



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

CURSO

Convirtiéndome en cooperativa

MÓDULO 4: Cooperativas Agrícolas Modernas

Sesión 1: Análisis Estratégico de las Organizaciones Cooperativas



Pedro Narvarte



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.



Fundación para la
Innovación Agraria





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

EXAMINANDO EL FENÓMENO DE LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS EN CHILE



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE



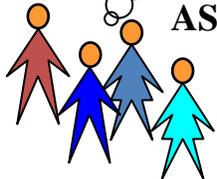
EXPRESANDO LA PROBLEMÁTICA SECTORIAL DEL SECTOR COOPERATIVO EN CHILE

NEOLIBERALISMO Y GLOBALIZACIÓN

VALORES PARA LA COOPERACION

ORGANISMOS INTERNACIONALES

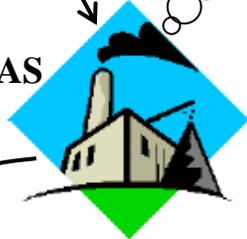
MIENTRAS ME DE UN SERVICIO, ¡BIEN!



ASOCIADOS

¿CUALES VALORES?; TENEMOS QUE COMPETIR PARA SOBREVIVIR

EMPRESAS COOPERATIVAS



SCP

¿COMO LOGRAMOS UNIRLAS?



COOPERATIVAS DE 2 ORDEN

¿LEGISLAR PARA LAS COOPERATIVAS? HAY OTRAS PRIORIDADES



LEGISLADORES

SSP

QUE APRENDAN A COMPETIR EN EL MERCADO, ¡DEBEN MODERNIZARSE



GOBIERNO

INTENTAREMOS AYUDARLAS CON INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN



CIESCOOP



EXPRESIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA (Síntesis)

SINTOMATOLOGÍA:

- Conflicto de valores: valores de la cooperación v/s neoliberalismo o fundamentalismo de mercado.
- Indiferencia política y normativa.
- El nuevo socio.
- La incapacidad de adaptarse a la economía moderna.
- El individualismo institucional.

ASPECTOS A TRATAR:

- Recomponer la identidad asociativa del chileno.
- Enfrentar los problemas estructurales del sector de la Economía Social.
- Generar capacidad de respuesta a importantes falencias sociales del Chile de hoy.

JUSTIFICACIÓN PARA EL ESTUDIO

EL GRUESO DE LAS ORGANIZACIONES DE COOPERATIVAS EN CHILE TIENEN PROBLEMAS DE INSERCIÓN AL MODELO DE MERCADO IMPERANTE

Pero,

EL PROBLEMA DE LAS COOPERATIVAS NO ES SOLO EL MERCADO.

LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE TIENEN PROBLEMAS DE PRESENCIA PÚBLICA, ECONÓMICA Y POLÍTICA

Pero,

EL PROBLEMA DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE NO ES SOLO DE FALTA DE PRESENCIA

LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE ESTA ESTIGMATIZADA COMO POLITIZADA Y ATRASADA

Pero,

EL PROBLEMA DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE NO ES SOLO DE IMAGEN

JUSTIFICACIÓN PARA EL ESTUDIO

**LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE TIENE PROBLEMAS DE COHESIÓN
SECTORIAL**

Pero,

**EL PROBLEMA DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE NO ES SOLO DE
INTERCOOPERACIÓN**

**LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE TIENE DESAFIOS PARA SITUAR SU ROL EN LA
ACTUALIDAD CHILENA**

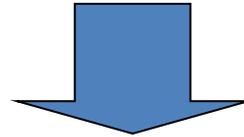
Pero,

EL PROBLEMA DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE NO ES SOLO DE IDENTIDAD

JUSTIFICACIÓN PARA EL ESTUDIO

EL PROBLEMA CENTRAL DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE (QUE REUNE
LOS ANTERIORES)

ES DE COMPLEJIDAD Y DE SOBREVIVENCIA



EN OTRAS PALABRAS, **DE VIABILIDAD**

LO ANTERIOR JUSTIFICA:

- Actitud colaborativa
- Una observación sistémica de las organizaciones.
- Un enfoque hacia la viabilidad organizacional.
- Impronta estratégica

CONDICIONES COGNITIVAS Y CONDUCTUALES PARA LLEVAR A CABO UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN COOPERATIVAS:

- ACTITUD COLABORATIVA Y
- OBSERVACIÓN SISTÉMICA



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

ACTITUD COLABORATIVA

**COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD:
UNA REFLEXIÓN DESDE LO HUMANO.**

¿JUGUEMOS?...

El juego se trata de ganar lo más posible

- 1. Conformemos 4 Grupos: A, B, C y D.**
- 2. Cada Grupo debe nombrar un Anotador y un Emisario.**
- 3. Se jugará 5 veces, siguiendo las instrucciones que leerá el Profesor y deberán actuar en consecuencia.**
- 4. Las tres primeras veces estará prohibido hablar entre grupos.**
- 5. Las dos últimas podrán negociar los acuerdos que deseen.**

LAS REGLAS

6. Conocida la Tabla de Consecuencias, cada grupo podrá deliberar en conjunto -y en los tres primeros juegos sin comentar con los demás grupos- la decisión táctica a tomar, consecuente con su estrategia de juego.
7. Las decisiones posibles son levantar mano derecha (D) o levantar mano izquierda (I) de acuerdo a las hipotéticas consecuencias que el grupo pronostique.
8. Los Anotadores de cada grupo levantarán las manos simultáneamente al aviso del profesor.

¡¡¡Suerte!!!

LAS CONSECUENCIAS

ESPACIO DECISIONAL	CONSECUENCIAS EN PUNTAJE
4 D	Cada D pierde 100
3D + 1I	Cada D gana 100 Cada I pierde 300
2D + 2I	Cada D gana 200 Cada I pierde 200
1D + 3I	Cada D gana 300 Cada I pierde 100
4I	Cada I gana 100

CALCULANDO RESULTADOS

(ejemplo simulado)

		A	B	C	D		
SIN CONVERSAR	1	D 200	I (200)	I (200)	D 200	0	400
	2	D 100	D 100	I (300)	D 100	0	400
	3	D (100)	D (100)	D (100)	D (100)	(400)	400
	4	I (100)	I (100)	I (100)	D 300	0	400
	5	D (100)	D (100)	D (100)	D (100)	(400)	400
		(0) 500	(400) 500	(800) 500	400 500	(800)	2000

SE ACUERDA:

SE ACUERDA: "TODOS JUEGAN I"

"TODOS JUEGAN I"

COMENTARIOS FINALES DEL JUEGO

Competición: (Yo gano – Tú pierdes)	Colaboración: (Yo gano – Tú ganas)
Satisfacer objetivos personales	Satisfacer objetivos comunes.
Secreto, silencio	Apertura, dialogo.
Estrategia centrada en la sorpresa	Estrategia previsible y adaptable.
Clima tenso entre personas	Clima tranquilo.
Sobrevaloración de la contribución individual	Enfasis en aportes mutuos.
Lleva a deconfianza mutua	Genera confianza mutua.
No genera compromiso mutuo	Genera compromiso mutuo.

COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD

EL SER HUMANO ANIMAL



“ES NUESTRO OPERAR EN EL LENGUAJE LO QUE ESPECIFICA NUESTRA CONDICIÓN HUMANA”

Características que permitieron el lenguaje:

- Ser Animales Recolectores
- Compartir Los Alimentos En La Comunidad
- Participación de los machos en la crianza
- Consagración frontal del acto sexual



“ESTE MODO DE VIDA, EN UN TRANSFONDO DE ACEPTACIÓN MUTUA, POSIBILITÓ LA SOCIALIZACIÓN”



FUNDAMENTO EMOCIONAL PARA LOS DOMINIOS DE LA EXISTENCIA

Biológicamente, la **EMOCIÓN** es una disposición corporal que especifica el dominio de acciones en que puede moverse un animal



“LA COMPETITIVIDAD NO PARECIERA TENER UN FUNDAMENTO BIOLÓGICO NI NATURAL, SINO QUE SERÍA UNA ACTITUD CULTURALMETE APRENDIDA, CONDICIONADA EN UNA EMOCIÓN DE NEGACIÓN DEL OTRO Y POR TANTO DE NUESTRO ORIGEN EVOLUTIVO”



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

UNA OBSERVACIÓN SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES

IMAGINIZANDO LAS ORGANIZACIONES



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

EMPECEMOS IMAGINIZANDO...

IMAGINIZANDO LA ORGANIZACIÓN

METAFORAS Y ORGANIZACIONES

Las ideas acerca de la organización siempre se basan en imágenes o metáforas implícitas que nos hacen ver , entender y manejar las situaciones de un modo particular.

- Las metáforas crean comprensión de las cosas.
- Pero también distorsionan.
- Tienen puntos fuertes.
- Pero también tienen limitaciones.



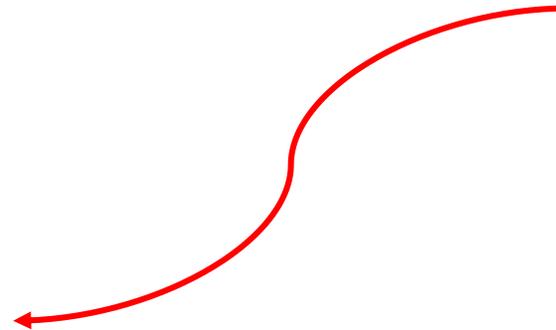
IMAGINIZANDO

¿Que tenía en su mente Taylor cuando planteó su Teoría de Tiempo y Movimiento?



FREDERICK TAYLOR

**Respuesta:
El cronometrador**



IMAGINIZANDO

¿Que tenía en su mente Ford cuando diseñó la cadena de montaje?



**Respuesta:
El matadero**

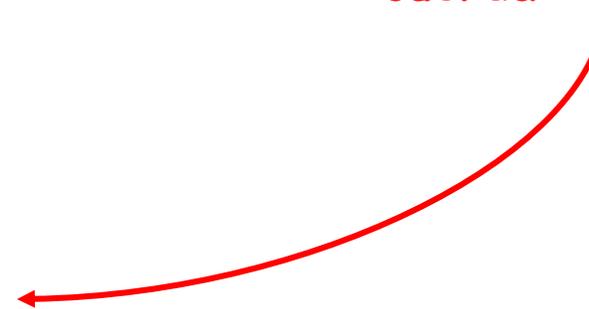
IMAGINIZANDO

¿Que tenía en su mente Federico el Grande , cuando estableció la organización de orden y mando?



FEDERICO EL GRANDE

**Respuesta:
El soldadito a cuerda**



IMAGINIZANDO LA ECONOMIA

¿Que tenia en su mente los creadores de la Economía de Mercado ?

**Respuesta:
El mercado**



Milton Friedman
Nobel 1976



Describiendo el Mercado (como fenómeno):

1. Plaza o lugar físico amplio.
2. Donde convergen ofertantes y demandantes.
3. Se reúnen a intercambiar productos (trueque o intercambio comercial)

Fundamentalismo de mercado

(la dimensión económica del neoliberalismo)



Joseph E. Stiglitz
Nobel 2001

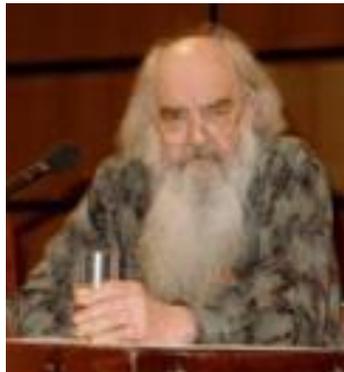
Durante un cuarto de siglo, la “religión” imperante en Occidente ha sido el fundamentalismo de mercado

- Basado en el concepto de Adam Smith de “la mano invisible”
- Defiende una forma particular de organización económica: empresas que maximizan las ganancias sin la regulación de los gobiernos

IMAGINIZANDO LA ORGANIZACIÓN

¿Que tenia en su mente el creador de la Cibernética Organizacional ?

**Respuesta:
El ser vivo**

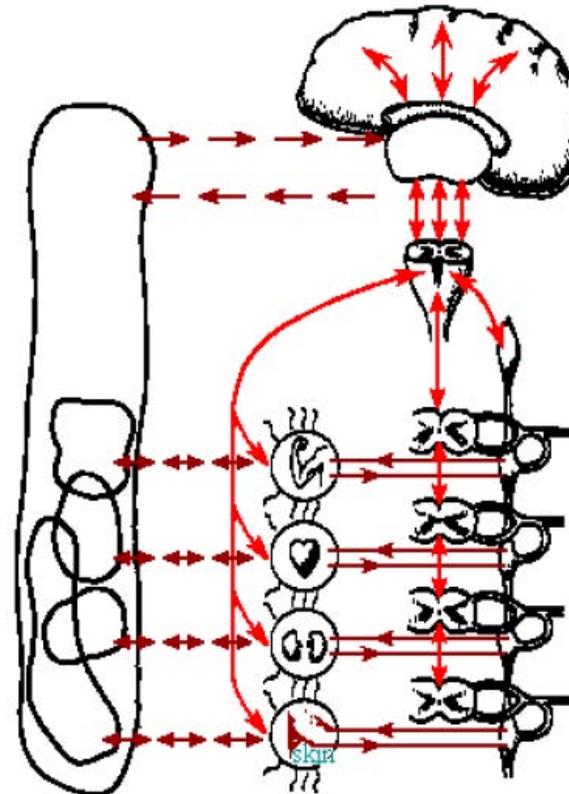


STAFFORD BEER



**Veremos la
Organización
como Ser
Vivo**

Modelo de sistema Viable (VSM)



Sistema 1.
Músculos y órganos. Las partes que realizan las actividades básicas del sistema.

Sistema 4.
El cerebro medio. La conexión con el mundo exterior a través de los sentidos. Planeación, proyección y pronóstico.

Sistema 3.
La base cerebral (cerebro base) que vigila el la complejidad total de músculos y órganos y optimiza el ambiente interno . Incluye el 3 (el sistema nervioso parasimpático).*

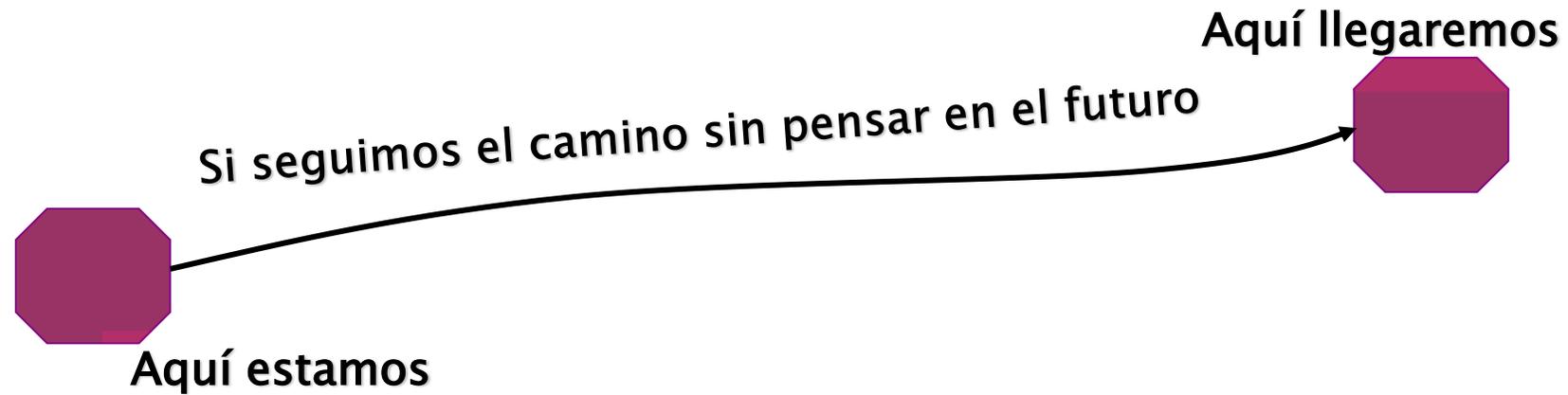
Sistema 2.
Sistema nervioso simpático que coordina los músculos y órganos y asegura que su interacción sea estable.



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

¿EN QUE CONSISTE PENSAR ESTRATÉGICAMENTE?

¿EN QUÉ CONSISTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?



¿EN QUÉ CONSISTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Administrar la marcha

Por este caminos nos iremos

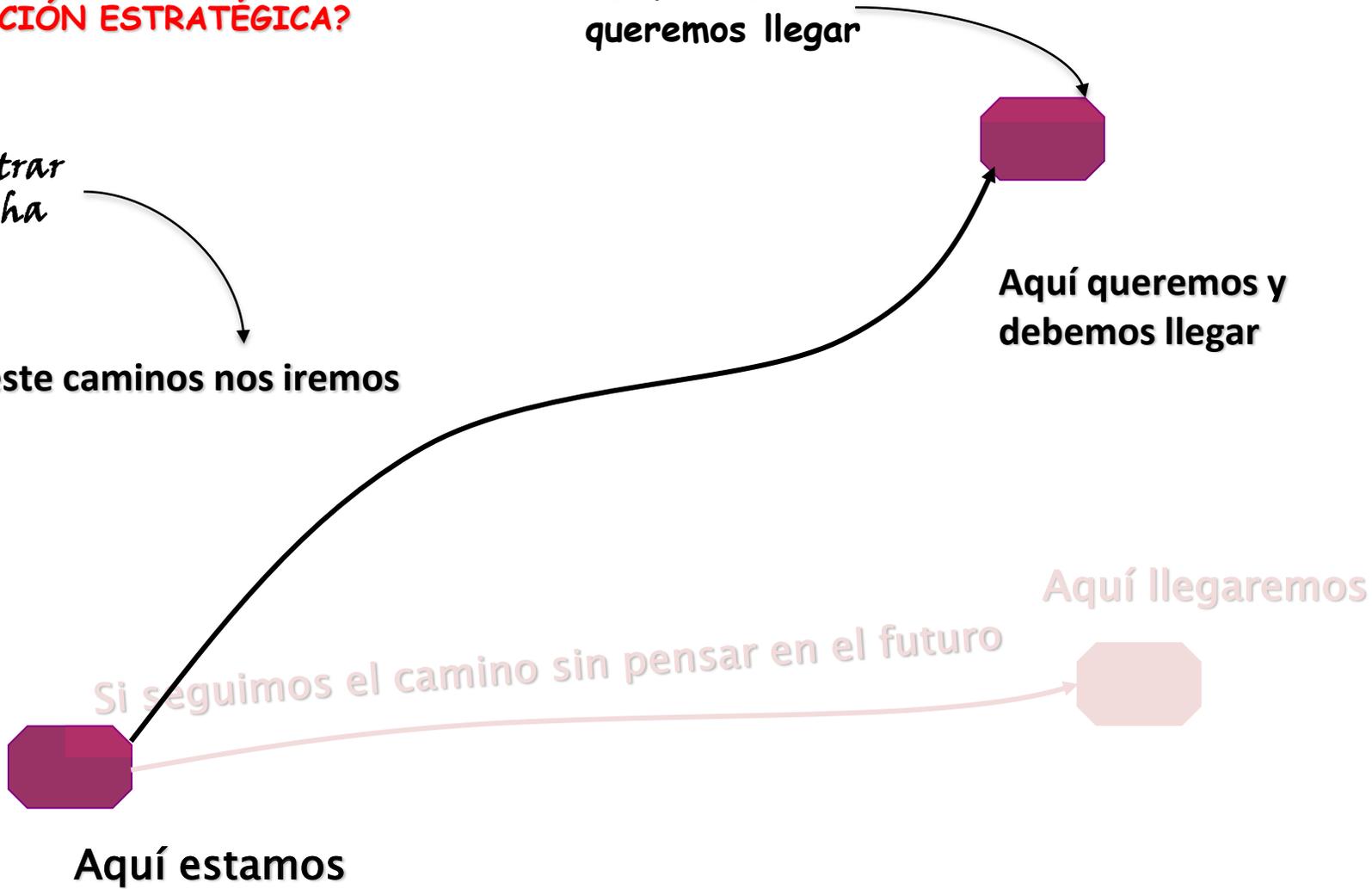
Definir donde queremos llegar

Aquí queremos y debemos llegar

Aquí llegaremos

Si seguimos el camino sin pensar en el futuro

Aquí estamos



REFLEXIÓN

**Mucho tiempo nos ocupa el día a día;
nos absorbe e inmoviliza...**

Debemos aprender a:

**“DETENERNOS UN MOMENTO Y
PENSAR POR EL FUTURO QUE
QUEREMOS...”**

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

• ES UN PROCESO

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Diccionario de la Real Academia Española).

• ES UN INSTRUMENTO

Instrumento: Aquello de lo que nos valemos para hacer algo. (Academio, Diccionario Etimológico).

La Gestión Estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuestro entorno con sentido crítico, conocer cuales son nuestras capacidades institucionales, enfocar la misión identitaria de la organización, establecer compromisos futuros y dotarnos de las capacidades para lograrlo.



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

NIVELES A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Se concibe la planificación en tres niveles diferenciados:

- ✓ **Nivel 1: Planificación Estratégica Corporativa.**
- ✓ **Nivel 2: Planificación Estratégica de las Unidades o Actividades Misionales.**
- ✓ **Nivel 3: Planificación Estratégica de Unidades de Apoyo.**



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

FASES A DESARROLLAR EN EL 'PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FASES DE UN PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA

- Fase I** **Recopilación de antecedentes que permitan valorar la Complejidad de la organización en Estudio**
- Fase II.** **Diagnóstico Interno y Externo.**
- **Animómetro.**
 - **Cuadro Descriptivo.**
 - **Análisis de: Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones.**
- Fase III** **Trabajando la Impronta Estratégica.**
- **Establecimiento de Conceptos Fundamentales: Visión, Identidad como Misión, Valores, Políticas Guías.**
 - **Definición y Selección de Conversaciones Faltantes.**
 - **Establecimiento de un Mapa de Conversaciones Faltantes de acuerdo a las Perspectivas para la viabilidad organizacional.**
- Fase IV.** **Definición de un Tablero Coordinador para el Desarrollo de las Conversaciones.**



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

PARTE 5: METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES HUMANAS MESIPLAES (SEGUNDA PARTE)

DR. PEDRO NARVARTE ARREGUI



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

METODOLOGÍA SISTÉMICA PARA EL DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA ORGANIZACIÓN.

PEDRO ANTONIO NARVARTE ARREGUI



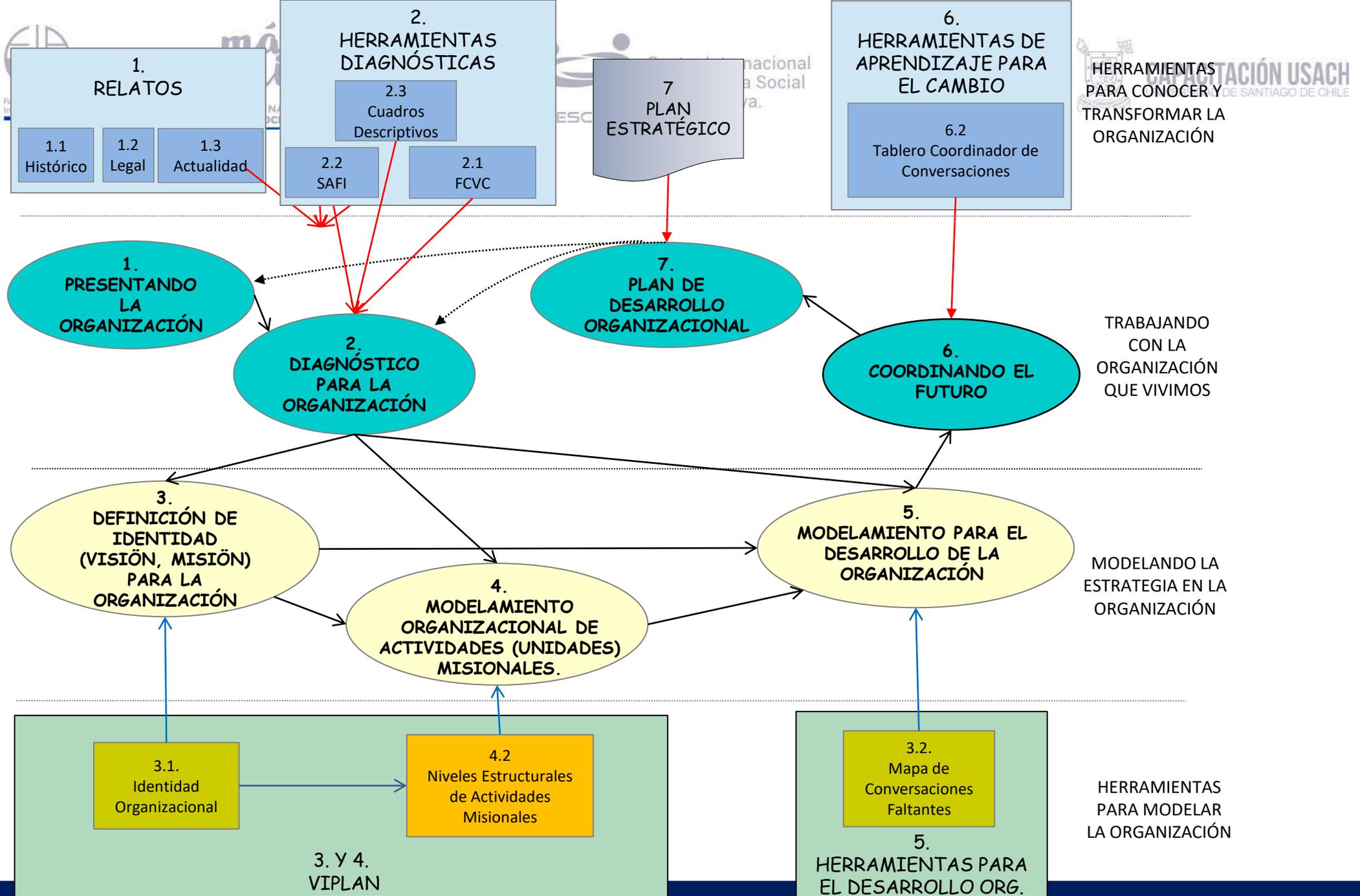
PROYECTO DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

PROPOSITO Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

Contribuir al desarrollo y modernización de la gestión en la Organización, planificando las estrategias en un contexto de viabilidad.

