente su sentir dentro de todo ese continuo. Cabe hacer notar que los valores pueden ser cualquiera en toda la línea.



ANEXO 3

"ENCUESTA SAFI: SATISFACCIONES, ASPIRACIONES, FRUSTRACIONES E INSATISFACCIONES"

Estimados/as participantes,

Esta encuesta se propone conocer vuestras percepciones, con el fin de diagnosticar la actualidad de la organización XXX. Los datos que entreguen son confidenciales, y no existen respuestas correctas o incorrectas.

A.- RESPUESTA ANALÍTICA

En un acto de reflexión más emocional que racional, vierta una ráfaga (no más de 3 por ítem) de satisfacciones, insatisfacciones, aspiraciones y frustraciones que sienta frente a la organización bajo estudio:

Expresar Satisfacciones:

Satisfacción: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.

1.-

2.-

3.-

Expresar Insatisfacciones:

Insatisfacción: situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo.

1.-

2.-

3.-

Expresar Aspiraciones:

Aspiración: sus anhelos, lo que desearía para la Organización.

1.-

2.-

3.-

Expresar Frustraciones:

Frustración: situación desagradable, castrante, a la que no le vea solución al corto o mediano plazo.

1.-

2.-

3.-

Muchas gracias por su disposición.

ANEXO 4

“ENCUESTA DE VALORACIÓN SAFI”

TABLA DE MEDICIÓN

Evalúe, mediante una cruz en el cuadrado correspondiente, cada una de las sentencias establecidas acerca de Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones con respecto al grupo pre-asociativo, con notas entre: 1) Muy en Desacuerdo; 2) en Desacuerdo; 3) Neutral, 4) de Acuerdo; 5) Muy de Acuerdo, según lo que Uds. Valoren.

	Satisfacciones: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.	Valor				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						



	Aspiraciones: sus anhelos, lo que desearía para el grupo pre-asociativo.	Valor				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

	Insatisfacciones: situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo.	Valor				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

	Frustraciones: situación desagradable, castrante, a la que no le vea solución al corto o mediano plazo	Valor				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						



GLOSARIO ANEXOS

↩ 1.- La historia nos ha enseñado... :

Para una profundización sobre este tema, está el ensayo "El error culpablemente feliz" de Stafford Beer, 1997.

↩ 2.- la viabilidad:

"Una organización es viable si puede sobrevivir en un medio ambiente específico. Aunque su existencia es separada, goza de cierta autonomía, no puede sobrevivir en el vacío." (Beer, S., 1985).

↩ 3.- investigación-acción:

Checkland y Poulter se refieren al concepto de investigación-acción, en los siguientes términos: *"... entiende que cada situación, a diferencia de lo que sucede en los experimentos científicos, es única, evoluciona con el tiempo y muestra muchas visiones del mundo encontradas. De ahí que la forma de intervenir consiste en entrar a formar parte en la actividad y tomar esa experiencia como objeto de análisis"*. (P. Checkland, J Poulter, 2010, pág. 34).

↩ 4.- Sistemas Blandos:

Trabajo realizado por P. Checkland y el equipo de investigación del Departamento de Sistemas de la Universidad de Lancaster en el Reino Unido y con gran difusión en el mundo. (P. Checkland 1981; Checkland & J. Scholes, 1994; Checkland & Poulter 2010).

↩ 5.- Suaves:

Debido a que la Metodología fue desarrollada en idioma inglés, las traducciones no necesariamente coinciden. Algunos, como López Garay y Sotaquirá (2001), Narvarte (2002), hablan de sistemas blandos, sin embargo, la traducción hecha en México la establecen como sistemas suaves. Ambas traducciones provienen del vocablo inglés "soft".

↩ 6.- "En inglés "soft" es el opuesto... :

Hugo H. Andrad.: Sosa, Isaac Dvner R., Angela Espinosa, Hernán López Garay, Ricardo Sotaquirá H. Lopez Garay y R. Sotaquirá "En búsqueda de la unidad en la diversidad", Pensamiento Sistémico: diversidad en búsqueda de unidad, Editorial UNIANDES, 2002.

↩ 7.- "administradores, de todos los tipos..." :

(P. Checkland, J Scholes, "La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción", MEGABYTE, 1994, pág. 17).

↩ 8.- actividad con propósito:

Como sistemas de actividad con propósito, entenderemos al modelo creado para representar el quehacer de una persona o grupo de personas y cuya propiedad emergente es el propósito perseguido. Para una misma situación puede haber tantos sistemas de actividad con propósitos, como visiones de mundo sea posible identificar.

↩ 9.- Taller Estratégico:

Entenderemos por Taller Estratégico, al grupo conformado por las personas integrantes del grupo de trabajo y que son representativos de la organización. Son los que desarrollaran las etapas relevantes del Plan Estratégico.



↩ 10.- afirmaciones:

“Cuando podamos sostener que la palabra debe adecuarse al mundo y que, por lo tanto, el mundo es el que conduce la palabra, hablaremos de afirmaciones” (Echeverría, 2003). Tiene que ver con lo que llamamos el mundo de los hechos. Es lo que normalmente nombramos como descripciones. Son proposiciones acerca de nuestras observaciones, las que pueden ser verdaderas, falsas o indecisas. Además, pueden referirse al futuro y algunas del pasado.