Objetivos Específicos:

- Establecer un lenguaje y conceptos para el desarrollo organizacional moderno.
- Recoger el conjunto de percepciones que sobre la operación de la Organización tienen los diferentes actores.
- Efectuar, un prediagnóstico que refleje los principales insatisfactores de la Organización.
- Constituir, una declaración de Visión e Identidad Organizacional.
- Diseñar una propuesta estratégica que haga viable el cometido modernizador y de desarrollo de la Organización y permita guiar las conversaciones y acciones para lograr el cambio.



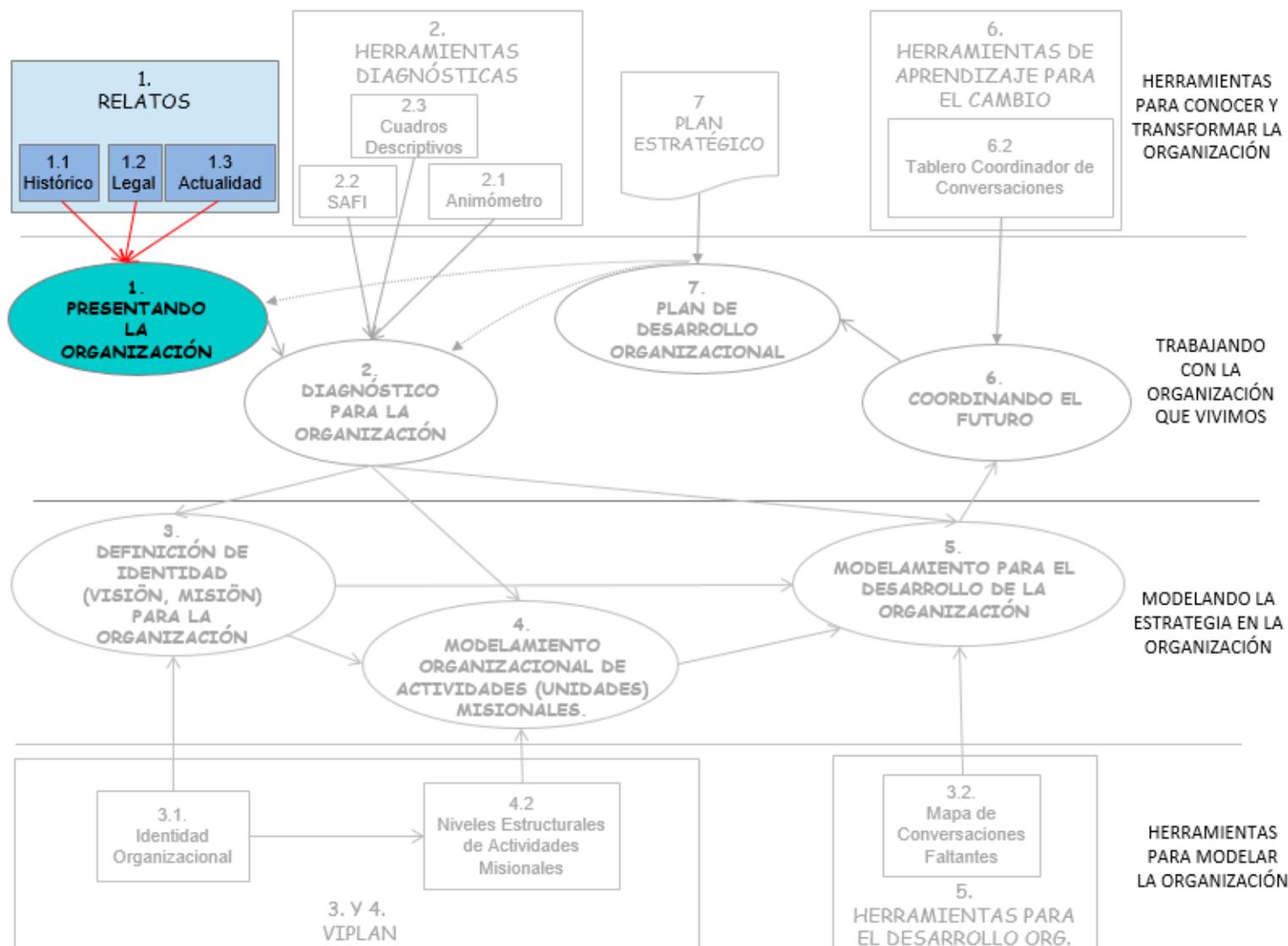
3. Y 4.
VIPLAN



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

1.

PRIMERA ACTIVIDAD: “PRESENTANDO LA ORGANIZACIÓN”



TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 1

PRESENTANDO LA ORGANIZACIÓN

- 1.0. Definir Participantes
- 1.1 Relatos Histórico
- 1.2 Consideraciones legales
- 1.3 Relato de Actualidad

IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Constitución legal

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.

1.2. Relato Histórico

Se requiere relatar la deriva histórica de la Organización, en el entendido que ello nos ayudará de sobremanera a conocer su presente.

1.3. Relato de Actualidad

Se requiere 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. No emitir juicios, solo afirmaciones descriptivas.

EJEMPLO: COOPERATIVA AGRÍCOLA KALFÚ



PRODUCCIÓN DE HUEVOS AZULES

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 y apoyados por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) y el Municipio de Río Negro.

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 PARA 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 PARA 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 soci@s que representaban a sus respectivas familias. De l@s soci@s 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.

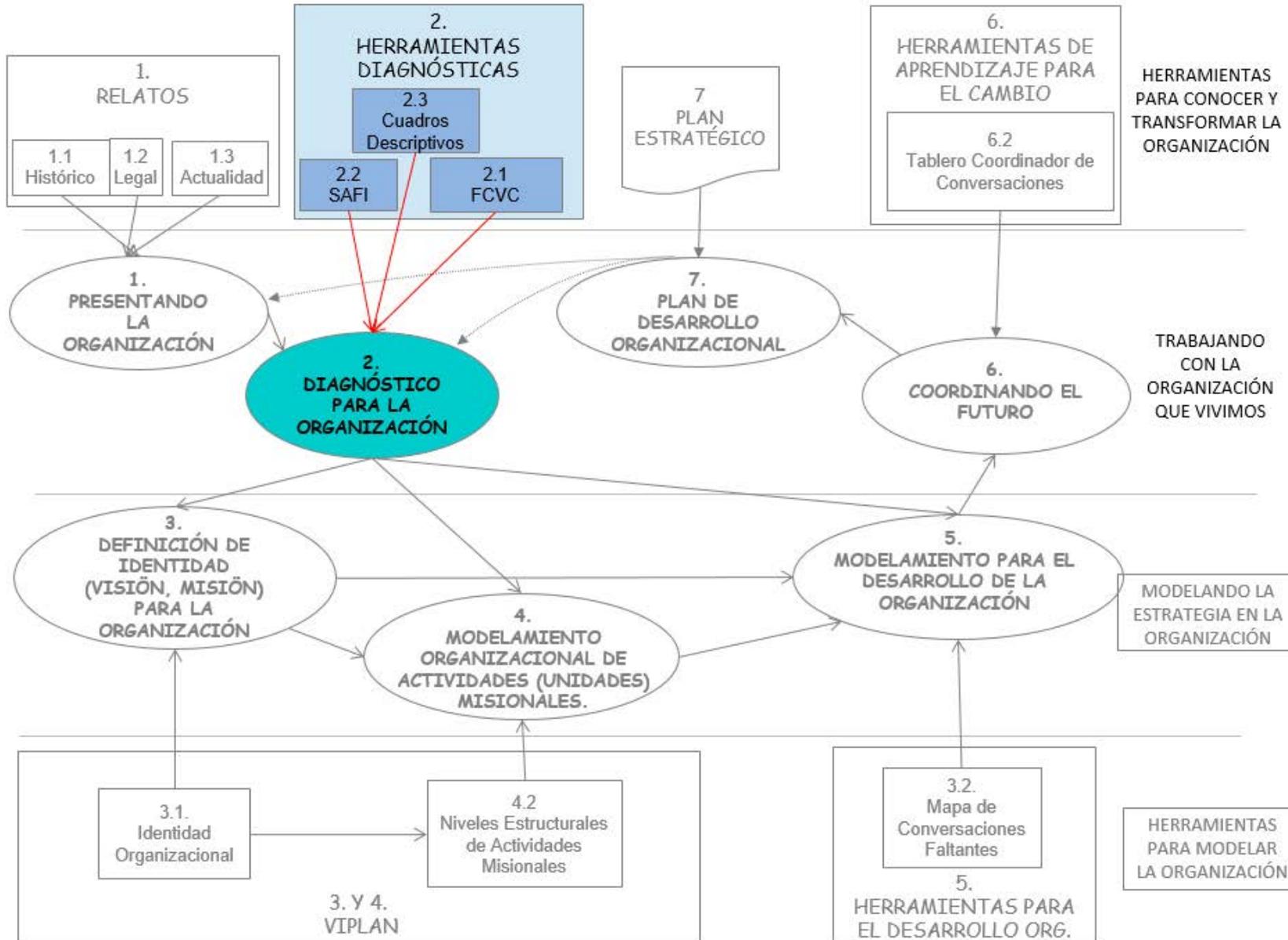
Para esto cuentan con gallineros especializados, una planta de incubación y próximamente una planta de concentrados.

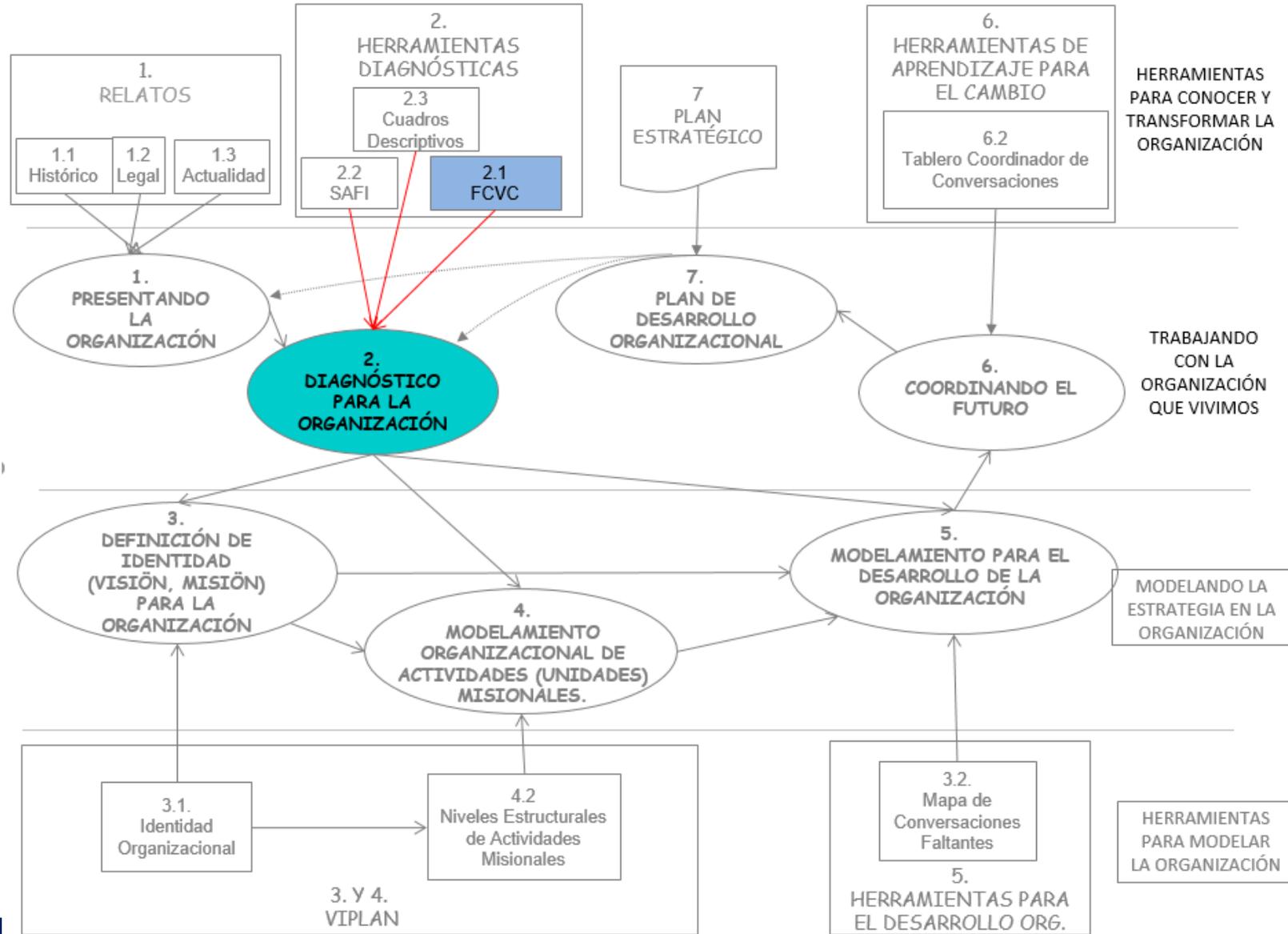


CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

2.

SEGUNDA ACTIVIDAD: “DIAGNÓSTICO PARA LA ORGANIZACIÓN”





TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 2.3

PRE-DIAGNÓSTICO: Expresar FCVC

“Mediante un instrumento de medición, evaluar aquellos Aspectos relacionados con la viabilidad cooperativa a considerar para la buena marcha de la Organización”.

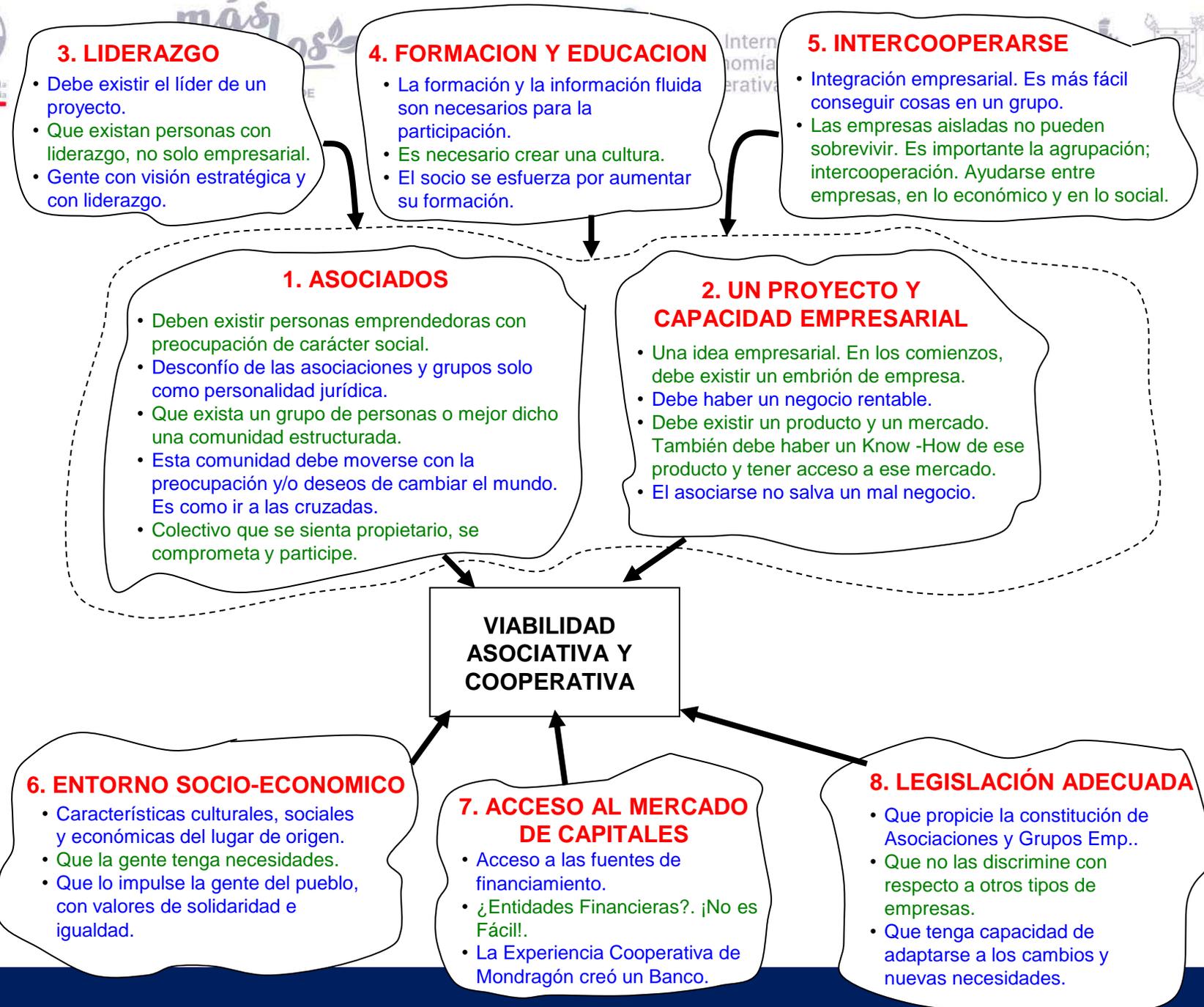
BASES TEÓRICAS:

FACTORES CRÍTICOS PARA LA VIABILIDAD ASOCIATIVA

PERFIL DE VIABILIDAD ASOCIATIVA

ESTABLECER LOS FACTORES CRÍTICOS PARA LA VIABILIDAD ASOCIATIVA:

Valorar los factores críticos para la viabilidad asociativa según la relevancia que tengan para asegurar la buena marcha del Proceso.





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

FACTORES CRÍTICOS PARA LA VIABILIDAD COOPERATIVA Y ASOCIATIVA

EVALUACIÓN VÍA SEMÁFORO

1. LIDERAZGO

1. Se perciben liderazgos claros en la parte administrativa/gerencial.
2. **Existe claridad y acuerdo en lo que queremos lograr como organización.**
3. Se ponen en marcha estrategias para motivar el desempeño de sus integrantes.
4. **Se toma en cuenta la opinión de todos los socios.**
5. Se perciben liderazgos claros en el Consejo de Administración.
6. **En el tiempo se ha visto un mejor desempeño de los líderes en la Cooperativa.**
7. Los líderes usan sus historias y experiencias personales como instrumentos de guía.
8. **Los líderes persuaden y hacen participar a todos los socios en las actividades de la Cooperativa.**
9. Existen líderes que son capaces de proyectar y hacer surgir nuevos liderazgos para el futuro.

A. Afirmaciones de Liderazgo	1.	2.	3.	4.	5.
1. En el Grupo se perciben liderazgos claros en la parte administrativa/gerencial. Entendiendo el liderazgo como: “El proceso de dirigir las actividades laborales de los Beneficiarios del grupo y de influir en ellos”.					
2. En nuestro Grupo existe claridad y acuerdo en lo que queremos lograr como organización.					
3. En El Grupo se ponen en marcha estrategias para motivar el desempeño de los Beneficiarios y/o funcionarios.					
4. En el Grupo se toma en cuenta la opinión de todos los Beneficiarios.					
5. En el Grupo se perciben liderazgos claros en el Consejo de Administración.					
6. A través del tiempo se ha visto un mejor desempeño de los líderes en El Grupo (mejor preparados y más motivadores).					
7. Los líderes usan sus historias y experiencias personales como instrumentos para guiar al Grupo.					
8. Los líderes tienen la capacidad de persuadir y hacer participar a todos los Beneficiarios en las actividades del Grupo.					
9. En el Grupo existen líderes que son capaces de proyectar y hacer surgir nuevos liderazgos para los tiempos futuros.					

KALFÚ

Factor Crítico	Afirmación	Prom.	Desv.	
A. Afirmaciones de Liderazgo	1. En el Grupo se perciben liderazgos claros en la parte administrativa/gerencial. Entendiendo el liderazgo como: "El proceso de dirigir las actividades laborales de los Beneficiarios del grupo y de influir en ellos".	4,6	0,5	
	2. En nuestro Grupo existe claridad y acuerdo en lo que queremos lograr como organización.	4,3	0,5	
	3. En El Grupo se ponen en marcha estrategias para motivar el desempeño de los Beneficiarios y/o funcionarios.	4,6	0,5	
	4. En el Grupo se toma en cuenta la opinión de todos los Beneficiarios.	4,5	0,5	
	5. En el Grupo se perciben liderazgos claros en el Consejo de Administración.	4,4	0,5	
	6. A través del tiempo se ha visto un mejor desempeño de los líderes en El Grupo (mejor preparados y más motivadores).	4,5	0,8	
	7. Los líderes usan sus historias y experiencias personales como instrumentos para guiar al Grupo.	4,7	0,5	
	8. Los líderes tienen la capacidad de persuadir y hacer participar a todos los Beneficiarios en las actividades del Grupo.	4,3	0,5	
	9. En el Grupo existen líderes que son capaces de proyectar y hacer surgir nuevos liderazgos para los tiempos futuros.	4,5	0,5	



2. FORMACIÓN Y EDUCACIÓN

1. Los integrantes socios y no socios saben que es una Cooperativa y qué la diferencia de otras empresas.
2. **Los integrantes conocen sus derechos, deberes y principios de una cooperativa.**
3. El nivel educacional de los integrantes es el adecuado para lograr el buen operar de la cooperativa.
4. **Se realizan programas de capacitación a sus miembros para incrementar el nivel educacional y mejorar su desempeño.**
5. Los integrantes comparten a sus pares los conocimientos adquiridos por la formación o experiencia para desarrollar un mejor trabajo.
6. **Se programan actividades para intercambiar experiencias y aprender de los aciertos o errores.**

3. INTERCOOPERACIÓN (RED DE APOYO)

1. Mantiene alianzas con organizaciones del tercer sector como Fundaciones, Asociaciones, Organizaciones Comunitarias u otros.
2. **Mantiene alianzas con empresas, que no son Cooperativas.**
3. Mantiene alianzas con otras Cooperativas.
4. **Mantiene alianzas con la institucionalidad pública (municipalidades, servicios públicos, etc.).**
5. Se relaciona con instituciones de educación (alumnos en práctica, investigación y desarrollo, seminarios, charlas, etc.)
6. **Promueve instancias de interacción de sus socios con la comunidad y sus organizaciones sociales.**

4. COOPERATIVISTAS (ORGANIZACIÓN COOPERATIVISTA)

1. Creo en los valores cooperativos
2. **Conozco los deberes, derechos y principios que guían el cooperativismo.**
3. En mi historia ha estado presente el cooperativismo o los valores que propone.
4. **La Cooperativa actúa según los valores cooperativos.**
5. La Cooperativa se caracteriza por ser un buen lugar para trabajar.
6. **La Cooperativa satisface las necesidades de los socios.**
7. Los socios están informados acerca de lo que ocurre al interior de la Cooperativa.
8. **Los socios participan activamente en la toma de decisiones de la Cooperativa.**
9. Existen instancias donde la opinión de socios y no socios es escuchada y tomada en cuenta para la toma de decisiones en la Cooperativa.
10. **Se cumplen los deberes de los participantes de la Cooperativa.**
11. Existe respeto por los derechos de los participantes de la Cooperativa.

5. UN PROYECTO Y CAPACIDAD EMPRESARIAL

1. La Cooperativa tiene un Modelo de negocio definido.
2. **El que hacer y el propósito de la Cooperativa son conocidos por los socios y no socios**
3. La Cooperativa tiene un plan estratégico conocido y consensuado.
4. **Existen encargados de llevar a cabo la planificación de las actividades de la Cooperativa, fijando las metas a cumplir y los tiempos destinados para ello.**
5. En la Cooperativa existe preocupación del bienestar de los socios y no socios.
6. **Existen incentivos para sus socios y no socios**
7. La Cooperativa tiene una buena organización para la gestión financiera
8. **En la Cooperativa hay preocupación de mejorar la forma de trabajar y atender los problemas que ocurren al interior de ésta**
9. La Cooperativa realiza acciones para incorporar nuevos socios
10. **Se formulan estrategias y planes comerciales o de marketing para generar más ventas.**



5. UN PROYECTO Y CAPACIDAD EMPRESARIAL

11. Se desarrollan y controlan presupuestos.
12. **Existe un plan de acción para alcanzar objetivos y cumplir metas propuestos.**
13. La Cooperativa conoce adecuadamente a sus clientes y sus necesidades.
14. **Existe una capacidad productiva adecuada.**
15. Se cumplen los objetivos y metas propuestos.
16. **Existen procesos de monitoreo (control) del cumplimiento de las actividades planificadas.**
17. Se utilizan adecuadamente los recursos (financiero, tiempo, infraestructura, etc.) y el talento humano.
18. **La Cooperativa cuenta con sistemas de información (administrativos y/o computacionales) de apoyo a las labores de gestión.**

KALFÚ

Factor Crítico	Afirmación	Prom.	Desv.	
E. Afirmaciones de Proyecto Y Capacidad Empresarial	33. El Grupo tiene un Modelo de negocio definido.	4,4	0,5	
	34. El que hacer y el propósito del Grupo son conocidos por los Beneficiarios.	4,6	0,5	
	35. El Grupo tiene un plan estratégico conocido y consensuado.	4,0	0,0	
	36. Existen encargados de llevar a cabo la planificación de las actividades del Grupo, fijando las metas a cumplir y los tiempos destinados para ello.	4,4	0,5	
	37. En el Grupo existe preocupación del bienestar de los Beneficiarios.	4,6	0,5	
	38. Existen incentivos para los Beneficiarios.	4,4	0,9	
	39. El Grupo tiene una buena organización para la gestión financiera.	4,4	0,5	
	40. En el Grupo hay preocupación de mejorar la forma de trabajar y atender los problemas que ocurren al interior de ésta.	4,8	0,4	
	41. El Grupo realiza acciones para incorporar nuevos Beneficiarios.	4,0	0,7	
	42. Se formulan estrategias y planes comerciales o de marketing para generar más ventas.	4,6	0,5	
	43. Se desarrollan y controlan presupuestos.	4,2	0,4	
	44. Existe un plan de acción para alcanzar objetivos y cumplir metas propuestos.	4,2	0,8	
	45. El Grupo conoce adecuadamente a sus clientes y sus necesidades.	4,6	0,5	
	46. Existe en el Grupo una capacidad productiva adecuada.	4,2	0,8	
	47. Se cumplen los objetivos y metas propuestos en el Grupo.	4,2	0,4	
	48. Existen procesos de monitoreo (control) del cumplimiento de las actividades planificadas en el Grupo.	4,5	0,6	
49. Se utilizan adecuadamente los recursos (financiero, tiempo, infraestructura, etc.) y el talento humano en el Grupo.	4,2	0,4		
50. El Grupo cuenta con sistemas de información (administrativos y/o computacionales) de apoyo a las labores de gestión.	4,0	1,2		



6. ENTORNO SOCIOECONÓMICO

1. La Cooperativa ha considerado en sus estrategias sociales y económicas a la comunidad en la cual se encuentra inserta.
2. **La Cooperativa tiene identificado adecuadamente su entorno, respecto de la sociedad civil que podría estar relacionada de alguna manera con ella.**
3. La Cooperativa mantiene relaciones estratégicas socio-económicas con su entorno local.
4. **La Cooperativa se adapta adecuadamente al entorno inmediato).**
5. La Cooperativa participa en instancias de política pública.
6. **La Cooperativa se informa permanentemente acerca de los beneficios y las oportunidades generadas en la institucionalidad pública.**
7. La Cooperativa conoce la realidad local, respecto de su rubro.
8. **La Cooperativa conoce la realidad nacional, respecto de su rubro.**
9. La Cooperativa conoce la realidad internacional, respecto de su rubro.

7. ACCESO AL FINANCIAMIENTO

1. La Cooperativa tiene acceso al financiamiento con la banca privada.
2. **La Cooperativa tiene acceso al financiamiento con Cooperativas de ahorro y crédito.**
3. La Cooperativa ha utilizado los instrumentos financieros y/o de fomento -productivo, empresarial, asistencia técnica u otros- que el Estado ofrece a través de sus distintas instituciones.
4. **La Cooperativa tiene identificadas las distintas fuentes de financiamiento que pueden contribuir a su desarrollo.**
5. Los instrumentos de apoyo financiero con que cuentan por parte del Estado son adecuados para el desarrollo de las Cooperativas

KALFÚ

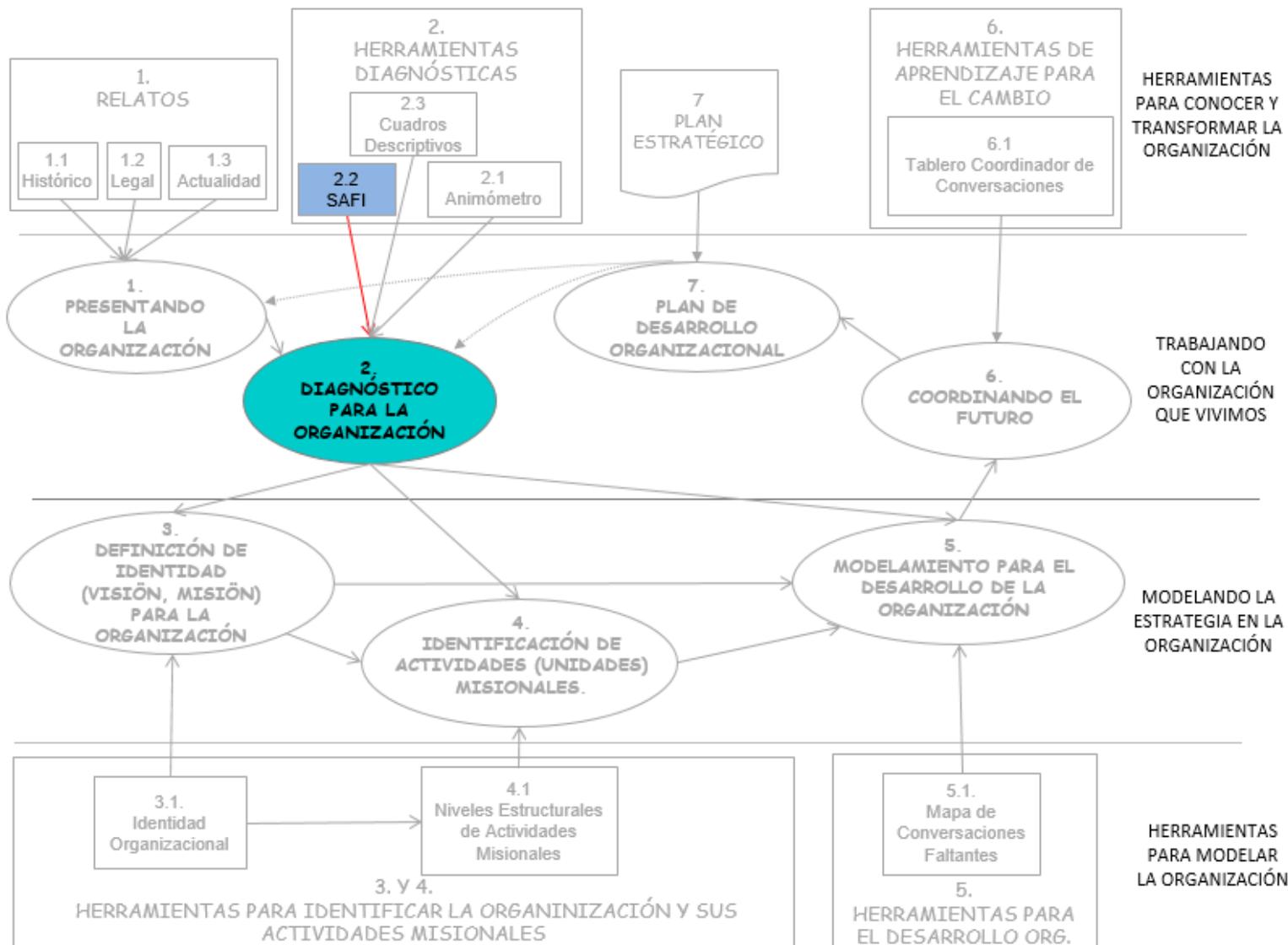
Factor Crítico	Afirmacion	Prom.	Desv.	
G. Afirmaciones de Acceso Al Financiamiento	60. El Grupo tiene acceso al financiamiento con la banca privada.	2,2	1,6	
	61. El Grupo tiene acceso al financiamiento con Cooperativas de ahorro y crédito.	2,2	1,6	
	62. El Grupo ha utilizado los instrumentos financieros y/o de fomento -productivo, empresarial, asistencia técnica u otros- que el Estado ofrece a través de sus distintas instituciones.	4,0	1,4	
	63. El Grupo tiene identificadas las distintas fuentes de financiamiento que pueden contribuir a su desarrollo.	4,2	1,3	
	64. Los instrumentos de apoyo financiero con que cuentan por parte del Estado son adecuados para el desarrollo del Grupo.	3,4	1,5	

8. LEGISLACIÓN ADECUADA

1. Los socios conocen la Ley General de Cooperativas.
2. **El estatuto y reglamento de la Cooperativa son conocidos por los socios y no socios.**
3. La Cooperativa cuenta con asesoría jurídica.
4. **La Cooperativa se informa permanentemente de la legislación relacionada con su rubro y funcionamiento (leyes tributarias, circulares, ordenanzas, etc.).**
5. Las leyes y los reglamentos son informados, explicados o transmitidos por algún medio formal a los socios.
6. **La legislación chilena es lo suficientemente flexible y ágil como para adaptarse a las necesidades de las Cooperativas.**

KALFÚ

Factor Crítico	Afirmacion	Prom.	Desv.	
H. Afirmaciones de Legislación Adecuada	65 Los Beneficiarios conocen las leyes y normativas laborales.	3,4	1,3	
	66. El reglamento del Grupo es conocidos por los Beneficiarios.	3,6	1,5	
	67. El Grupo cuenta con asesoría jurídica.	2,2	1,1	
	68. El Grupo se informa permanentemente de la legislación relacionada con su rubro y funcionamiento (leyes tributarias, circulares, ordenanzas, etc.).	3,0	1,9	
	69. Las leyes y los reglamentos son informados, explicados o trasmitidos por algún medio formal a los Beneficiarios.	3,2	1,6	
	70. La legislación chilena es lo suficientemente flexible y ágil como para adaptarse a las necesidades del Grupo.	3,0	1,2	



ACTIVIDAD 2: TALLER NÚMERO 1

PRE-DIAGNÓSTICO: Expresar SAFI

- 1. Definir Participantes**
- 2. “En un acto de reflexión más emocional que racional, exprese las : Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones que sienta frente a lo que fue y es la Organización”.**



SAFI

EJERCICIO TALLER N° 1: INTRODUCCIÓN Y PREDIAGNÓSTICO

ENCUESTA APLICADA PARA OBTENER LOS RESULTADOS TALLER N° 1: INTRODUCCIÓN Y PREDIAGNÓSTICO

En un acto de reflexión más emocional que racional, vierta una ráfaga de satisfacciones, insatisfacciones, aspiraciones y frustraciones que sienta frente a lo que fue y es la Organización:

(Se ruega contestar con letra clara)

Expresar Satisfacciones:

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

Expresar Insatisfacciones:

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

Expresar Aspiraciones:

Aspiración: sus anhelos, lo desearía para la Organización.

Expresar Frustraciones:

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

Resultados Encuesta SAFI COOPERATIVA KALFÚ

(Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones)



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

ASPIRACIONES

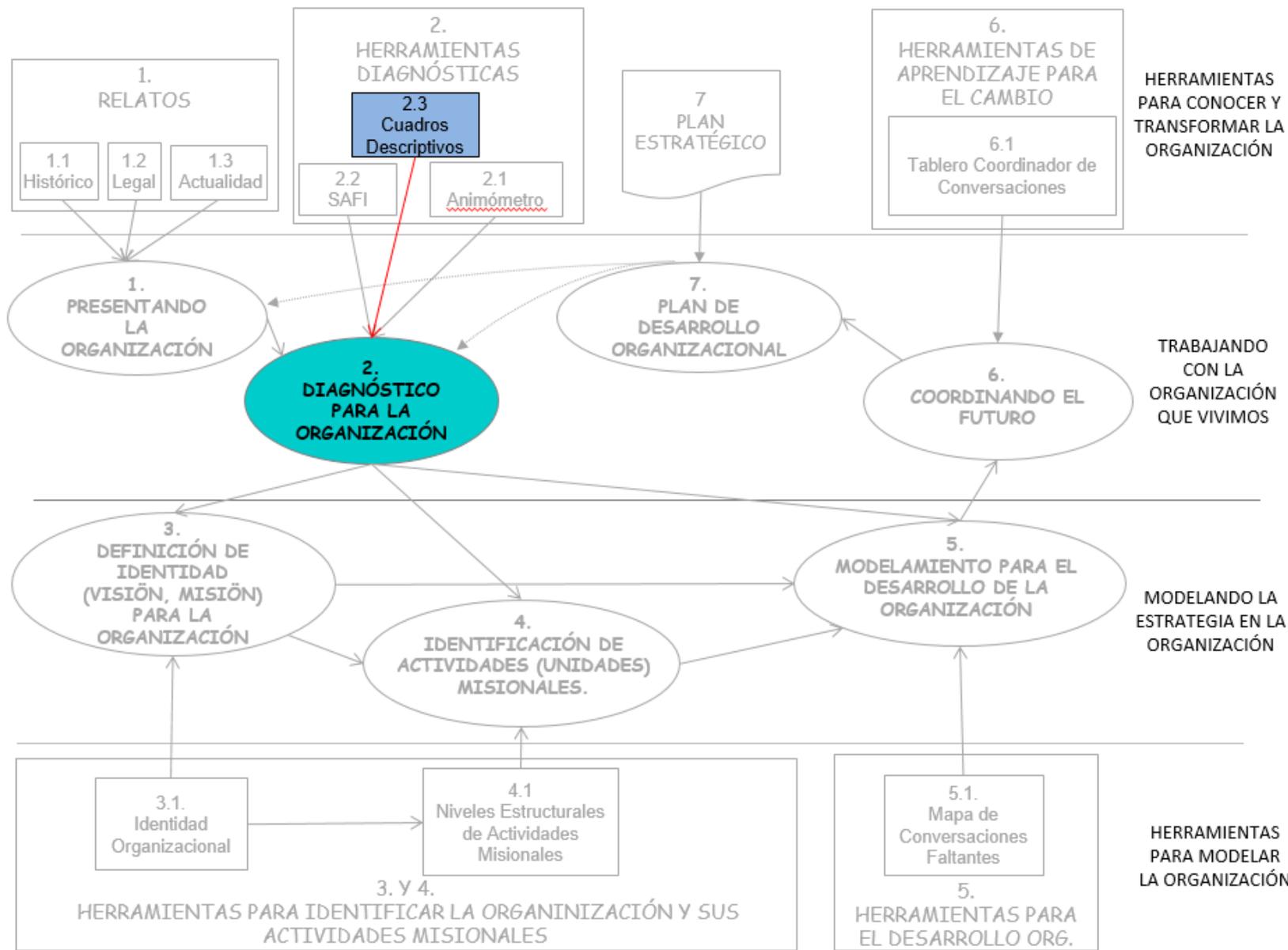
	Aspiraciones: sus anhelos, lo desearía para el Magister.	Promedio	Desviación estándar
1	Que podamos ser una empresa confiable.	4,8	0,5
1	Que los productores todos vayamos por el mismo lado.	4,9	0,4
1	Que podamos comercializar nuestros huevos en Hoteles, Supermercados, Etc.	4,6	0,5
2	Que a cada uno la 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 valore.	4,8	0,5
6	Que nos formalicemos y perduremos en el tiempo.	4,9	0,4
6	Crecer 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

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

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

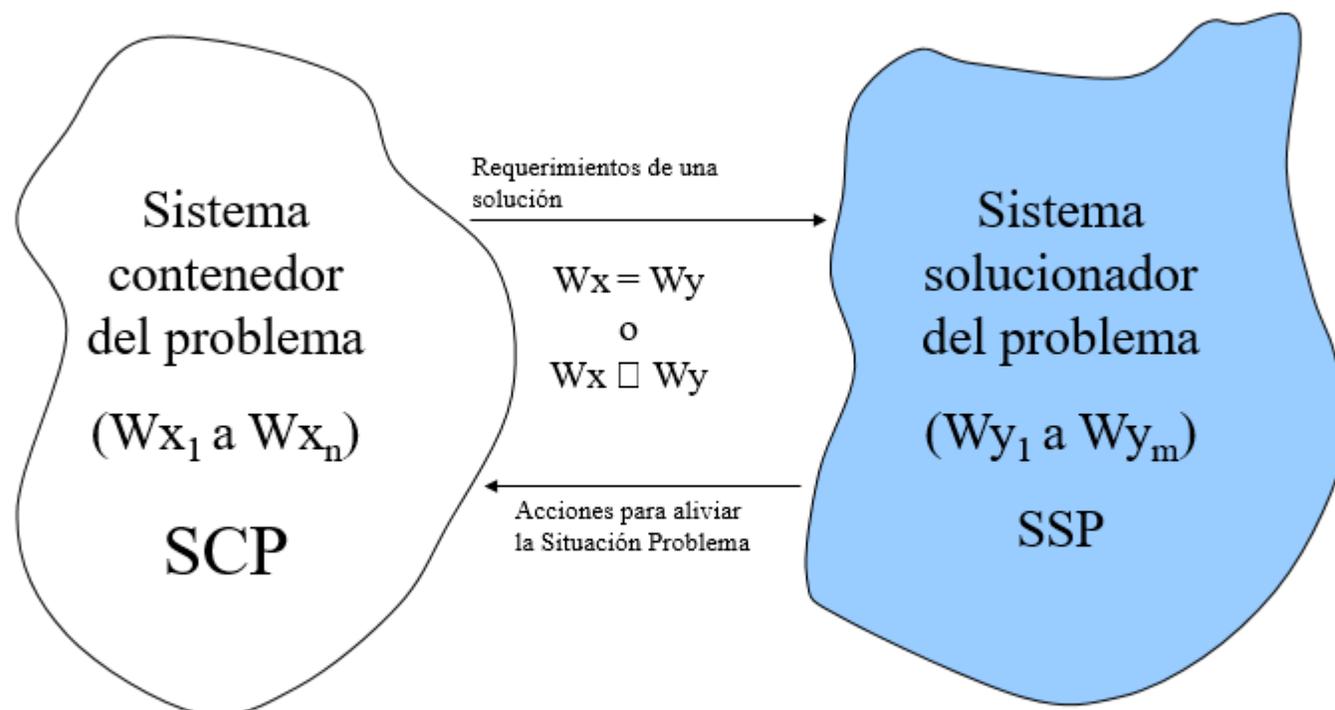


ACTIVIDAD 2: TALLER NÚMERO 1

PRE-DIAGNÓSTICO: Expresando la Situación Problema (CUADROS DESCRIPTIVOS)

- 1. Definir Participantes**
- 2. “Construir un Cuadro Descriptivo para ilustrar la Situación Problema que se vive en la Organización.”**

EXPRESIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA (un método para su estudio)



Sistema contenedor de Problemas (SCP)

Un SCP 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 forman grupos culturales y 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.

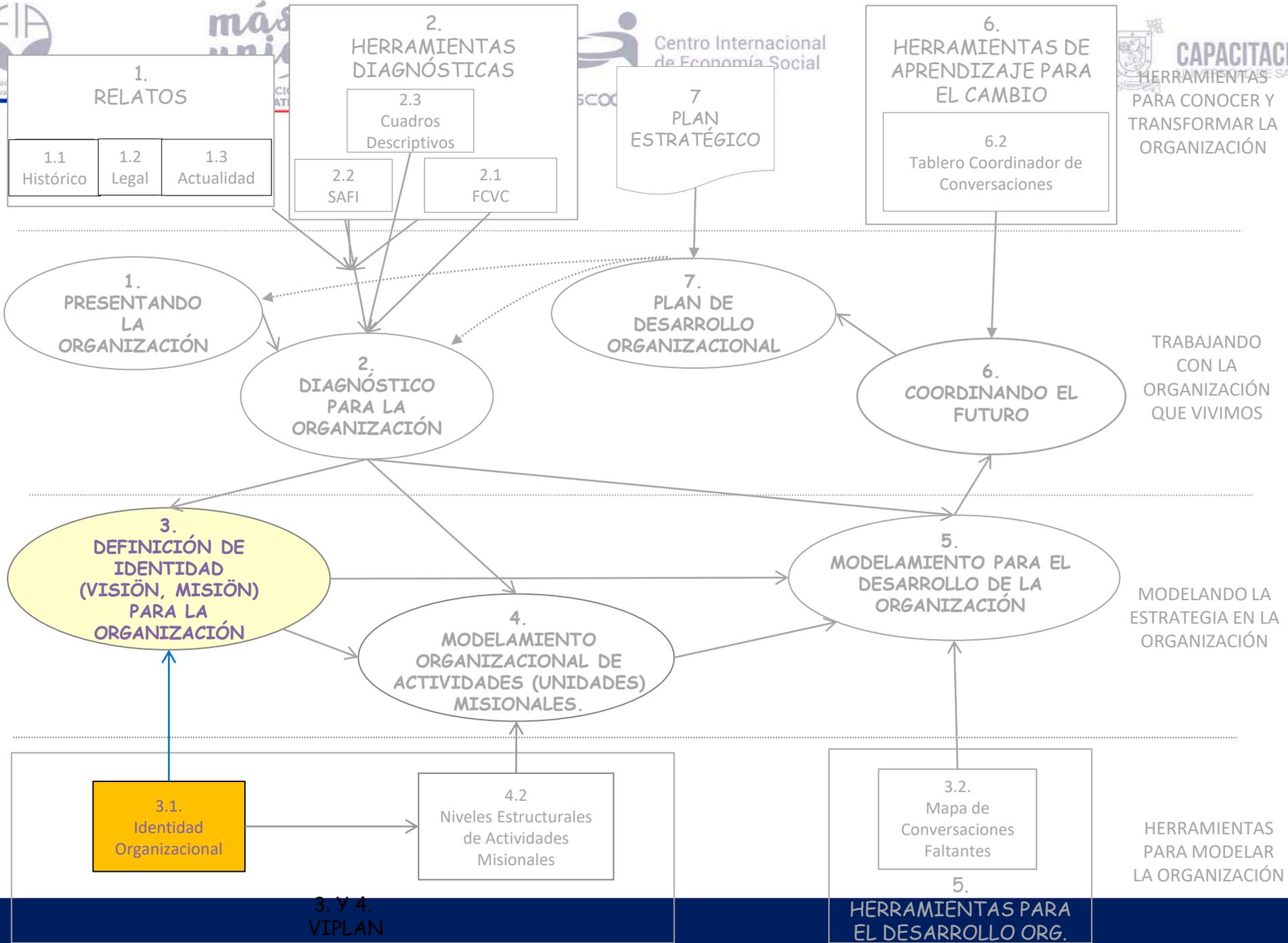
Sistema solucionador del Problemas (SCP)

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.



Cooperativa KALFÚ (Huevos azules)





TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 3

DISCUSIÓN SOBRE VISIÓN E IDENTIDAD (EL QUÉ)

- Solicitar a los participantes que reflexionen, sobre el actual estado de situación de la organización y sobre todo en aquellos aspectos que no logran satisfacción.
- Solicitar a los participantes que reflexionen sobre el tipo de organización a la cual les gustaría aspirar (tengo un sueño... algún día mi organización debería ser...).
- Constituir la identidad organizacional presente y futura (visión), utilizando el material práctico que se entrega en este taller.
- Posteriormente, se discutirá en forma grupal los resultados de las reflexiones individuales.



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

ACTIVIDAD TRES

IDENTIDAD

ESTABLECER LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL:

Clarifica la razón de ser de la organización desde un punto de vista particular, así como su transformación primaria, es decir, sus productos y servicios.

VISIÓN:

¿Qué deseamos ser en el futuro?

Es el tipo de unidad que se aspira a crear. Es el “gran sueño” que responde a la pregunta: ¿qué deseamos ser en el futuro?

- Sentido de dirección**
- Motivación al logro**
- Enfoque hacia lo que queremos ser**

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

NOMBRAR SISTEMAS

“Un Sistema (*contexto*) que hace *X*, mediante *Y*, para lograr *Z*”

X: Qué hace

Y: Mediante que

Z: Con que propósito

IDENTIDAD (Nombrar el Sistema)

CONTEXTO:
QUE HACE:
MEDIANTE QUE:
CON QUE PROPÓSITO:

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

CARACTERIZAR SISTEMAS

Transformación: ¿Qué suministros son convertidos en que resultados?

Actores: ¿Quienes llevan a cabo la transformación?

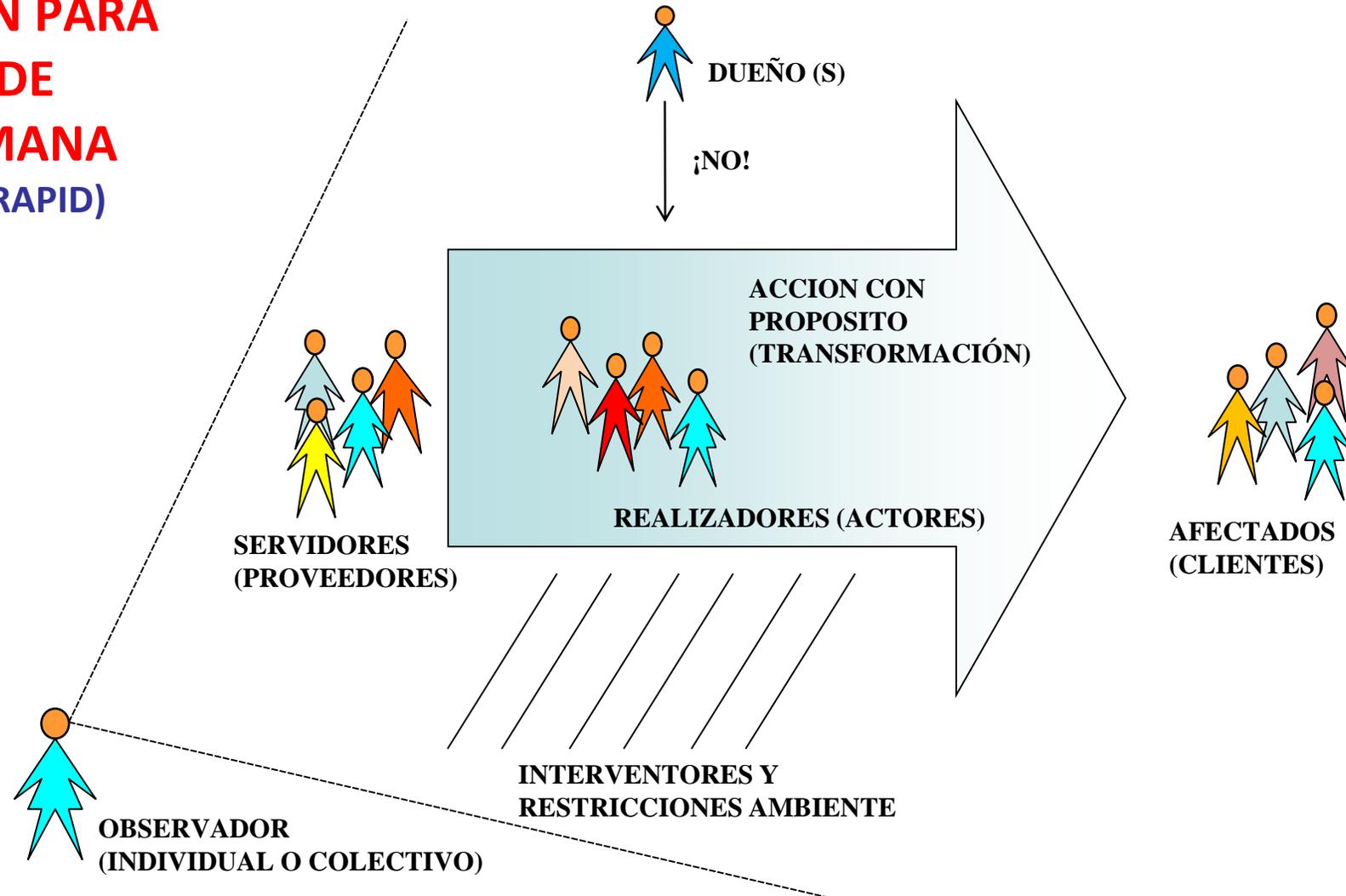
Proveedores: ¿Quienes proveen los suministros?