↩ 11.- “Se trata de la primera impresión...” :

R. Rodríguez Ulloa, “La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información”, Universidad del Pacífico, 1994, pág. 87.

↩ 12.- “La situación misma, al ser parte...” :

P. Checkland, J Scholes, “La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción”, MEGABYTE, 1994, Pág. 45.

↩ 13.- y conversando:

El conversar, según Maturana, dice relación con el convivir en el lenguaje -convivir en coordinaciones de coordinaciones de acciones y emociones-, (Humberto Maturana, “Amor y Juego”, Editorial Instituto de Terapia Cognitiva, 1993, pág. 21). Desde este punto de vista, cualquier medio de comunicación de ideas, que permita coordinar acciones y emociones, podría ser un modo efectivo de conversación (entrevistas, charlas informales, encuestas, etc.)

↩ 14.- “es aquella porción de la realidad conformada...” :

R. Rodríguez Ulloa, “La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información”, Universidad del Pacífico, 1994, pág. 78.

↩ 15.- “EL SSP está conformado por aquellas personas...” :

Ibídem, págs. 78 y 79.

↩ 16.- “Ocurre, sin embargo, que en muchas ocasiones...” :

Un proceso de transformación, según Rodríguez Ulloa, “*es aquel que permite a un sistema pasar de una situación S1 a una situación S2, donde S2 puede ser mejor o peor que la situación inicial S1*”. (R. Rodríguez Ulloa, “La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información”, Universidad del Pacífico, 1994, pág. 79).

↩ 17.- Dichas “soluciones” suelen mejorar...” :

Ibídem, pág. 79.

↩ 18.- reduccionistas:

“Este es el enfoque que espera entender la totalidad, referida a sistemas integrales, dividiéndola en partes cada vez más pequeñas”. Beer, Stafford. El Error Culpablemente Feliz. Artículo de la Conferencia que Expuso al Cumplir sus 70 Años, 1997. Pág. 1.



↩ 19.- Planificación Estratégica con el Método... :

Espejo, Raúl. El Sistema Viable: Un Método Para Estudiar Organizaciones. Apuntes del Seminario "La Información Estratégica en la Administración de Organizaciones". CIGAR Ltda., 1988.

↩ 20.- ejemplos de Visiones:

Córdova, Felisa. Proceso de Planificación Estratégica. Material Docente. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, Septiembre 1999.

↩ 21.- ¿en qué somos o podremos ser los mejores en el medio?:

Apoyando esta idea, Raúl espejo expresa lo siguiente: *"Fue Ross Ashby quien solía decir que cada persona puede ser un campeón mundial en algo, aunque, en la mayoría de los casos, ese algo aún no ha sido descubierto. Con este comentario Ashby estaba tratando de producir una imagen sobre las potencialidades existentes en todos nosotros. Más aún, esta imagen incide en que, en las actividades humanas, "el pastel" tiene límites siempre expandibles y que compartirlo con más gente no implica necesariamente compartir tajadas cada vez más pequeñas"*. (Raúl Espejo, "Complejidad y Cambio: Reflexiones sobre la Intervención Cibernética en Chile, 1970-1973. Revista Sistémica, Volumen 1, N°2, 1990).

↩ 22.- Una sentencia de identidad en Modo II... :

R. Espejo, D. Bowling & P. Hoverstadt, "The viable system model and the Viplan software", Kybernetes, vol. 28, 1999, pág.665, traducción libre.

↩ 23.- modelización de cajas negras:

Por caja negra entenderemos a "algo" que tiene entradas, salidas, y una relación entre entradas y salidas. Con estos elementos podremos conocer la naturaleza de ese "algo", sin tener que buscar en su interior. Para Rodriguez Ulloa, caja negra es: *"un (componente de un) sistema que solo es considerado en términos de los ingresos y las salidas. Sus mecanismos internos son desconocidos o ignorados"*. (Ricardo Rodriguez Ulloa, "La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información", Universidad del Pacífico, Perú, 1994, pág. 136).

↩ 24.- "Los modelos tecnológicos son modelos de las actividades..." :

R. Espejo, D. Bowling & P. Hoverstadt, "The viable system model and the Viplan software", Kybernetes, vol. 28, 1999, pág.667, traducción libre.

↩ 25.- "Estas unidades autónomas, emergentes o constituidas..." :

R. Espejo, D. Bowling & P. Hoverstadt, "The viable system model and the Viplan software", Kybernetes, vol. 28, 1999, pág.668, traducción libre.

↩ 26.- momento del silencio organizacional:

"El uso del silencio en nuestras redes de interacción también muestra aquellas cosas que queremos esconder, o las conversaciones faltantes. Este último punto tiene un alto impacto en las empresas y gerentes desde una perspectiva estructural, al preguntar, por ejemplo: ¿Cuáles son las conversaciones faltantes? ¿Cuál es el sentido de las conversaciones faltantes? (...)". (García, 2005).



¡Felicidades!

Acabas de Comprender el Contexto de las cooperativas en un sistema alimentario.



Siguiente módulo:
**5.- Capitalización
& Financiamiento.**