Clientes: ¿Quienes reciben los resultados?

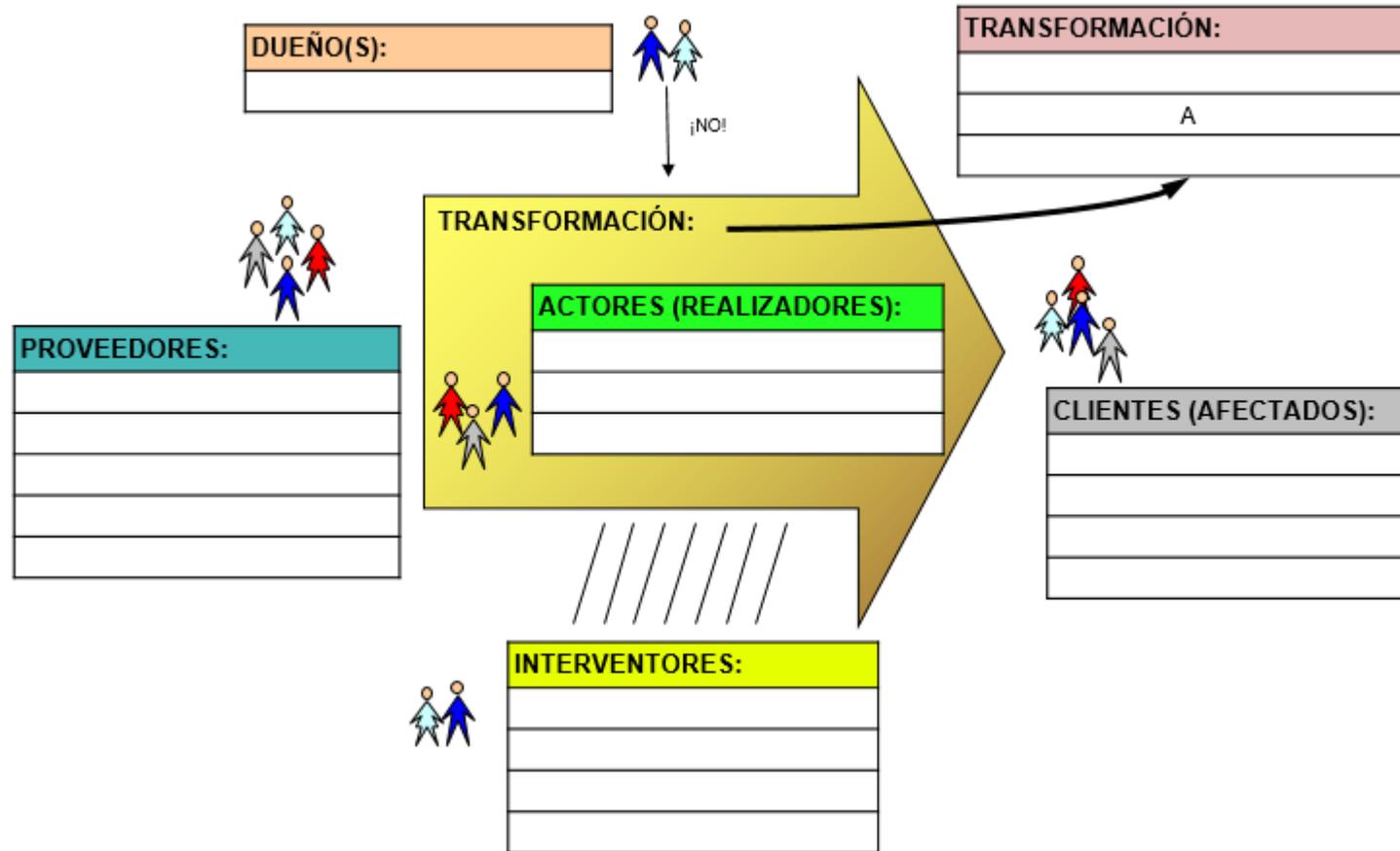
Interventores : ¿Quienes, fuera del sistema, influyen la transformación?

Dueño(s): ¿Quien debe asegurarse que la transformación se lleve a efecto?

CARACTERIZACIÓN PARA UN SISTEMA DE ACTIVIDAD HUMANA (TAPCID, TASCOI o TRAPID)



IDENTIDAD (Caracterización)



COOPERATIVA KALFÚ



IDENTIDAD COMO MISIÓN

(Nombrar el Sistema)

CONTEXTO:

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

QUE HACE:

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

MEDIANTE QUE:

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.

CON QUE PROPÓSITO:

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.

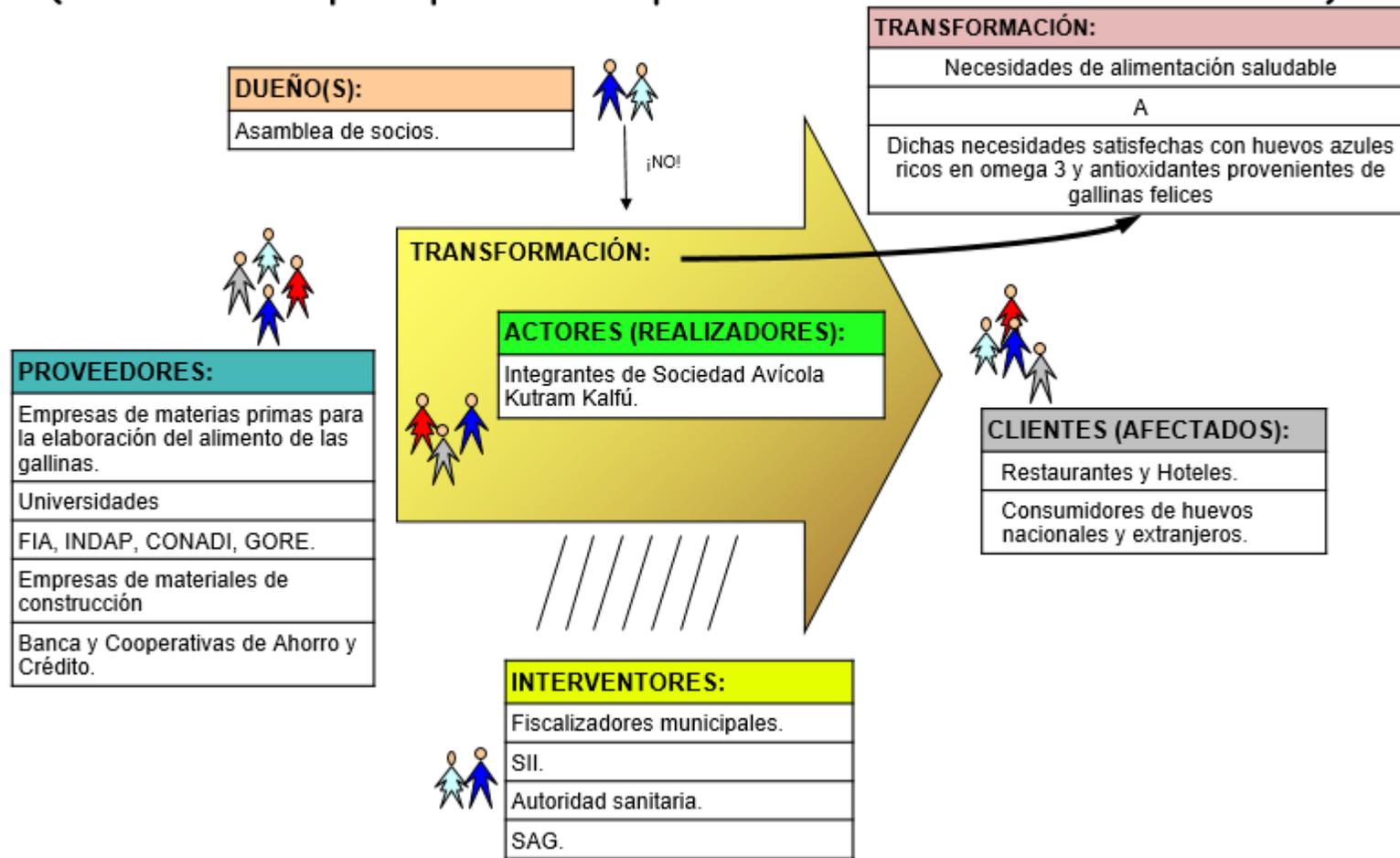


MISIÓN PARA AVÍCOLA KALFÚ

“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 un criadero 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.”

IDENTIDAD COMO CARACTERIZACIÓN

(Caracterizar los participantes en el operar de la Sociedad Avícola Kutram Kalfú)



1. RELATOS

- 1.1 Histórico
- 1.2 Legal
- 1.3 Actualidad



PLAN NACIONAL DE ASOCIATIVIDAD

2. HERRAMIENTAS DIAGNÓSTICAS

- 2.3 Cuadros Descriptivos
- 2.2 SAFI
- 2.1 FCVC

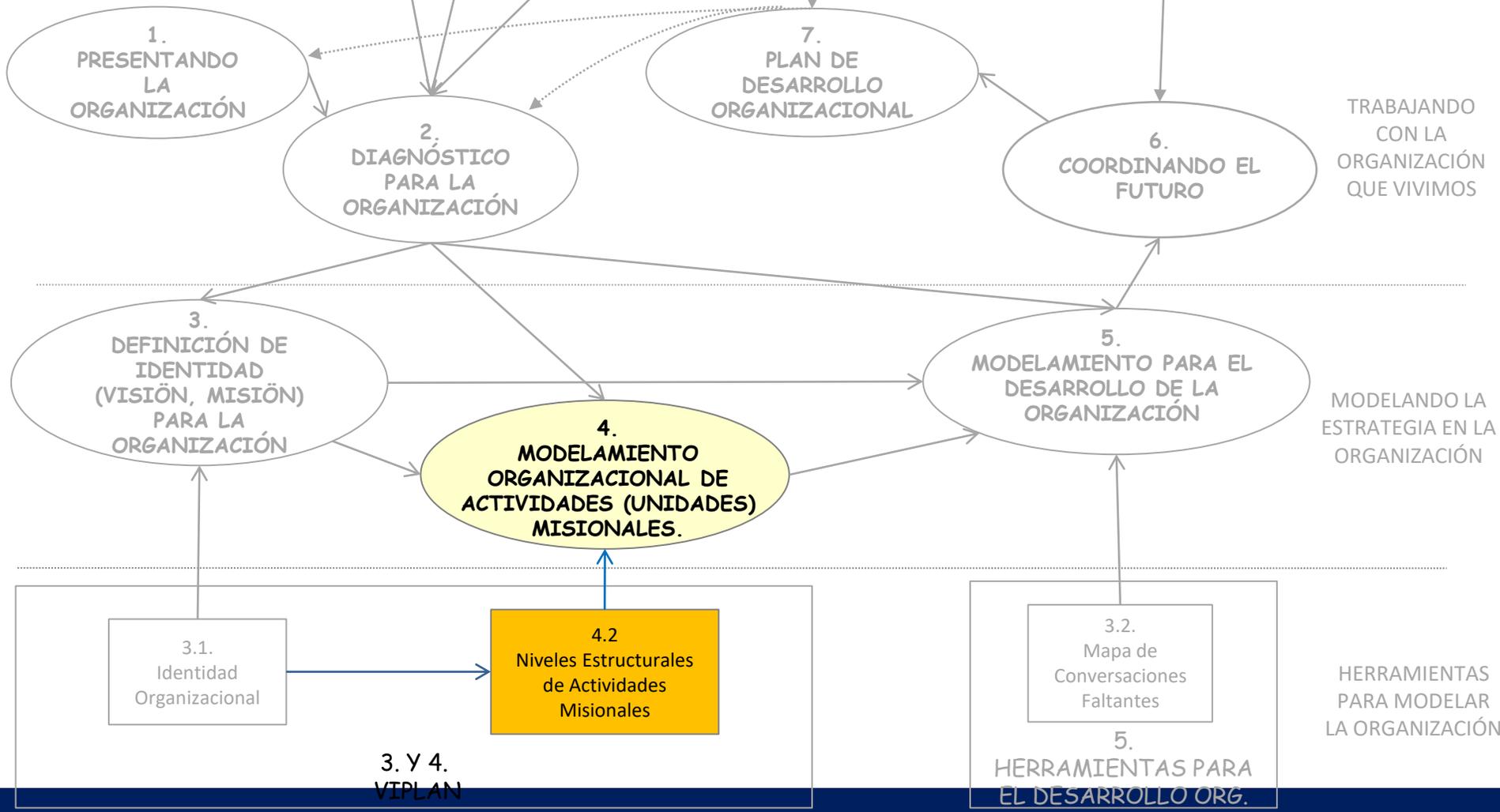


Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa.
PLAN ESTRATÉGICO

6. HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE PARA EL CAMBIO

- 6.2 Tablero Coordinador de Conversaciones

HERRAMIENTAS PARA CONOCER Y TRANSFORMAR LA ORGANIZACIÓN



3. Y 4. VIPLAN

5. HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO ORG.

TRABAJANDO CON LA ORGANIZACIÓN QUE VIVIMOS

MODELANDO LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN

HERRAMIENTAS PARA MODELAR LA ORGANIZACIÓN

TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 4.2

DESPLEGANDO LA COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL (COMO)

- **Identifica las tareas que la gerencia quiere convertir en actividades autónomas en diferentes niveles estructurales, es decir, las actividades primarias de la organización.**
- **Construir el despliegue de complejidad para la Organización. (modelando las actividades primarias).**

TERCER MÓDULO

COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL: (modelar los niveles estructurales)

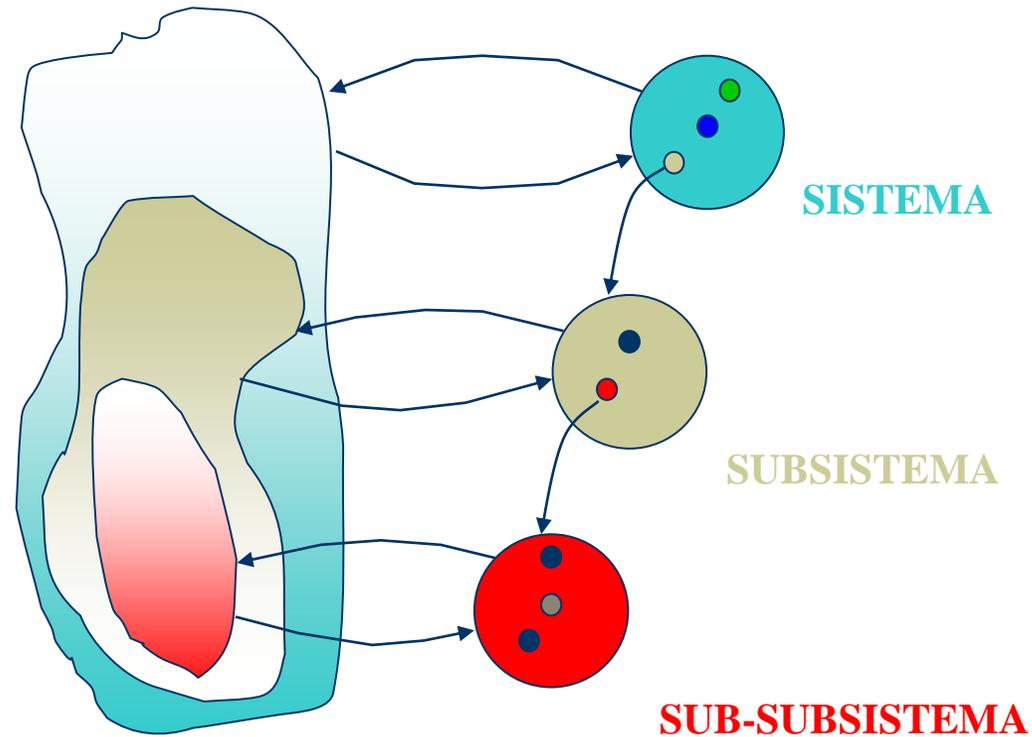
Identifica las tareas que la gerencia quiere convertir en actividades autónomas en diferentes niveles estructurales, es decir, las actividades primarias de la organización. Estas tareas definen el desdoblamiento de complejidad de la organización.

NIVELES ESTRUCTURALES: DESPLÉGANDO LA COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL

COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL: (modelar los niveles estructurales)

Identifica las tareas que la gerencia quiere convertir en actividades autónomas en diferentes niveles estructurales, es decir, las actividades primarias de la organización. Estas tareas definen el desdoblamiento de complejidad de la organización.

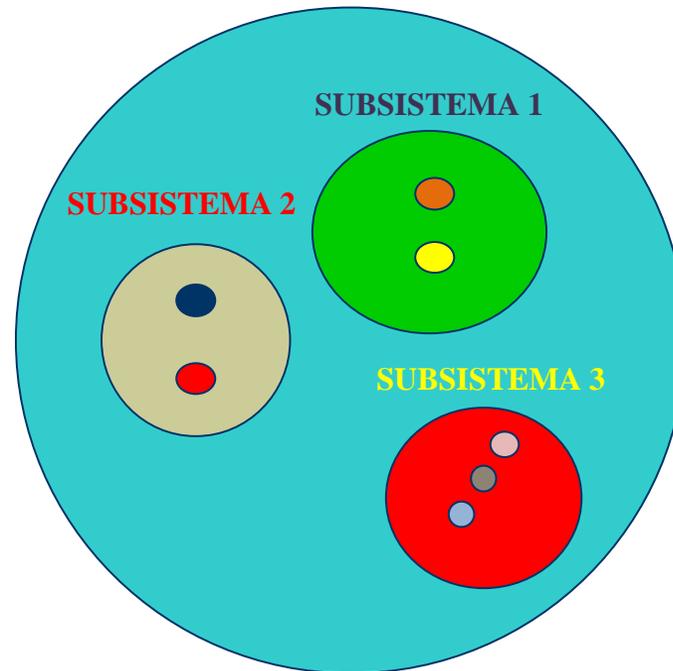
FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL: (Despliegue de la complejidad organizacional)



Para un sistema viable, “la complejidad de las tareas hacen necesario considerar sistemas autónomos inmersos en sistemas autónomos”.

FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL: (Despliegue de la complejidad organizacional)

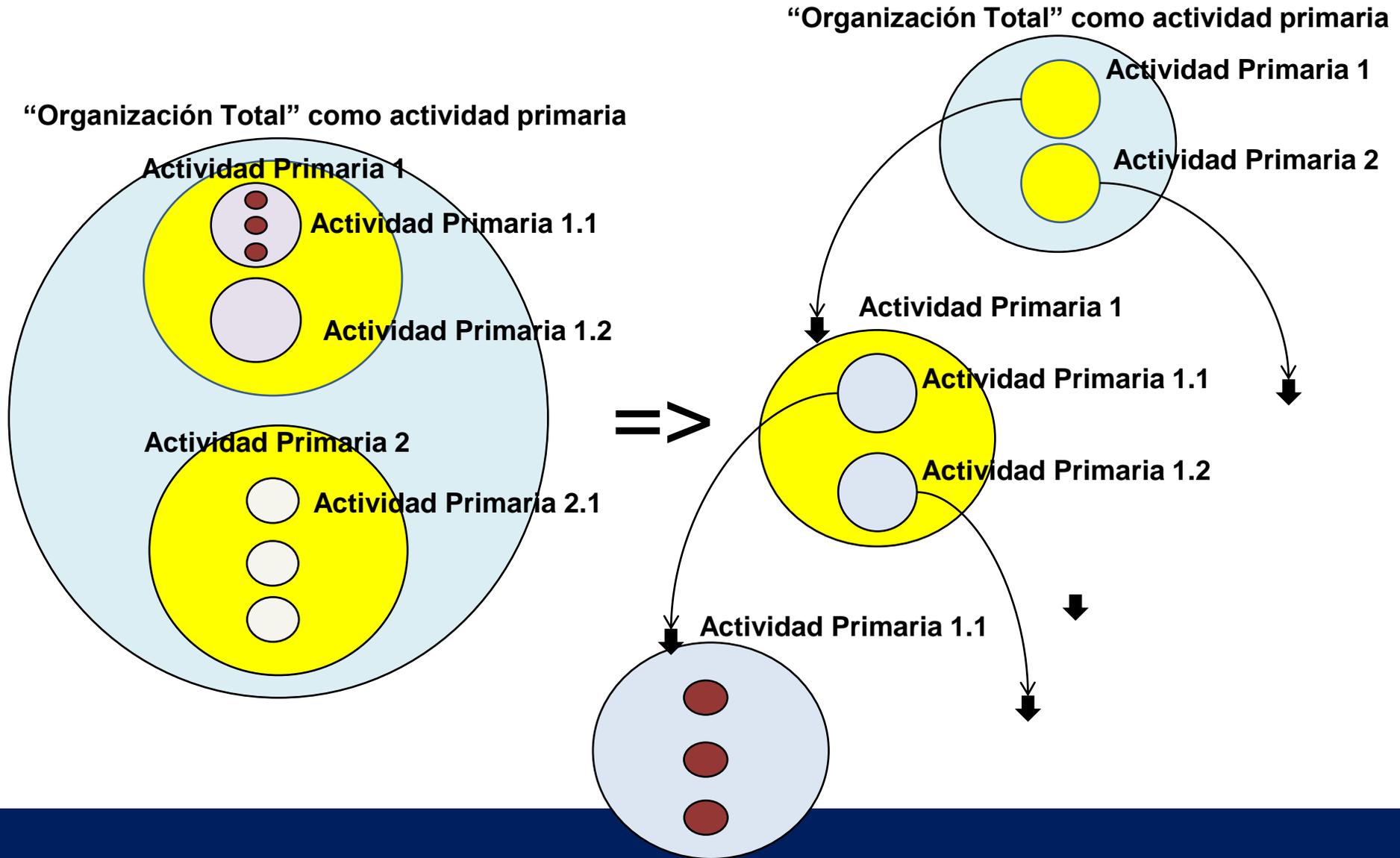
SISTEMA



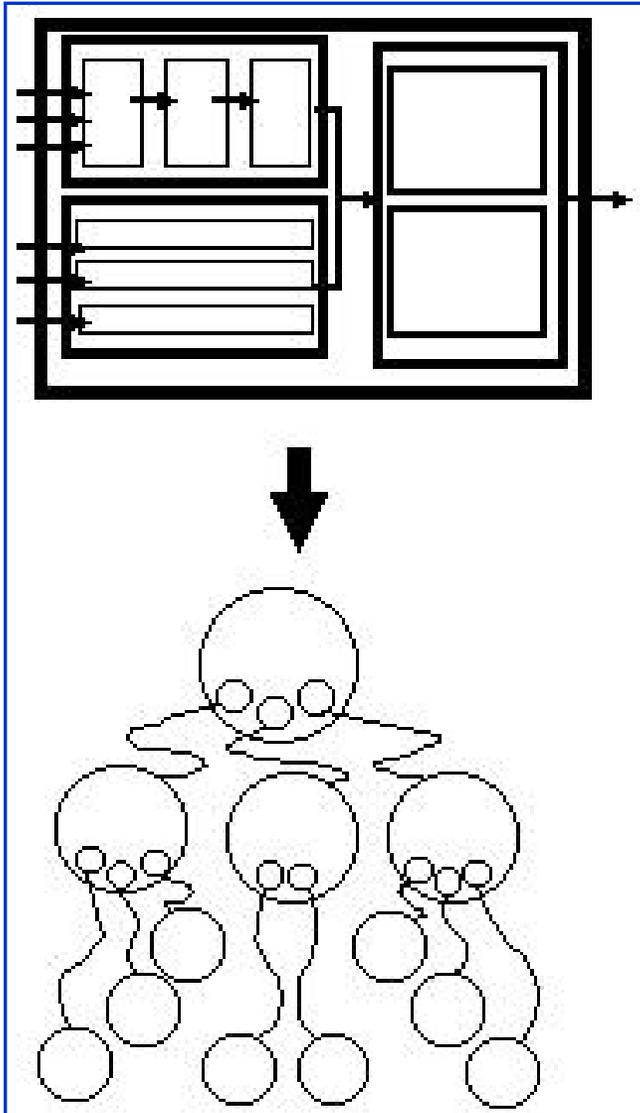
Para un sistema viable, “la complejidad de las tareas hacen necesario considerar sistemas autónomos inmersos en sistemas autónomos”.

más

DESDOBLAMIENTO DE COMPLEJIDAD (Formas de dibujarlo)



REPRESENTACIÓN



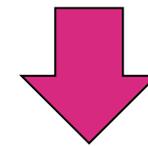
Actividades Tecnológicas realizadas

+

Actividades Temporales

+

Actividades Geográficas

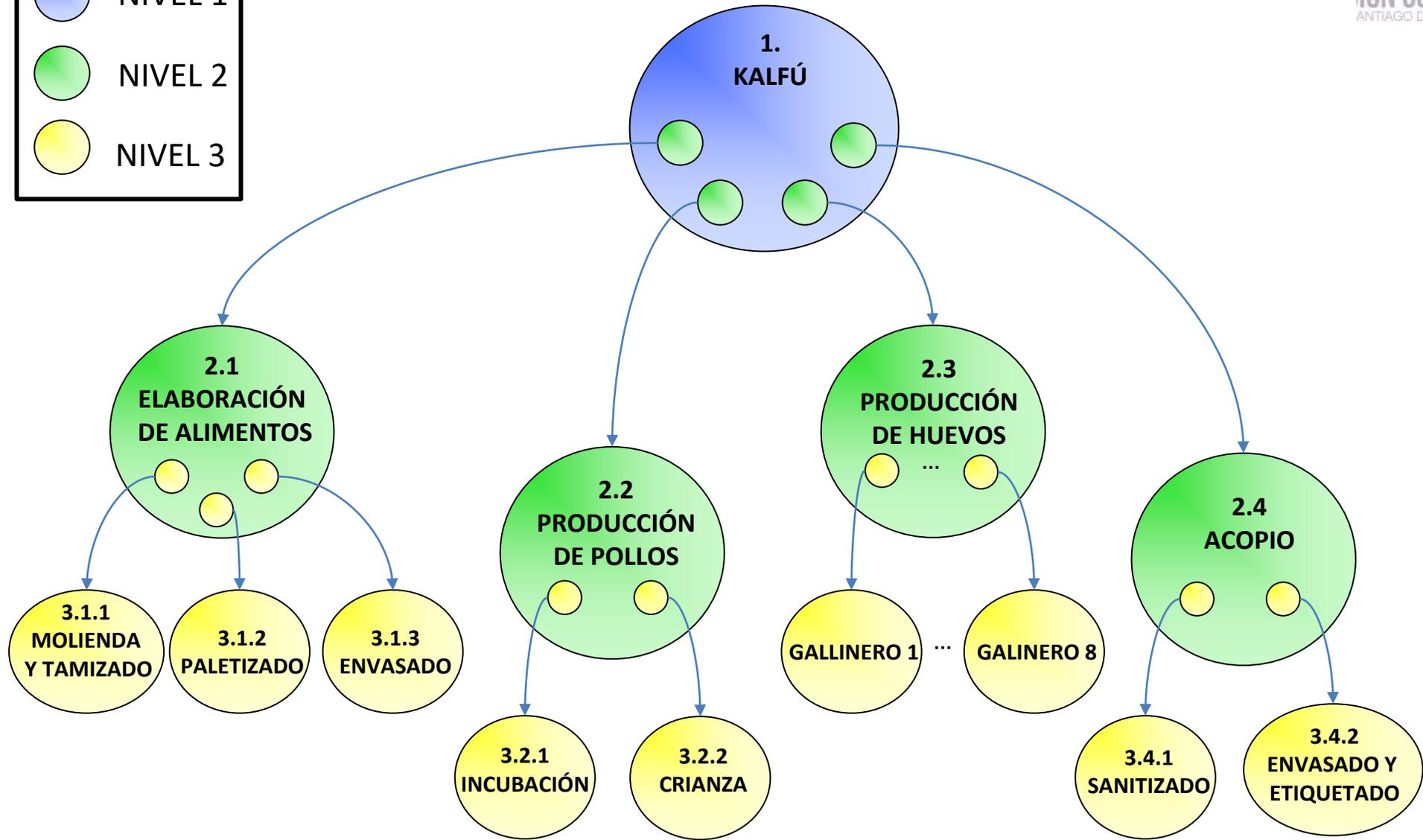
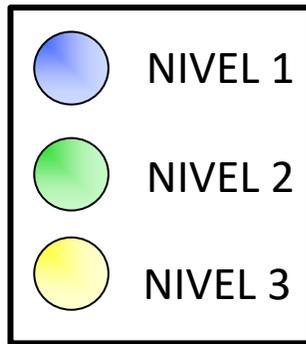


Actividades Primarias

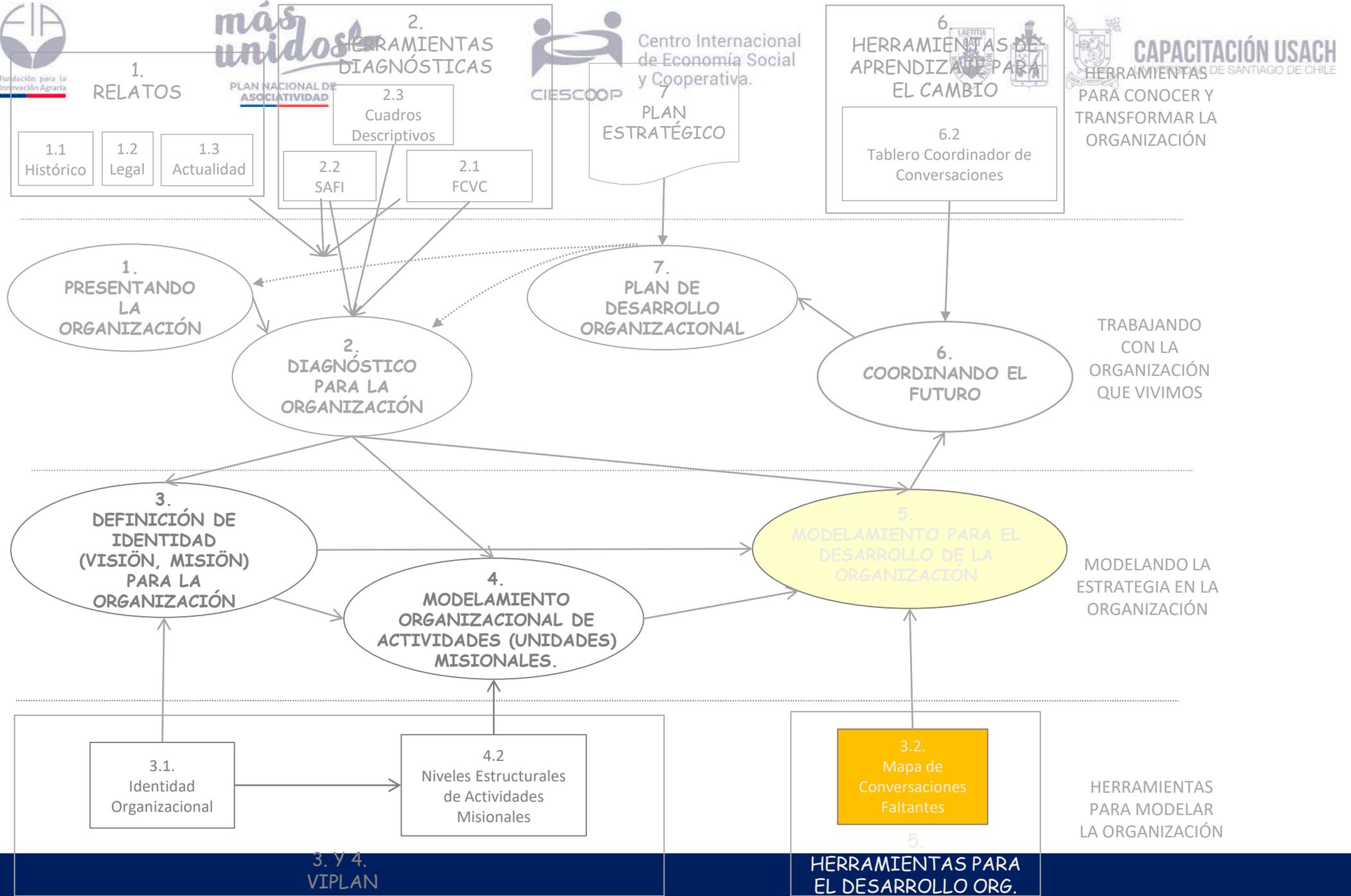
(Equilibrando la Complejidad)

DESPLIEGUE DE LAS ACTIVIDADES MISIONALES} KALFÚ





DESPLIEGUE DE LA COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL PARA KALFÚ



TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 5

MODELAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN: CONSTRUCCIÓN DE UN MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES.

Se le solicita responder las siguientes preguntas en relación a la elaboración del Mapa de Conversaciones Faltantes en apoyo al desarrollo estratégico de la Organización.

Nota: Recordar que a la hora de contestar no existen respuestas correctas o incorrectas sino solo percepciones sobre los temas.

- 1. ¿Cuáles son los principales desafíos en la administración de la Organización.**
- 2. ¿Cuáles son los factores característicos de la organización que valora su entorno relevante?**
- 3. ¿Cuál es la propuesta de valor que proyecta la organización hacia su entorno relevante?**

TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

4. **¿Qué objetivos quiere alcanzar la organización en su relación con su entorno relevante?**
5. **¿Qué conversaciones son críticas para alcanzar la propuesta de valor definida? (desde el punto de vista de actividades).**
6. **¿Cuáles son las conversaciones de carácter estratégico, en relación a las actividades de CIESCOOP, para alcanzar el logro de la propuesta de valor?**
Relacionadas a:

- **Capacidades Humanas, Organizacionales y de Infraestructura.**
- **Servicios a la Comunidad y a los Integrantes.**
- **La Gestión Financiera y Auditoria de Recursos**
- **La Gestión Misional de CIESCOOP (Operación)**
- **El cuidado por el Talento Humano**
- **Otros**

CONVERSACIONES FALTANTES

- Conversaciones necesarias para lograr el estado futuro o resultado que se desea alcanzar.
- Son retos conversacionales a lograr mediante la implantación y despliegue de estrategias,

Las conversaciones faltantes para el desarrollo se establecen una vez que la organización ha definido los conceptos antes expuestos y se traducen en resultados específicos, a mediano o largo plazo.

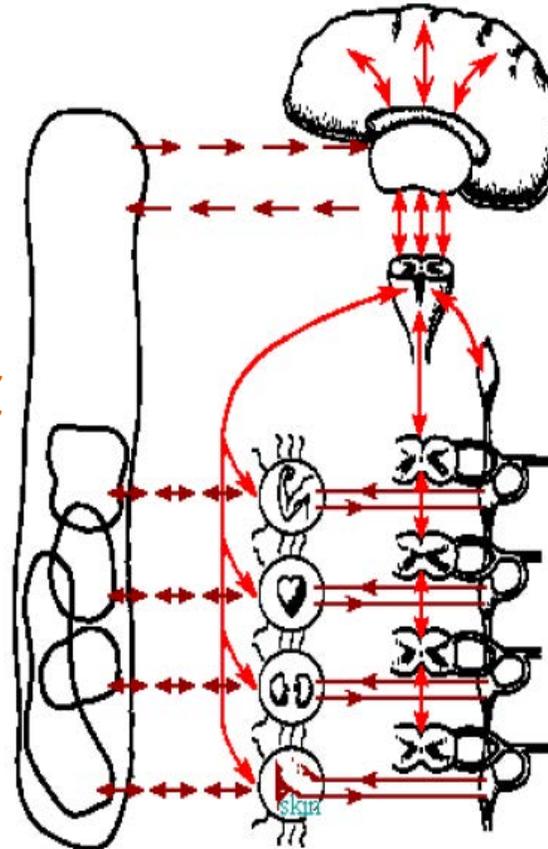
**SE CONSTRUYE UN MAPA
DE CONVERSACIONES FALTANTES**

PERSPECTIVAS SEGÚN LA VIABILIDAD

(NO SEGÚN LA RENTABILIDAD)

*Entorno o Medio.
Relaciones con público objetivo,
organismos públicos y privados,
fuentes de financiamiento,
universidades, etc.*

Modelo de sistema Viable (VSM)



Sistema 5. Políticas
Funciones del cerebro alto.
Formulación de decisiones políticas.
Identidad.

Sistema 4. Inteligencia
El cerebro medio. La conexión con el mundo exterior a través de los sentidos.
Planeación, proyección y pronóstico.

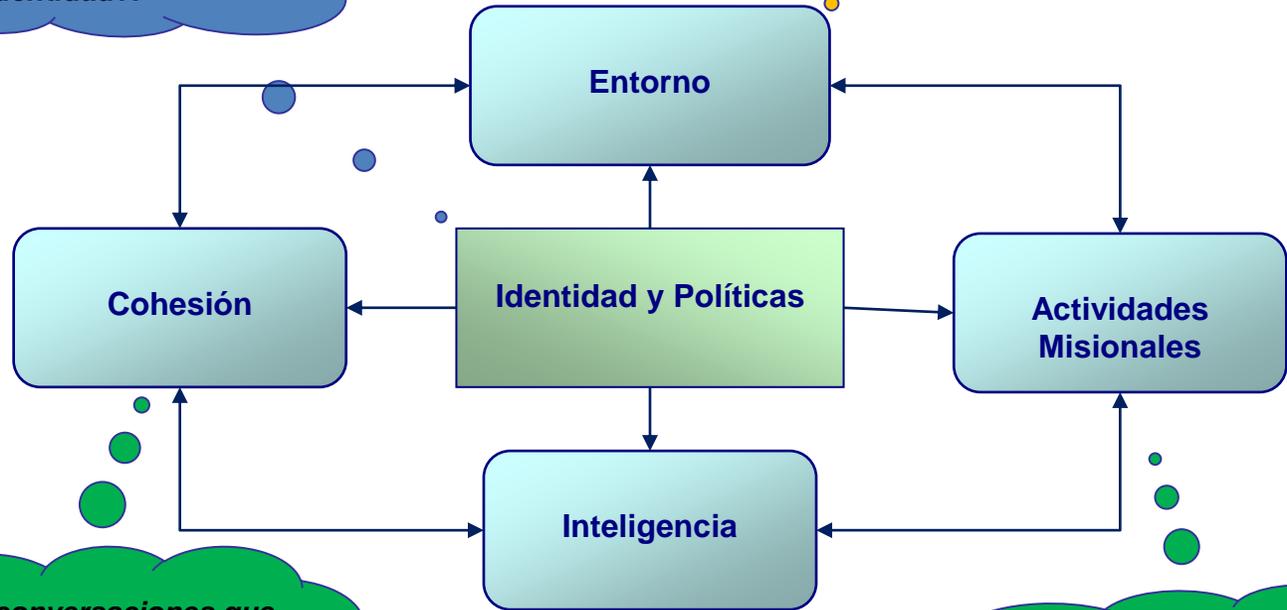
Sistema 3. Cohesión
La base cerebral (cerebro base) que vigila el la complejidad total de músculos y órganos y optimiza el ambiente interno . Incluye el 3* (el sistema nervioso parasimpático).

Sistema 2. Coordinación
Sistema nervioso simpático que coordina los músculos y órganos y asegura que su interacción sea estable.

Sistema 1. Actividades Misionales
Músculos y órganos. Las partes que realizan las actividades básicas del sistema.

¿Qué conversaciones debemos llevar a cabo para asegurar y desarrollar nuestra identidad?

¿Qué conversaciones y con qué propósito debemos promover, para favorecer las relaciones con nuestro entorno relevante?



¿Cuáles son las conversaciones que permitirán desarrollar los métodos y sistemas que reforzarán la gestión de los procesos de regulación internos y para el presente?

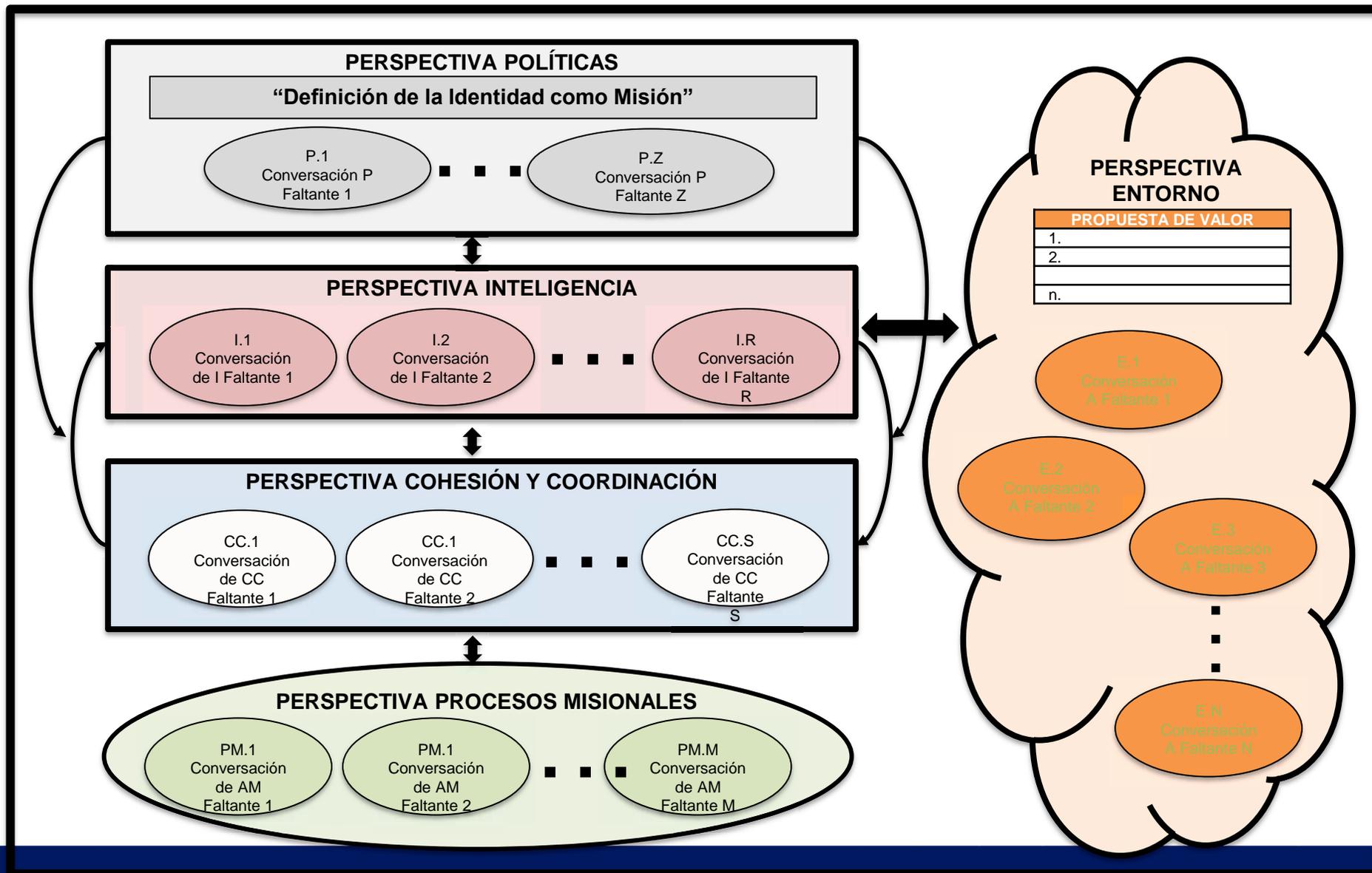
¿Qué conversaciones conducirán al fortalecimiento de las capacidades para proyectar la organización en el afuera y al futuro?

¿Cuáles conversaciones debemos llevar a cabo para ordenar, cuidar y potenciar nuestras actividades misionales?

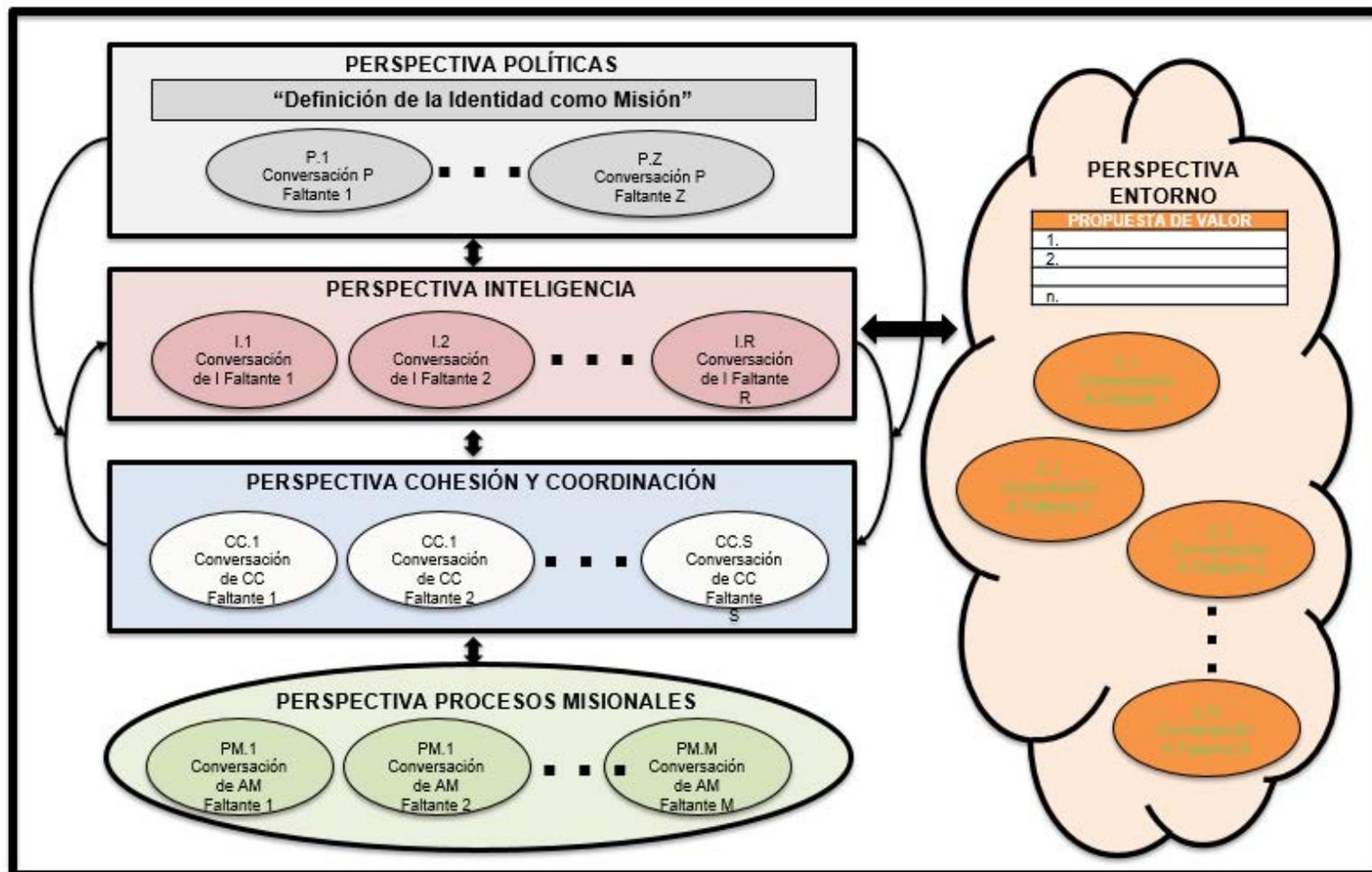
MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES DE CARÁCTER ESTRATÉGICO, (SEGÚN PERSPECTIVAS PARA LA VIABILIDAD)

ASOCIATIVIDAD

RIESCOOP



MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES DE CARÁCTER ESTRATÉGICO, (SEGÚN PERSPECTIVAS PARA LA VIABILIDAD)



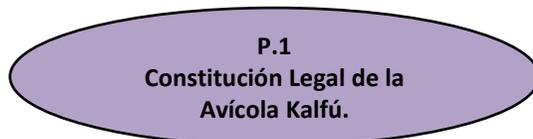
MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES (AVÍCOLA KALFÚ)



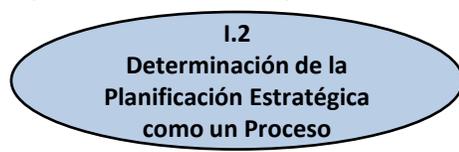
PERSPECTIVA DE POLÍTICAS (Cuidado y preservación de la Identidad)

IDENTIDAD (COMO MISIÓN)

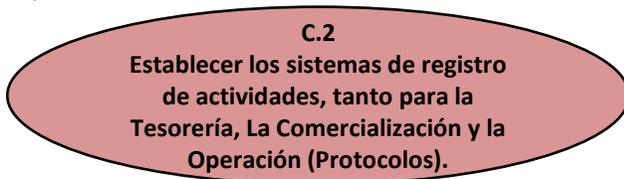
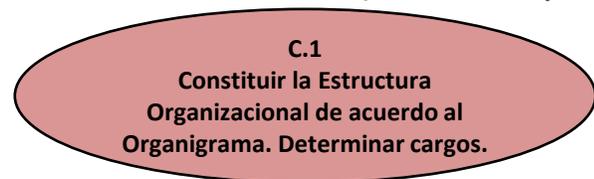
“Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches del territorio Kurileufu, quienes se dedican a la producción y comercialización de huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes, como también en complemento, produce pollos de raza kollonka, ketro y criollas. Esto lo llevan a cabo haciendo uso de un criadero 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.”



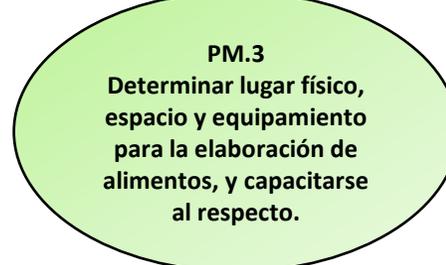
PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA (el estudio del futuro)



PERSPECTIVA DE COHESIÓN (el cuidado del presente)

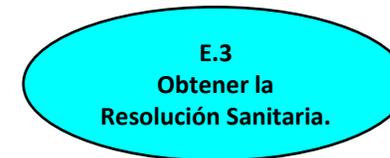
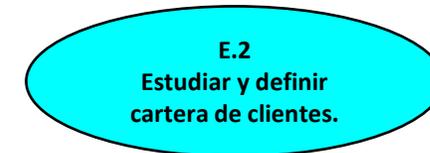
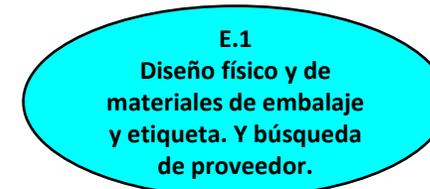


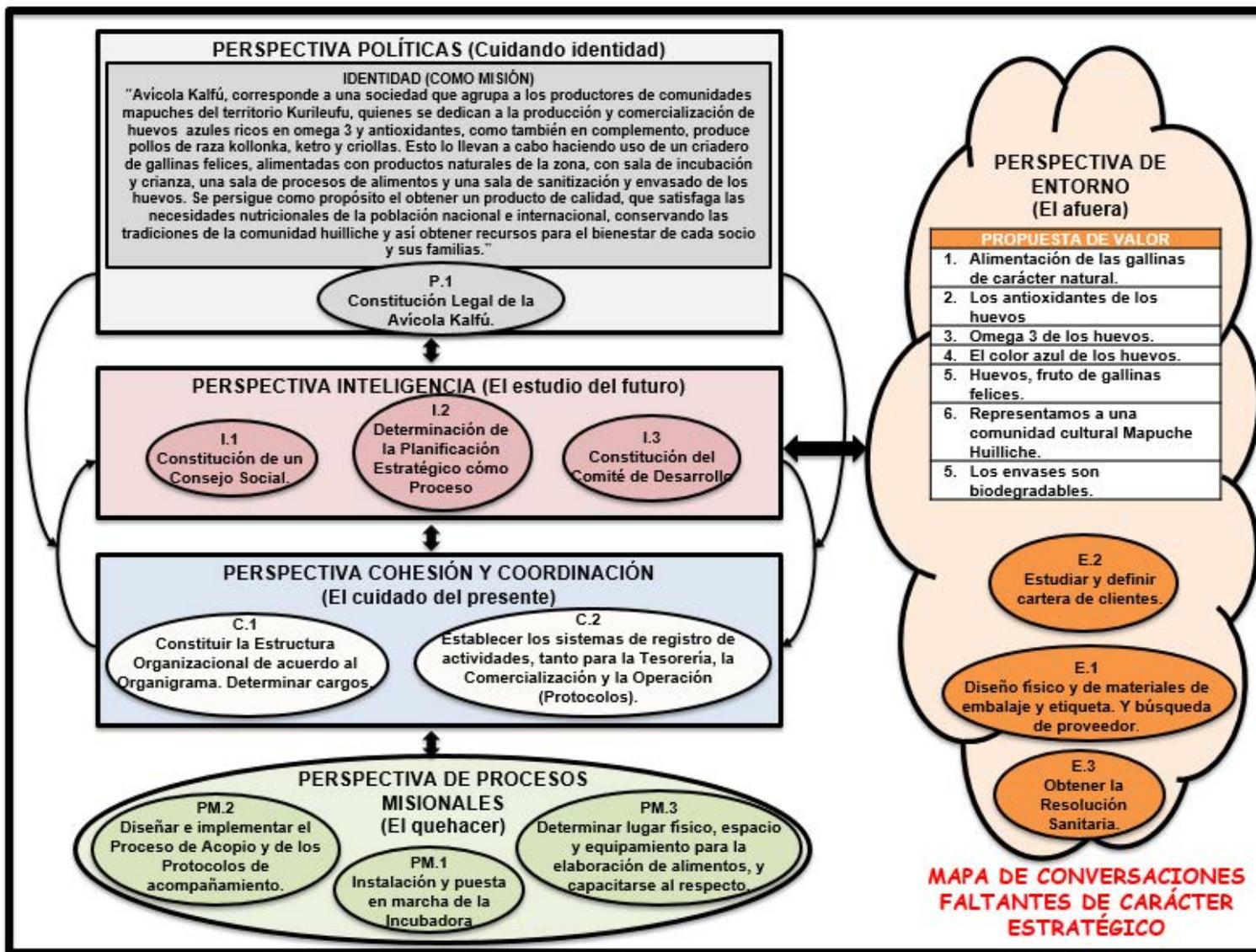
PROCESOS MISIONALES (el quehacer)

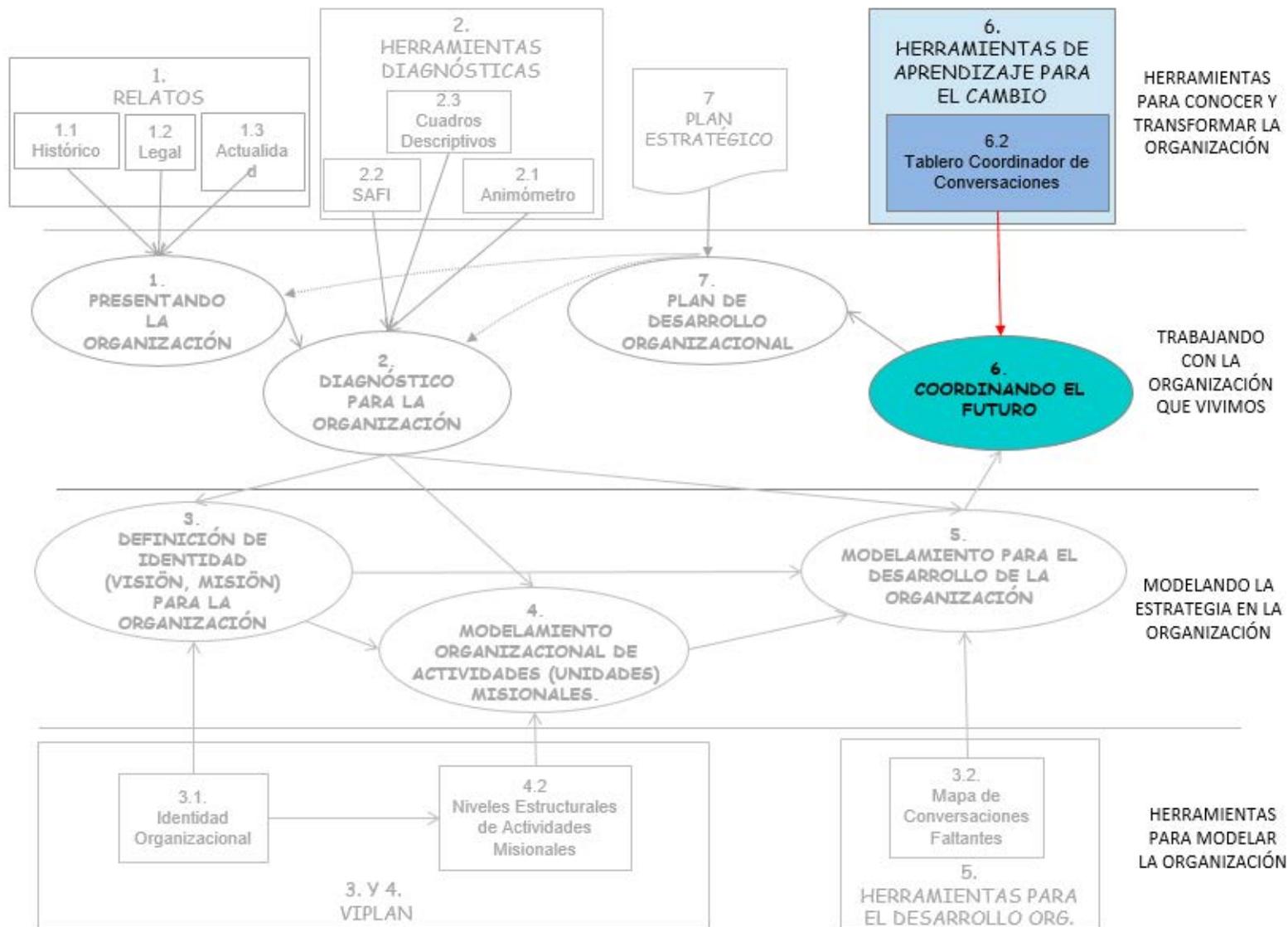


PERPECTIVA DE ENTORNO (el afuera)

- Propuesta de valor:
- Alimentación de las gallinas de carácter natural.
 - Los antioxidantes de los huevos
 - Omega 3 de los huevos.
 - El color azul de los huevos.
 - Huevos, fruto de gallinas felices.
 - Representamos a una comunidad cultural Mapuche Huilliche.
 - Los envases son biodegradables.









CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 6: Tablero Coordinador

TABLAS COMPARATIVAS DE 3 y 4 CON 2

	¿Existe o está identificado en la situación real?	¿Como se lleva a cabo?	¿Como está juzgada?	Comentarios
○				
1. POLÍTICAS				
2. ENTORNO				
3. INTELIGENCIA				
4. COHESIÓN				
5. COORDINACIÓN				
6. ACTIVIDADES MISIONALES				
○ RELACIONES				
1 → 2				
1 → } 3 4				
4 → } 5 6				

Actividades sensibles y uniones a partir del MSV.

Ideas acerca de los cambios

“qué” nuevos “como” alternativos, etc.

Crterios y juicios comunes



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

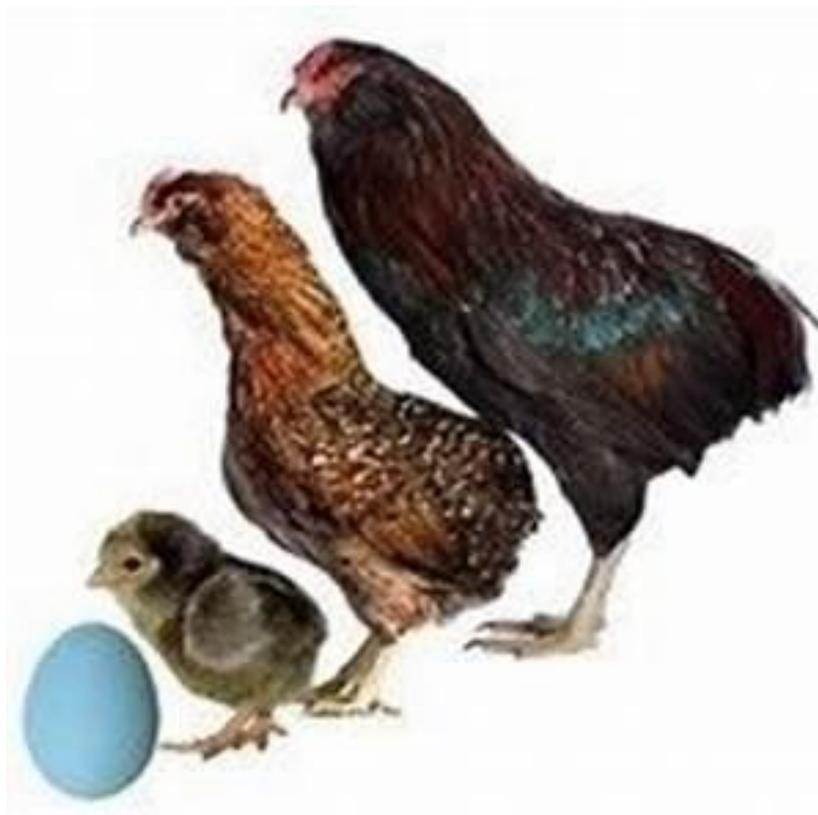
ACTIVIDAD 6.2: Coordinando el Futuro.

Tablero Coordinador de Conversaciones Faltantes de Carácter Estratégicas.

TABLERO DE COORDINACIÓN DE CONVERSACIONES PARA COOPERATIVA DE TRABAJO LENCA DE CARRETERA AUSTRAL

PERSPECTIVA	CONVERSACIONES ESTRATÉGICAS (DEL MAPA DE CONVERSACIONES)	RESPONSABLE(S) (SEGÚN ORGANIGRAMA)	PLAZO COMPROMETIDO (INICIO Y TÉRMINO)
POLÍTICAS	P.1		
	P.2		
	P.N		
ENTORNO	E.1		
	E.2		
	E.J		
INTELIGENCIA	I.1		
	I.2		
	I.K		
COHESIÓN	C.1		
	C.2		
	C.L		
PROCESOS MISIONALES	PM.1		
	PM.2		
	PM.M		

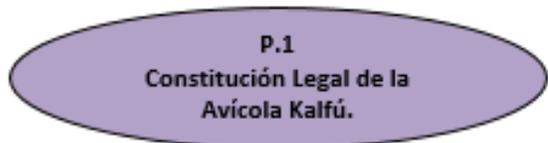
TABLERO COORDINADOR COOPERATIVA KALFÚ



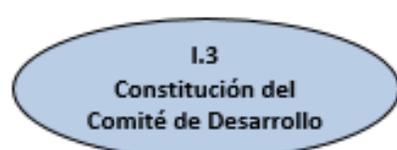
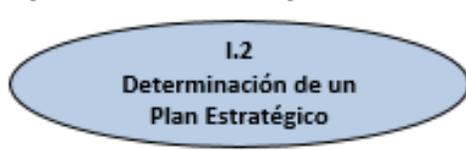
PERSPECTIVA DE POLÍTICAS (Cuidado y preservación de la Identidad)

IDENTIDAD (COMO MISIÓN)

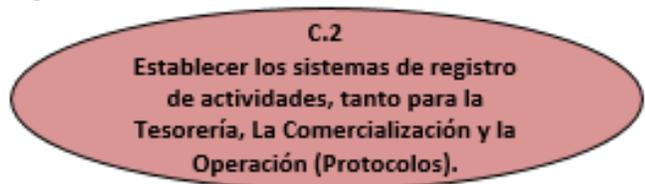
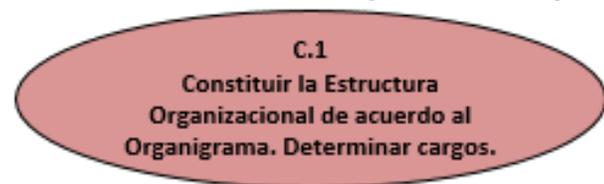
"Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches del territorio Kurileufu, quienes se dedican a la producción y comercialización de huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes, como también en complemento, produce pollos de raza kollonka, ketro y criollas. Esto lo llevan a cabo haciendo uso de un criadero 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."



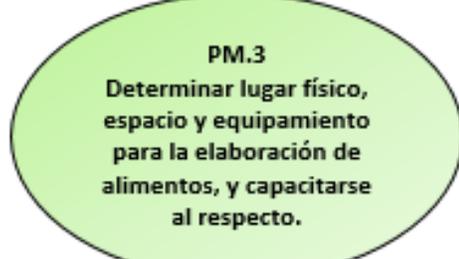
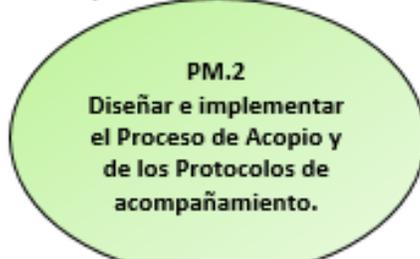
PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA (el estudio del futuro)



PERSPECTIVA DE COHESIÓN (el cuidado del presente)



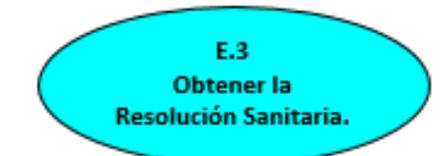
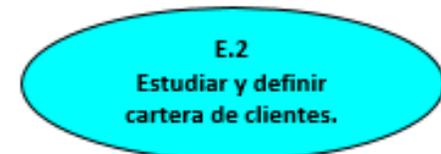
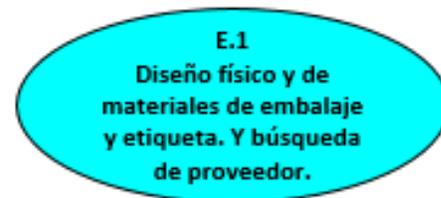
PROCESOS MISIONALES (el quehacer)



PERPECTIVA DE ENTORNO (el afuera)

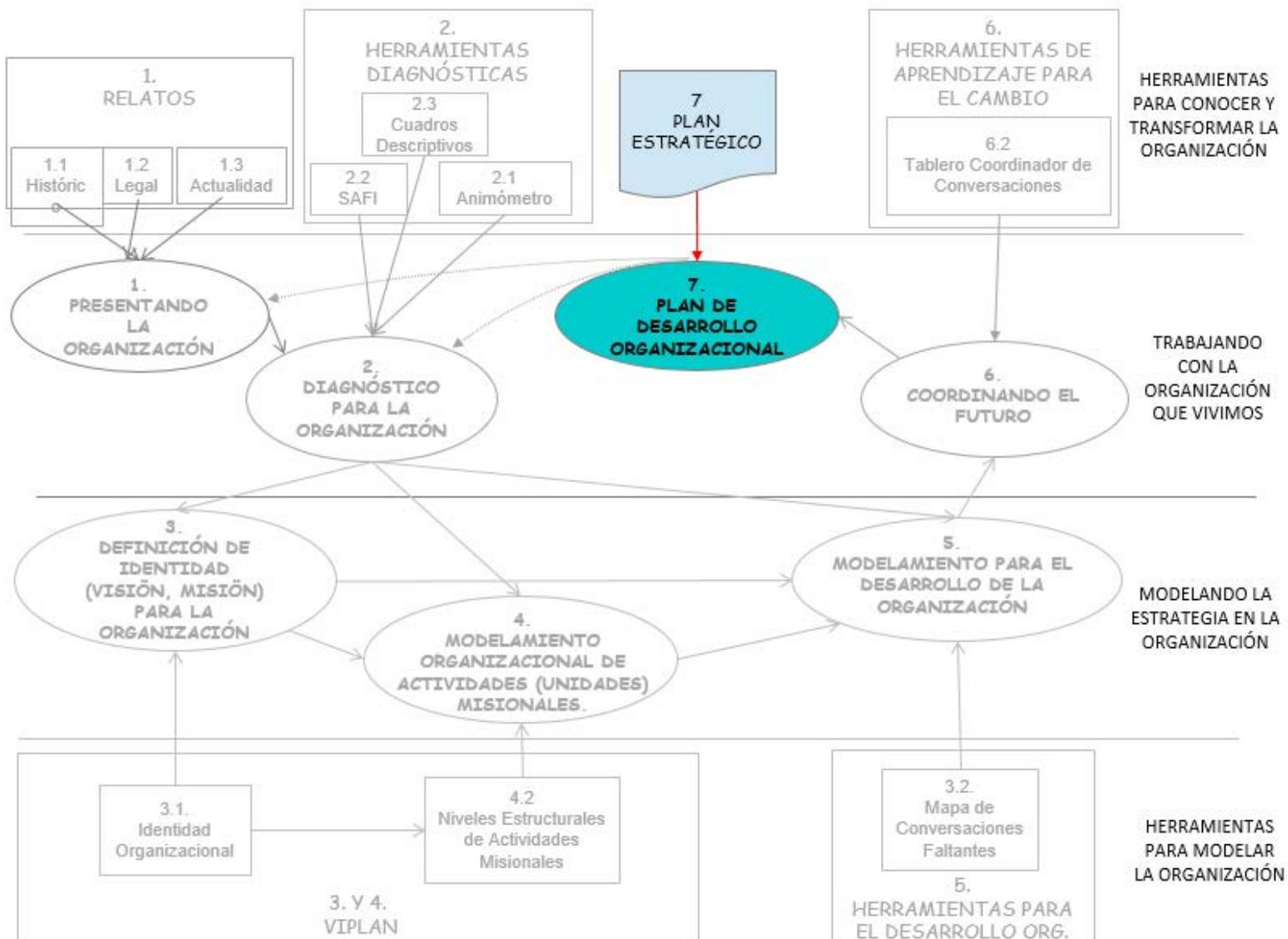
Propuesta de valor:

- Alimentación de las gallinas de carácter natural.
- Los antioxidantes de los huevos
- Omega 3 de los huevos.
- El color azul de los huevos.
- Huevos, fruto de gallinas felices.
- Representamos a una comunidad cultural Mapuche Huilliche.
- Los envases son biodegradables.



TABLERO COORDINADOR DE CONVERSACIONES PARA EL DESARROLLO EN ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

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
ENTORNO	Diseño físico y de materiales de embalaje y etiqueta. Y búsqueda de proveedor.	CEUS LLANQUIHUE	FINES DE OCTUBRE
	Estudiar y definir cartera de clientes.	ELIZBETH SALDOVAL CRISTINA CATRILEF	FINES DE DICIEMBRE
	Obtener la Resolución Sanitaria.	SE POSTERGA	
INTELIGENCIA	Constitución de un Consejo Social.	SE POSTERGA	
	Determinación de un Plan Estratégico	SE POSTERGA	
	Constitución del Comité de Desarrollo	SE POSTERGA	
COHESIÓN	Constituir la Estructura Organizacional de acuerdo con el Organigrama. Determinar cargos.	DESARROLLADO 28-08-2018	
	Establecer los sistemas de registro de actividades, tanto para la Tesorería, La Comercialización y la Operación (Protocolos).	ASAMBLEA Y CEUS LLANQUIHUE	FINES DE OCTUBRE
PROCESOS MISIONALES	Instalación y puesta en marcha de la Incubadora	PATRICIA BARRIENTOS	MEDIADOS DE SEPTIEMBRE
	Diseñar e implementar el Proceso de Acopio y de los Protocolos de acompañamiento.	JOSÉ RUIZ, ERIKA CAYUPEL, ENEDINA JARAMILLO Y CEUS LLANQUIHUE	FINES DE OCTUBRE
	Determinar lugar físico, espacio y equipamiento para la elaboración de alimentos, y capacitarse al respecto.	JOSÉ ARANCIBIA	FINES DE DICIEMBRE (ELABORACIÓN DE ALIMENTOS)



TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 7: PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Modelo de Gestión

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO: PLAN ESTRATÉGICO (Actividad 7)

Contiene:

1. Nombre de la Organización.
2. Participantes del Proceso de Planificación Estratégica (en sus distintas fases).
3. Presentación de la Organización (Actividad 1).
4. Diagnóstico (Actividad 2).
5. Definición de Identidad: Visión y Misión (Actividad 3).
6. Despliegue de Actividades Misionales (Actividad 4).
7. Modelamiento para el Desarrollo de la Organización: Mapa de Conversaciones Faltantes (Actividad 5).
8. Tablas Comparativas.
9. Coordinando el Desarrollo Futuro: Tablero Coordinador de Conversaciones Faltantes (Actividad 6)



¿PREGUNTAS? ... ¿REFLEXIONES?...

Muchas gracias



171
AÑOS

Formando
personas
transformando
país



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

CURSO

Convirtiéndome en cooperativa

MÓDULO 4: Cooperativas Agrícolas Modernas Sesión 2: Taller de Modeo de Negocio

Roberto Luengo Branada



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.

*más
unidos*
PLAN NACIONAL DE
ASOCIATIVIDAD



Fundación para la
Innovación Agraria





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Presentación

Presentación de los/las alumnos/as

Nombre, cooperativa, motivaciones, otros.

¿Cuál es la idea de negocio de su cooperativa?



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Temario

- Idea y Modelo de Negocio
- Modelo de Negocio Canvas



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

La idea de negocio y el modelo de negocio

La Idea de Negocio





La Idea de Negocio

Todo emprendimiento surge de la idea del emprendedor/ra, en el caso de las cooperativas, la idea de negocio surge de la colectividad.

La idea de negocio cooperativa surge de la necesidad económica y social del grupo asociativo, la cual busca **satisfacer esta necesidad grupal**.

Modelo de negocio

Un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización/emprendimiento **crea, desarrolla y captura valor**.

A través de la captura de valor, las cooperativas pueden **lograr sus objetivos sociales y económicos**.

El valor buscado por las cooperativas no solo se enfoca en lo monetario, sino que también en lo social.



Modelo de negocio

Reconocer **necesidades** y **problemas** de los/las clientes/as para ofrecerles una **propuesta valiosa** para ellos/as.

Detectar **ventajas competitivas**.

Modelo de negocio

Un modelo de negocios:

- Define **qué** vamos a ofrecer al mercado
- **Cómo** lo vamos a hacer
- A **quiénes** se lo venderemos
- **Cuánto** nos costará y generará de ingresos

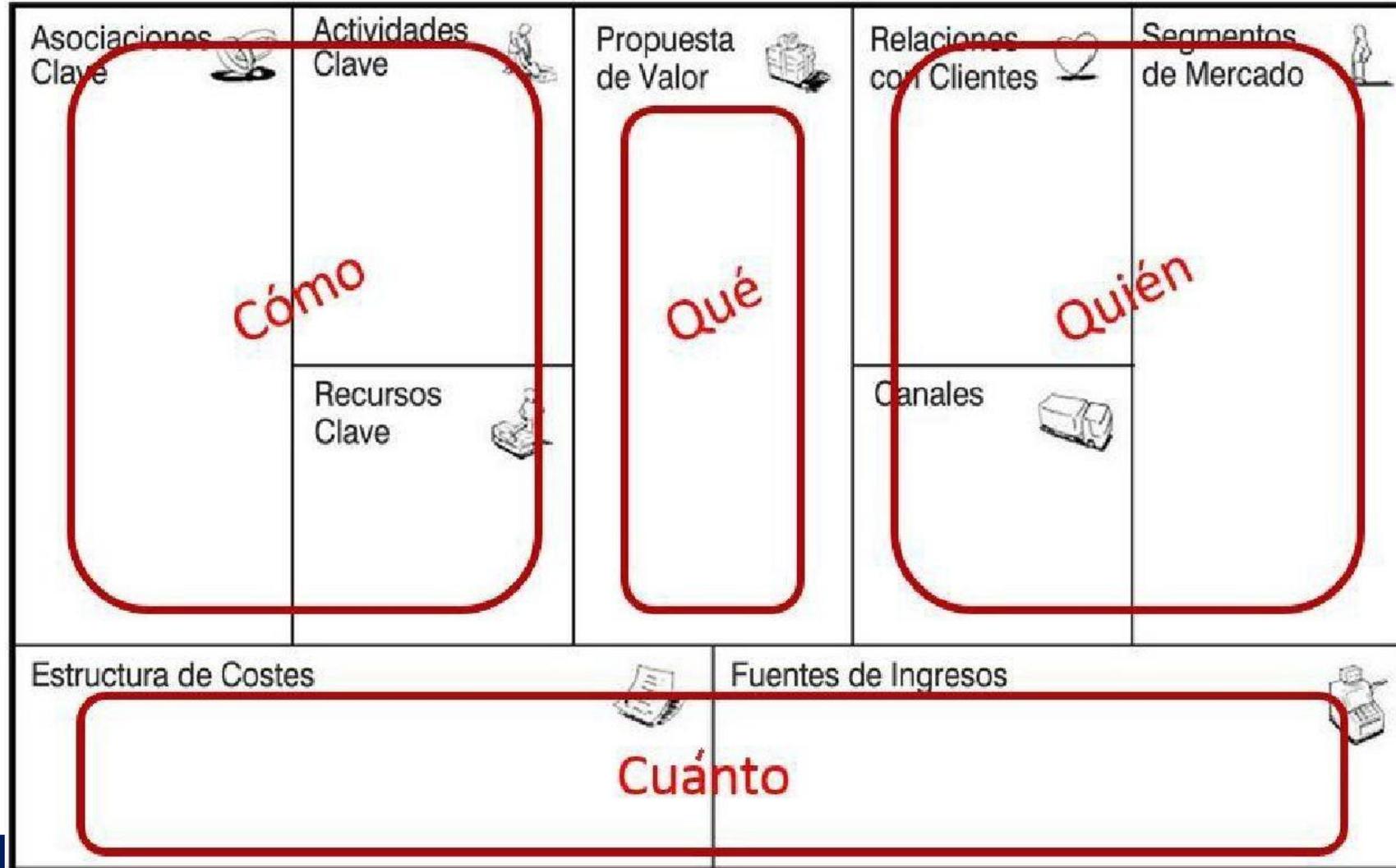
Modelo de negocio

Existen numerosas metodologías para el desarrollo del Modelo de Negocio, siendo una de las más populares el Lienzo de modelo de negocio (Canvas).

Algunos otros:

- Lean Canvas, para negocios incipientes.
- Canvas de Negocio Social (Ginés Haro Pastor).
- The circular business model (3 vectores e Innodriven), para negocios de la economía circular.

Modelo de negocio Canvas





Modelo de negocio Canvas

Metodología desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, la cual a través de 9 secciones se puede modelar la idea de negocio, buscando que esta sea coherente y permita lograr los objetivos estratégicos.

Segmento de clientes



Segmento de clientes

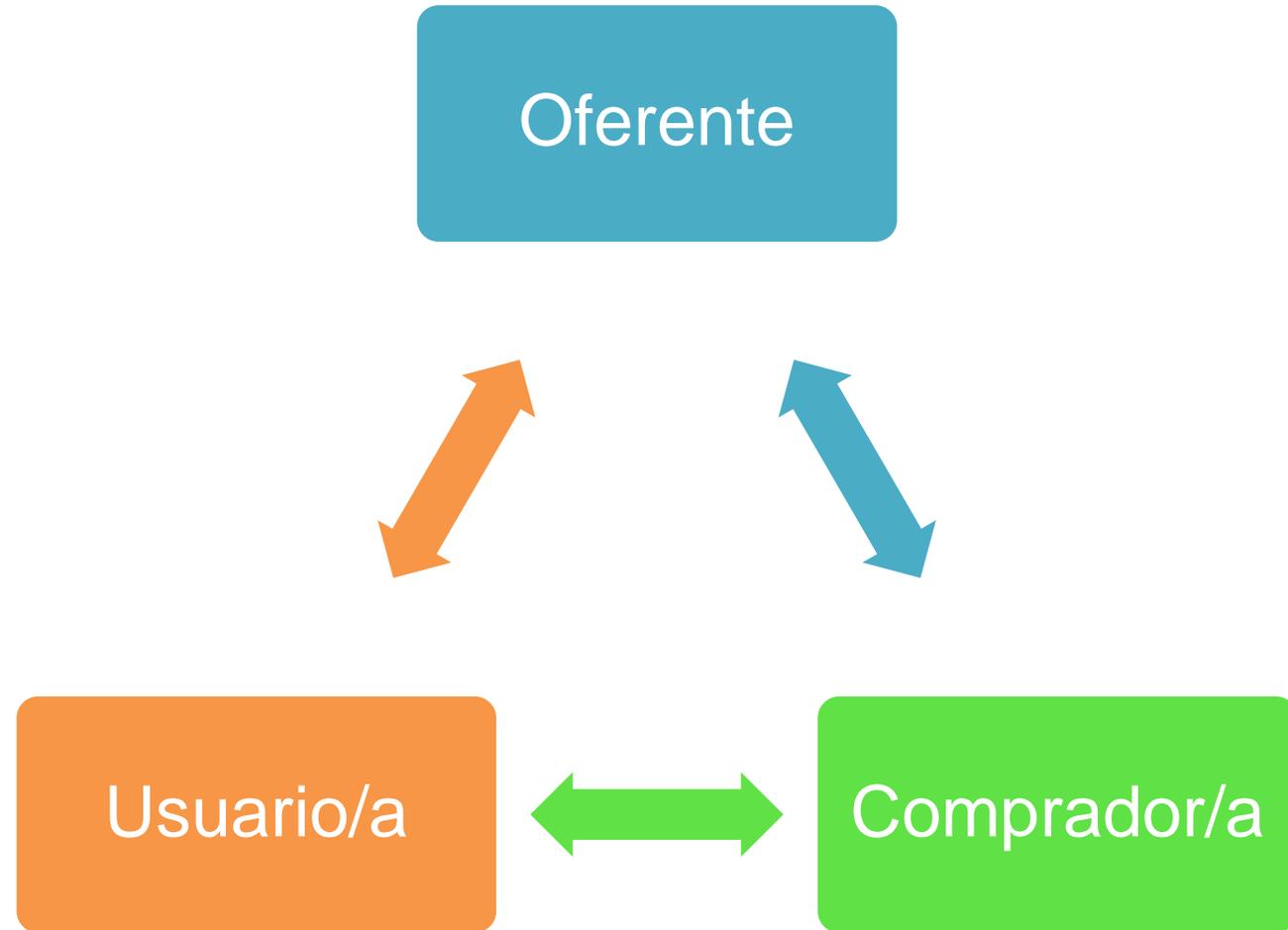
¿Para quién/quienes estamos creando valor?

¿Quién es nuestro cliente?

¿Quién usará el producto/servicio?

¿Quién decidirá comprar nuestro producto/servicio?

Segmento de clientes





Segmento de clientes

Mercado objetivo: conglomerado de personas que tienen **necesidades** de productos, dentro de una **clase de producto**, y cuentan con la capacidad, la disposición y la autoridad para comprar tales productos.

William M. Pride – O.C. Ferrell. Marketing Conceptos y Estrategias

Segmento de clientes

Segmentación del mercado: Proceso de **dividir un mercado** total en grupos con necesidades de productos relativamente similares para diseñar una mezcla de marketing que se ajusta a dichas necesidades.

William M. Pride – O.C. Ferrell. Marketing Conceptos y Estrategias

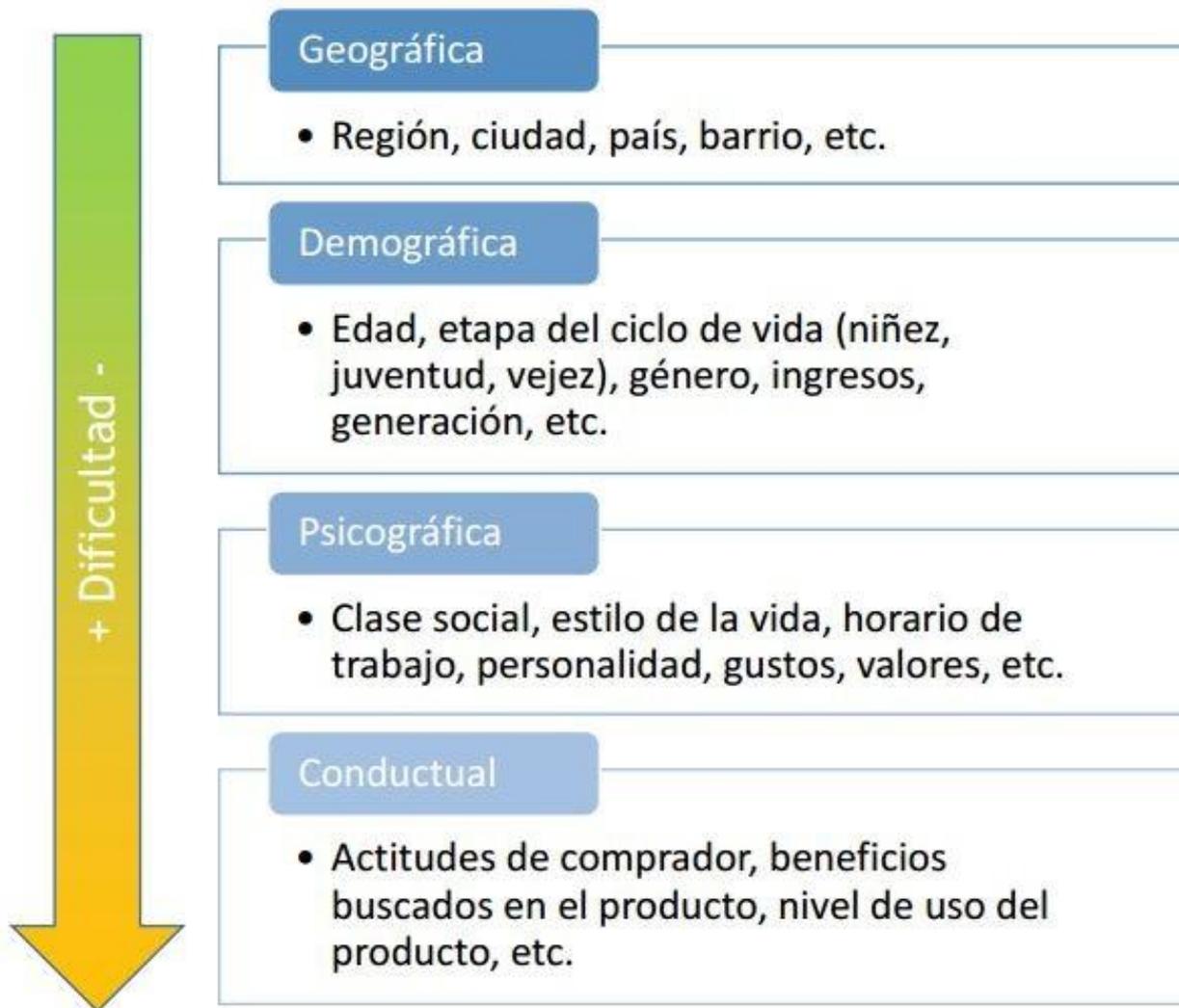


CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Segmento de clientes

¿Edad? ¿Género? ¿Región/Ciudad/Barrio?
¿Gustos? ¿Preferencias?
¿Cuántas personas son en el segmento?
¿Cuánto consumen?

Segmento de clientes





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Segmento de clientes

Lograr detectar las **necesidades/problemas** de un segmento de clientes



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Segmento de clientes

Actividad:

Identifique al menos 2 segmentos de clientes y descríbalos.



Propuesta de Valor



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Propuesta de Valor

¿Por qué mis clientes escogen mis productos/servicios?

¿Qué necesidades estoy satisfaciendo?



Propuesta de Valor

La propuesta de valor **ofrece una solución a los problemas** de los clientes y consumidores, satisfaciendo sus necesidades.

Se define la estrategia que apuntará al segmento de mercado: producto, distribución, promoción y precio.

Canales





Canales

Canales de distribución: entregan el valor del producto/servicio a los clientes/as

Canales de comunicación: comunican la propuesta de valor a los clientes/as



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Canales

¿Cómo les hago llegar mis productos a mis segmentos?

Intermediarios, en un local, con despacho a domicilio, etc.

Relación con clientes



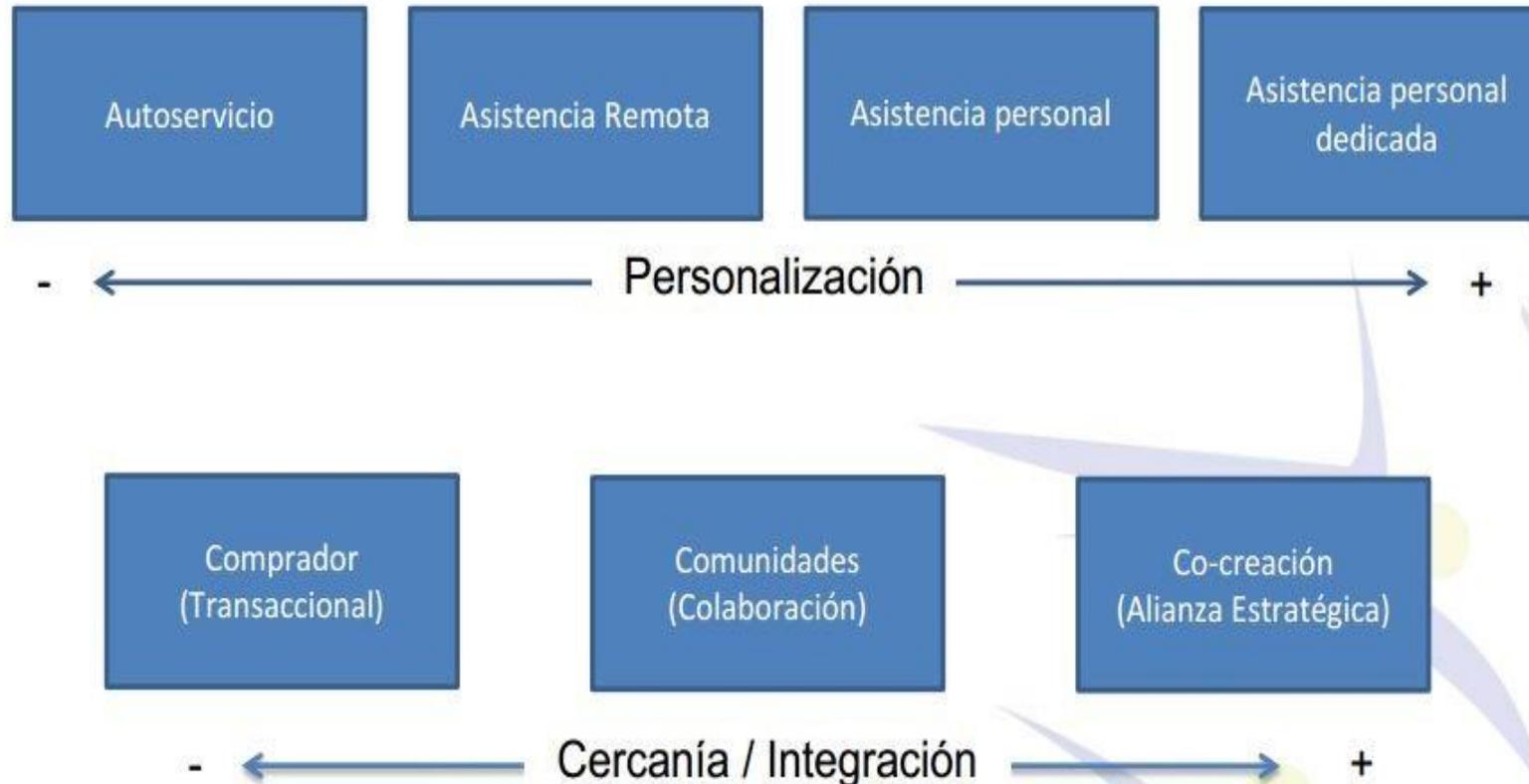
Relación con clientes

¿Qué tipo de relaciones mantendré con mis clientes/as?

¿Cómo las mantendré?

¿Cómo fidelizar a mis clientes/as?

Relación con clientes



Fuentes de ingresos



Fuentes de ingresos

Algunas fuentes de ingresos:

- Venta de productos
- Cuotas de suscripción
- Concesión de licencias / franquicias
- Comisiones por intermediación
- Publicidad



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Fuentes de ingresos

¿Cómo genero flujos de ingresos por cada segmento?



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Recursos Claves

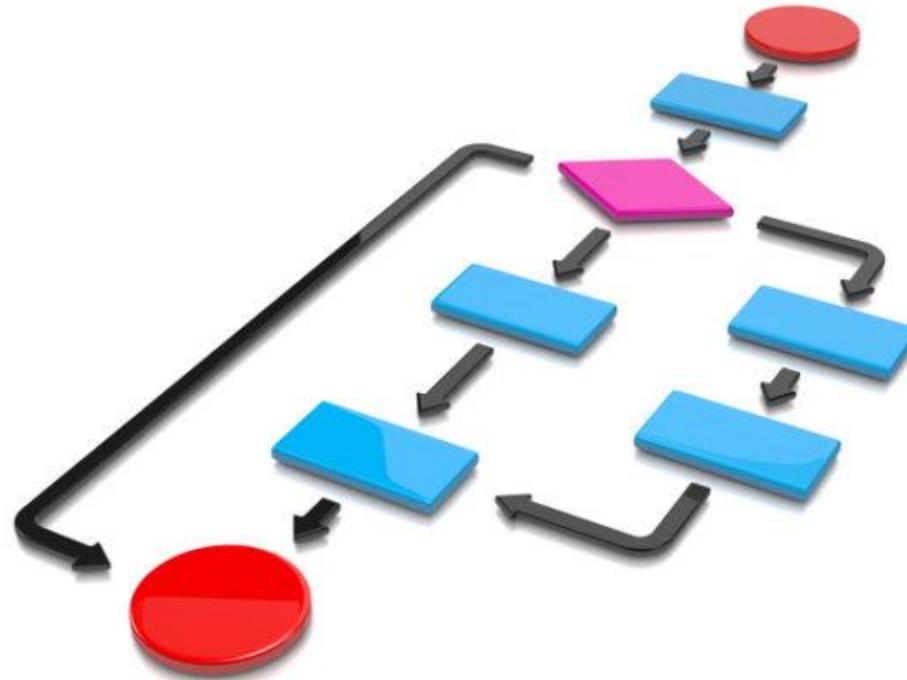
Todas las organizaciones necesitan recursos para funcionar.
¿Cuáles son los determinantes en mi propuesta de valor?

Recursos Claves

Tipos de recursos:

- Físicos
- Intelectuales
- Humanos
- Financieros

Actividades Claves





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Actividades Claves

Acciones permanentes que requieren las organizaciones para su funcionamiento.

¿Cuáles son fundamentales para la propuesta de valor?



Actividades Claves

Tipos de actividades:

- Producción: Manufactura y logística
- Solución de problemas: Asesorías, gestión del conocimiento, etc.
- Mantención de plataformas: desarrollo, mantención y promoción de plataformas.

Socios/as Claves





Socios/as Claves

Red aliados que hacen funcionar el modelo de negocio.

Permiten:

Optimización y economías

Acceso a financiamiento

Aumento de capacidad productiva

Adquisición de recursos

Socios/as Claves

Tipos de socios/as claves:

- Proveedores
- Empresas complementarias
 - Inversionistas
 - Instituciones financieras
- Profesionales/técnicos asociados

Estructura de Costos





Estructura de Costos

Los costos son los recursos sacrificados para lograr un objetivos específico a futuro.

Es importante distinguir los costos por tipo de producto/servicio.



Estructura de Costos

Costos Fijos: Costos que no dependen del volumen de ventas de la empresa

Costos Variables: Costos que varían según el volumen de ventas.

¿Cómo asignarle el costo fijo a mis productos/servicios?



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Costos

- Ejemplo costos fijos: sueldos, arriendo, gastos básicos, internet y telefonía.
- Ejemplo costos variables: materiales e insumos.

Costos

Ejercicio. Una cooperativa de crianceros caprinos, tiene los siguientes costos y gastos:

- Leche de cabra
- Fermentos y cuajo
- Costo mensual en tratamiento veterinario
- Envases
- Etiquetas
- Sueldos
- Combustible
- Gastos de administración y básicos de oficina
- Redes sociales mensualmente
- Otros costos fijos

Costos

Ejercicio. ¿Qué tipos de costos son Variables o Fijos?

- Leche de cabra - Variable
- Fermentos y cuajo - Variable
- Costo mensual en tratamiento veterinario - Fijo
- Envases - Variable
- Etiquetas - Variable
- Sueldos - Fijo
- Combustible - Variable
- Gastos de administración y básicos de oficina - Fijos
- Redes sociales mensualmente - Fijos
- Otros costos fijos - Fijos

Costos

Ejemplo - Costos Variable

¿Cuánto cuesta un pieza de 700 a 800grs de queso de cabra?

- Leche: \$5.000 1 litro = 800grs queso
- Combustible: \$50.000 traslado de 100 piezas de queso
- Fermento, cuajos y otro: \$1.500 por litro = 800grs queso
- Envase: \$500 por pieza
- Etiquetas: \$200 por pieza
- Costo variable por pieza de queso: \$7.700

Costos

Ejemplo - Costos fijos

- Costo mensual en tratamiento veterinario
- Sueldos
- Gastos de administración y básicos de oficina
- Redes sociales mensualmente
- Otros costos fijos
- Total costos Fijos mensuales: \$6.000.000

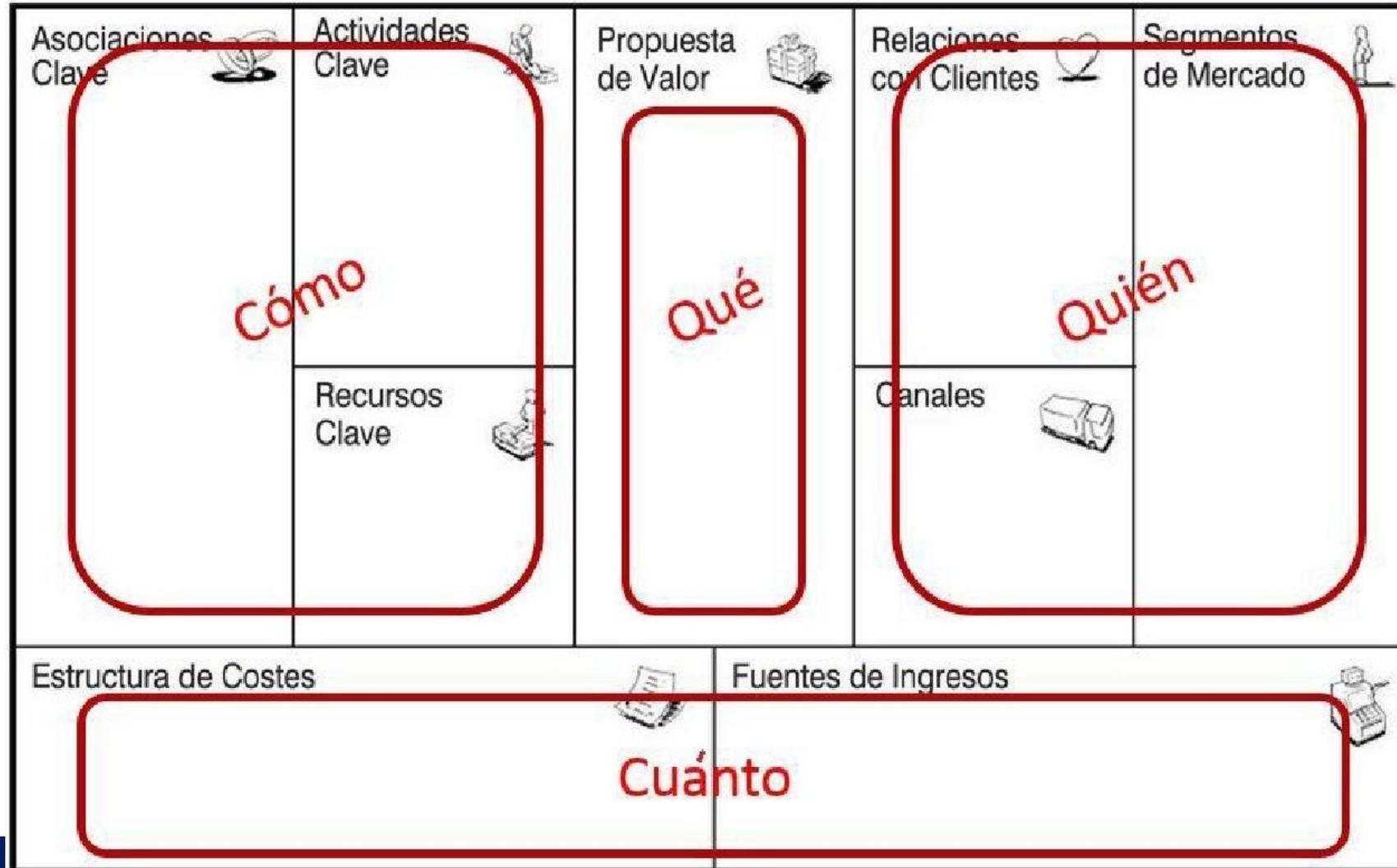


Tarea

Desarrolle el modelo de negocio de su cooperativa partiendo por un segmento de clientes.

(Si tiene más segmentos de clientes, puede desarrollar más de un modelo de negocio).

Modelo de negocios





171
AÑOS

Formando
personas
transformando
país



CURSO

Convirtiéndome en cooperativa

MÓDULO 4: Cooperativas Agrícolas Modernas Sesión 3: Plan de negocio y plan de comercialización





¿Qué es un plan de negocios?

- Es un documento en que se fundamenta la razón de ser de la empresa, además explica qué vas a hacer para que tu empresa sea rentable y cómo tienes que hacerlo.
- En él se estructuran detallada y formalmente todas las partes de una organización incluidas su puesta en práctica y control.
- En un plan de negocios, conocer los beneficios y riesgos del proyecto para tomar decisiones, ayuda a generar utilidad dentro de la empresa.

¿Que es un plan de negocios?

Este documento sirve para.



¿ Por qué hacer un plan de negocio?



Permite conocer el sector de la competencia

Sirve como hoja de ruta y análisis estratégico

Comprueba la coherencia interna del proyecto

Comunica la idea a posibles inversores, proveedores, clientes, socios, etc.

Estudia la viabilidad técnica y económica

Cohesiona al equipo humano respecto a la marcha del proyecto

Sirve para visionar el futuro a corto plazo



¿Cuándo es el mejor momento para elaborar el plan de negocios?

Aún existe una gran incógnita al respecto, pues hay quienes deciden hacerlo antes de iniciar operaciones y otros que prefieren diseñarlo una vez el negocio ya está en marcha.

La Universidad de Harvard argumenta que una planificación previa del negocio marca la diferencia entre el éxito y el fracaso, pues ayuda a convertir la visión de los empresarios en acciones tangibles promoviendo la organización y dirección desde el inicio.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que para hacer un plan de negocios se necesita flexibilidad para ajustarlo cuando se requiera. Por el contrario, concentrarse únicamente en la representación semi-ficticia de la empresa que se establece al inicio, impide ver oportunidades reales que se presentan más adelante.



Plan de Negocio, Modelo de Negocio y Plan de comercialización

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.



Plan de Negocio, Modelo de Negocio y Plan de comercialización

No hay que confundir el Modelo de Negocio con los planes de Negocio y Comercialización.

El modelo de negocio se centra en evaluar que la idea de negocio pueda cumplir los objetivos estratégicos, siendo una representación abstracta del negocio. Mientras que los planes son representaciones concretas del negocio.

Una sección del plan de negocio requiere del modelo de negocio.

¿Qué cosas debo evitar al desarrollar el plan de negocios?

- Nunca debemos subestimar a la competencia.
- Ignorar el entorno cultural en que desarrollaremos el negocio.
- trabajar el plan de negocios como un presupuesto.
- Sobre valorar las proyecciones.
- Omitir posibles riesgos.
- extender demasiado la elaboración del plan.

Pasos de 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

1. Elementos de la gestión estratégica

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.

1. 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?

1. 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?

1. Objetivos de la cooperativa

La cooperativa, a través de un trabajo colectivo, tiene que definir los objetivos sociales y productivos.

A partir de estos objetivos, el/la encargado/a del área de comercialización debe definir los objetivos de comercialización, los cuales deben ser presentados al consejo de administración o a la asamblea.

Una vez acordados los objetivos de comercialización, se puede pasar a la definición de las metas del área de comercialización.

1. Objetivos de la cooperativa

Las metas del área de comercialización deben ser:

Específicas

Medibles

Alcanzables

Relevantes respecto a los objetivos a cumplir.

Con un tiempo límite.



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

1. Actividad

Desde sus conocimientos y experiencia de su cooperativa, redacte tentativamente:

Los objetivos de sus cooperativa

Los objetivos de comercialización de su cooperativa

Las metas de comercialización de su cooperativa



2. Análisis de la Industria

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

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

2. 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.

2.2 Modelos de las 5 fuerzas

Las 5 fuerzas Porter nos permite 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 sustitutos al mercado.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los clientes.

Modelo 5 fuerzas de Porter



2.2.1. La rivalidad entre competidores del mismo sector

Depende de 3 factores :

- 1. Estructura competitiva:** Depende si la industria es fragmentada (muchas compañías y ninguna dominante) o es consolidada (una compañía dominante). Si es fragmentada existe una mayor amenaza que si es consolidada.
- 2. Barreras de salida:** Pueden ser de carácter económico, estratégico o emocional.
- 3. Condiciones de la demanda:** Si existe una mayor demanda por el producto, las compañías ya establecidas pueden aumentar los ingresos sin quitarle la participación de mercado a las demás. Si la demanda decae aumenta la rivalidad por mantener la participación y los ingresos.

2.2.1 La rivalidad entre competidores del mismo sector

La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

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.



2.2.2. La amenaza de competidores nuevos en el sistema

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñan de esa parte del mercado.

En este sentido, las barreras más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

2.2.2. La amenaza de competidores nuevos en el sistema

- **Economía de escalas:** las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes.
- **Diferenciación del producto.**
- **Inversiones de capital.**
- **Acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final.**

2.2.2. 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.

2.2.3. La amenaza de la llegada de productos sustitutos 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

2.2.4. 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.

2.2.5. Poder de 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.

Aspectos de la gestión de marketing

Estudio de mercado: Demuestra la posibilidad de participación del producto o servicio en el mercado actual mediante una investigación que dé a conocer:

1. Tamaño total del mercado.
2. Cantidad del bien o servicio a comercializar.
3. Segmento de mercado.
4. Competencia directa e indirecta.
5. Principales proveedores.

3. Segmentos de clientes

Para definir los segmentos de clientes hay que partir por definir:

Mercado Objetivo

Mercado Consumidor

Mercado Proveedor

Mercado Competidor

Segmentos de clientes según lo definido en el modelo de negocio.

4. Aspectos de la gestión de marketing

Estrategia de marketing: determina principalmente 4 estrategias sobre las cuales trabajar para satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos comerciales:

- 1.Producto.
- 2.Precio.
- 3.Distribución.
- 4.Comunicación.

Ejemplo Estrategias de marketing

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.

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.

Ejemplo Estrategias de marketing

Distribución:

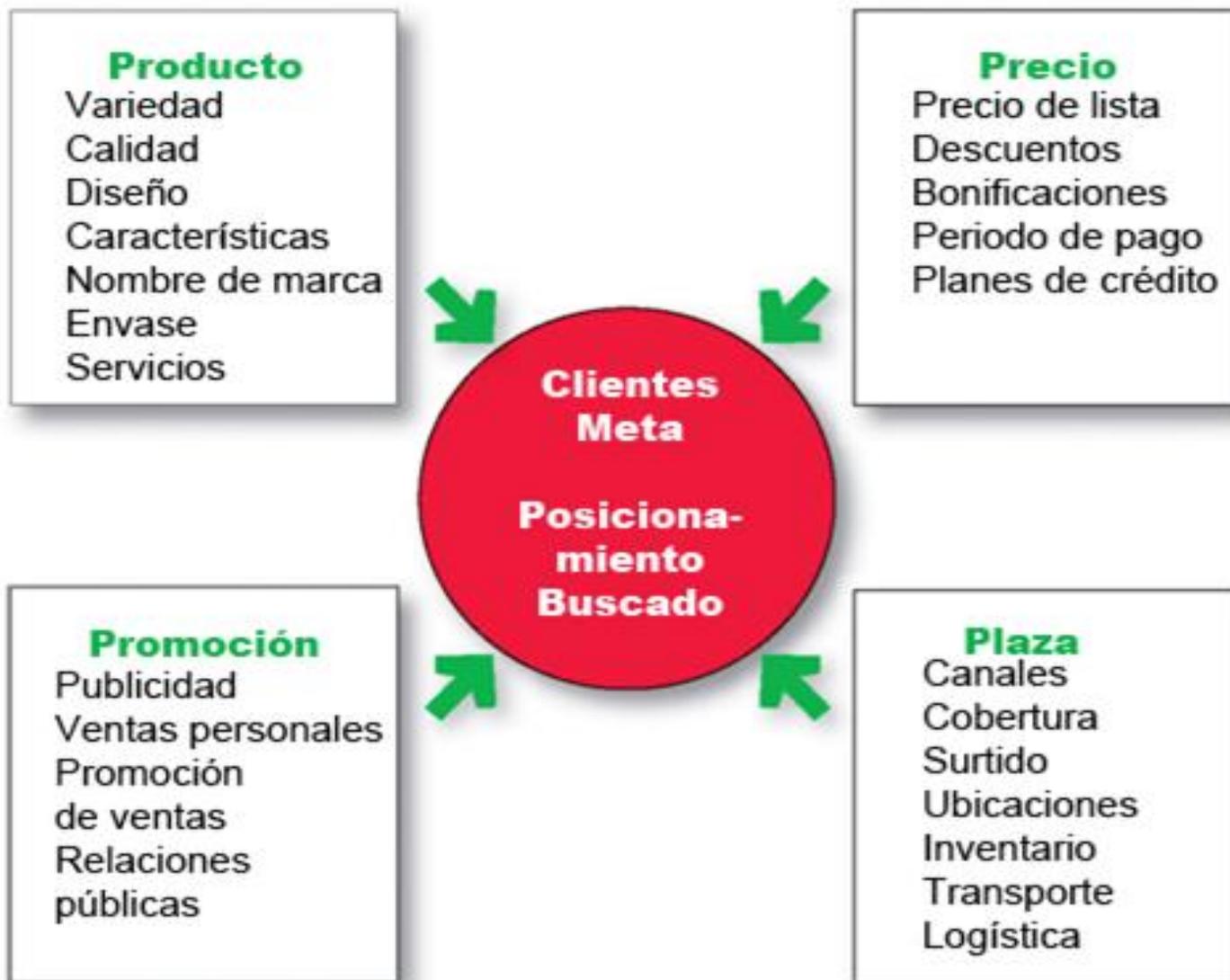
La plaza hace referencia al espacio-tiempo dónde (y cuándo) se vende el producto. Por ejemplo, si usted vende vestimenta por internet (con despacho incluido) usted ofrece la siguiente plaza:

- 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.

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



5. Plazos, responsables y presupuesto

Plazos: se recomienda poner 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 debe totalizar el presupuesto a lo largo de todo el año.

5. Ejemplo presupuesto de ventas

Presupuesto de ventas

	Primer periodo	Segundo periodo	Tercer periodo
Ventas estimadas (pronóstico)	\$ 40,000.00	\$ 45,000.00	\$ 50,000.00
(x) Precio unitario	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Total de ventas brutas	\$ 20,000,000.00	\$ 22,500,000.00	\$ 25,000,000.00
(-) Descuentos y devoluciones	\$ 10,000.00	\$ 8,000.00	\$ 12,000.00
Total de ventas netas	\$ 19,990,000.00	\$ 22,492,000.00	\$ 24,988,000.00

6. Revisión del plan

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.



Actividad

Según los segmentos de clientes y propuesta de valor definido en las sesiones anteriores:

Defina una estrategia de comercialización que cumpla con los objetivos de comercialización.

Escribe un plazo, responsable y presupuesto tentativo.



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Plan de Negocio

A diferencia del plan de comercialización, un plan de negocio es un documento que revisa todas las áreas de la empresa, lo cual requiere adicionar los siguientes temas:

Análisis de la gestión operativa, los procesos y flujograma

Análisis de gestión de personas, organigrama y puestos de trabajo

Análisis legal de la empresa

Análisis de la Gestión Financiera

Estrategias del negocio

Evaluación del plan de negocio

Claves de la gestión operativa

Objetivos de producción u operativos: proyecta el volumen de ventas y cantidad de producción en el mes.

Recursos materiales necesarios: establece los recursos para producir, utilizar o vender durante el proceso de intercambio comercial con el cliente.

Capacidad de producción o servicio: fija los requerimientos de producción según los objetivos empresariales de crecimiento mensual y/o anual.

Activos fijos: detalla los bienes que no están destinados a la venta pero que sí son útiles para producir y operar.

Claves de la gestión operativa

Proceso de producción o ciclo del servicio: identifica los procesos operacionales más importantes, tanto internos como subcontractados.

Flujograma de procesos: diseña el proceso de producción de inicio a fin.

Distribución de la planta: plasma la ubicación física de todos los elementos que conforman la empresa con el fin de optimizar el espacio.

Buenas prácticas laborales: precisa las normas y conductas que garanticen salud ocupacional, seguridad interna y operaciones empresariales responsables.

Flujograma de procesos

El diagrama de flujo (flujograma) es una herramienta utilizada para representar la **secuencia e interacción de las actividades del proceso a través de símbolos gráficos**. Los símbolos proporcionan una mejor visualización del funcionamiento del proceso, ayudando en su entendimiento y haciendo la descripción del proceso más visual e intuitivo.

En la gestión de procesos, la herramienta tiene como objetivo garantizar la calidad y **aumentar la productividad** de los trabajadores.

Beneficios flujograma

Entre las ventajas de utilizar el diagrama de flujo, es posible resaltar que él:

- Mejora la comprensión del proceso de trabajo.
- Muestra los pasos necesarios para la realización del trabajo.
- Crea normas estándar para la ejecución de los procesos.
- Demuestra la secuencia e interacción entre las actividades / proyectos.
- Puede ser utilizado para encontrar fallas en el proceso.
- Se puede utilizar como fuente de información para el análisis crítico.
- Facilita la consulta en caso de dudas sobre el proceso.



Simbología flujograma

Para facilitar el entendimiento y análisis del proceso, el diagrama utiliza una serie de símbolos para representar las acciones y momentos del proceso. En general, se puede decir que los símbolos de inicio o fin del proceso y de toma de decisiones son los más utilizados.

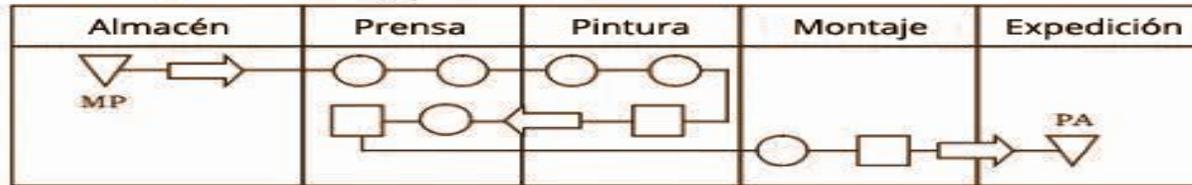
	Indica el inicio o fin de un proceso
	Indica cada actividad que necesita ser ejecutada
	Indica un punto de toma de decisión
	Indica la dirección de flujo
	Indica los documentos utilizados en el proceso
	Indica una espera
	Indica que el flujograma continua a partir de ese punto en otro círculo, con la misma letra o número, que aparece en su interior

Tipo de flujogramas

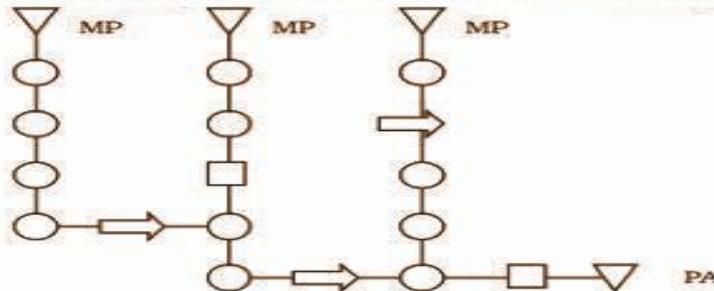
1. Diagrama de Flujo Lineal de operaciones



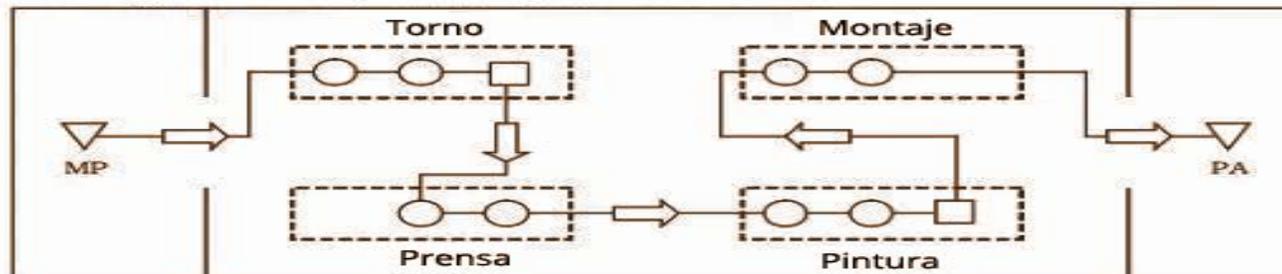
2. Diagrama de Flujo Sectorial



3. Diagrama de Flujo de líneas de Montaje

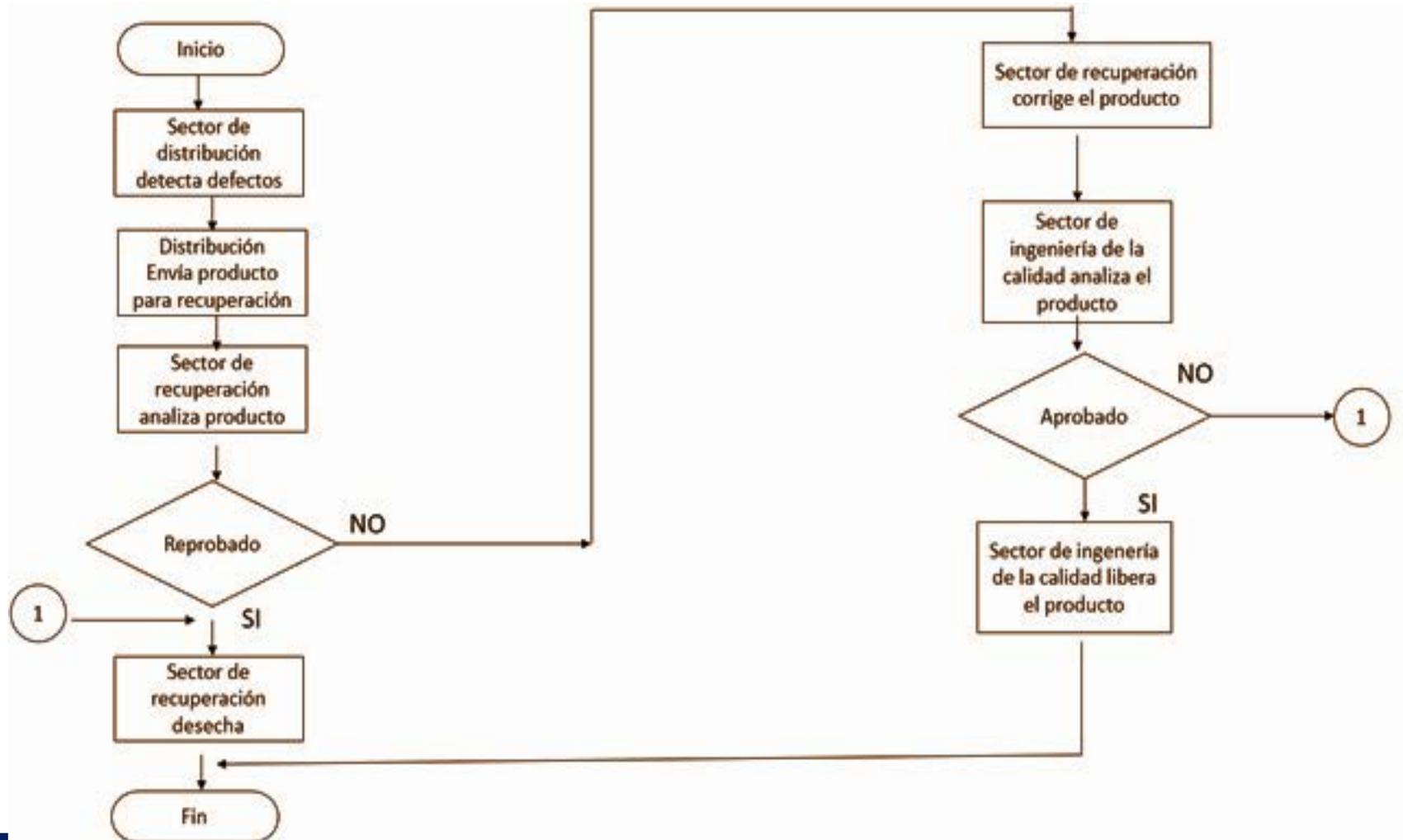


4. Diagrama de Flujo de arreglo físico funcional



MP = materia prima
PA = Producto Acabado (Producto Terminado)

Ejemplo flujograma



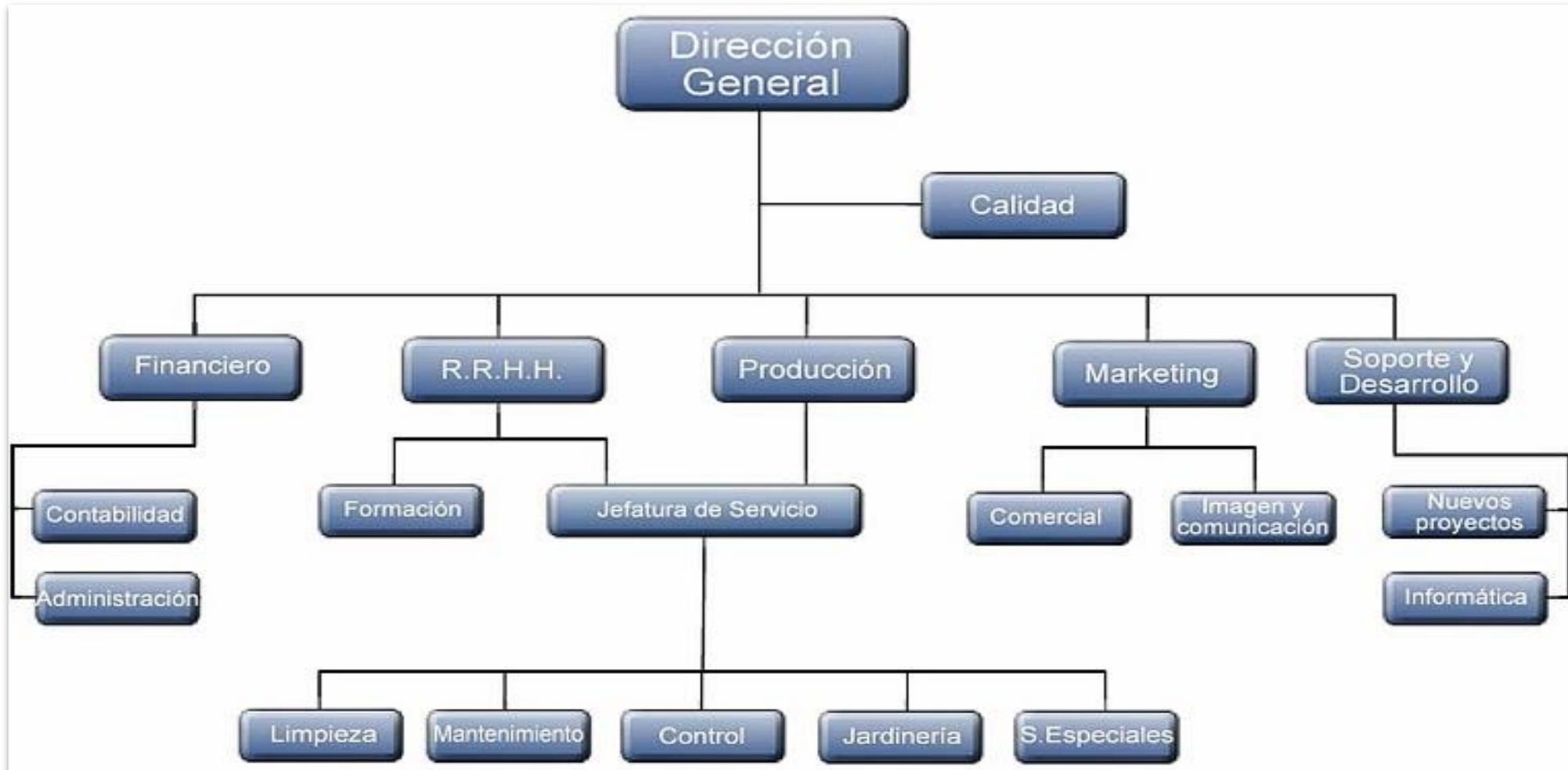


Prácticas para la gestión de personas

Estructura organizativa: divide las funciones de cada cargo y deslinda con claridad las responsabilidades de cada colaborador.

Proceso de contratación: define las técnicas y procedimientos para atraer y seleccionar personal calificado.

Organigrama tipo



Análisis de cargo y puesto laboral

Las palabras **cargo** y puesto generalmente se utilizan como sinónimos, sin embargo, existen diferencias entre ambos términos administrativos.

● **Cargo:** Se designa de acuerdo a un conjunto de actividades específicas a realizar por una persona en particular, denomina jerarquía dentro de la estructura organizacional.

Ejemplo: Se necesita una persona para el cargo de cajera en supermercado.

● **Puesto:** Es la ubicación precisa que ocupa una persona, cantidad de personas que pueden realizar las actividades, tareas y objetivos del cargo.

Ejemplo: El supermercado tiene capacidad para 20 puestos de cajera.



Rubros de la gestión legal

Tipo de empresa: asigna bajo qué tipo de sociedad operará la empresa.

Aspectos tributarios: define qué tipos de impuestos pagar.

Pasos para la constitución oficial: especifica el procedimiento para establecer definitivamente la empresa.

Tipos de empresas

PRINCIPALES FORMAS JURÍDICAS DE LAS EMPRESAS

FORMA JURÍDICA	RESPONSABILIDAD	CAPITAL SOCIAL	Nº SOCIOS
EMPRESARIO INDIVIDUAL	Ilimitada	No se exige capital mínimo	1 socios
SOCIEDAD LIMITADA (S.L.)	Limitada al capital aportado	Mínimo: 3.000 €	Mínimo: 1
SLNE	Limitada al capital aportado	Mínimo : 3.000 € Máx: 120.000 €	Mínimo: 1 Máximo: 5
S. ANONIMA (S.A.)	Limitada	Mínimo: 60.000 €	Mínimo: 1
SOC. LIMITADA LABORAL	Limitada	Mínimo: 3.000 €	3 socios, al menos 2 serán socios trabajadores.
SOC. ANONIMA LABORAL	Limitada	Mínimo: 60.000 €	3 socios, de los cuales al menos 2 serán socios trabajadores.
COOPERATIVA (S. COOP)	Limitada al capital aportado	Depende de los estatutos	3 socios

Factores de la gestión financiera

- **Inversión total:** determina el total de recursos financieros a invertir para que el negocio comience a funcionar.
- **Depreciación:** calcula la depreciación anual.
- **Presupuesto de venta:** estimación de las ventas para conocer la rentabilidad.
- **Costos totales:** lista todos los costos fijos y variables.
- **Estado de resultados:** calcula resultados mensuales y anuales que se estima obtener.
- **Indicadores de viabilidad:** precisa la utilidad líquida, rentabilidad, punto de equilibrio, flujo de caja, valor actual neto y tasa interna de retorno.

Estrategias de plan de negocio

Para desarrollar el plan de negocios es tener una estrategia. La estrategia para el plan de negocio comienza en enfocarse en las prioridades de su negocio, y en sus puntos clave:

- **Una estrategia realista.**
- **Una estrategia a la medida.**
- **Una estrategia a largo plazo.**
- **Las estrategias comienzan por las necesidades.**
- **Las estrategias se anticipan a las demandas de mercado.**
- **Las estrategias reconocen desplazamientos.**

Estrategias de plan de negocio

La estrategia que se desea elaborar para el plan de negocios tiene que ser realista. Por ejemplo para conducir un auto, se tienen pedales, palanca y volante, y lo único que puede hacer es ir derecho o dar vueltas a la izquierda o derecha. Lo mismo pasa en los negocios, hay cosas que puede hacer y hay cosas que le gustaría hacer pero no puede. Para lograr una estrategia realista tiene que pensar bien en el negocio, ¿qué es lo que se quiere? y ¿qué es lo que se puede hacer? No trate de hacer cosas extravagantes que al final, en lugar de traerle beneficios, sólo perjudique el desarrollo del plan de negocios y finalmente el negocio mismo.

Estrategias de plan de negocio

● Estrategia a la medida

La estrategia o estrategias para el plan de negocios debe ser a la medida, lo que quiere decir que debe ser pensada específicamente para cubrir las necesidades del negocio. No hay una estrategia genérica, o alguna estrategia industrial que lo ayude. Al pensar en su estrategia tiene que pensar en el crecimiento de la empresa, las ventajas que le proporcionará, el posicionamiento de la empresa y la realidad.

Estrategias de plan de negocio

● Estrategia a la medida

La estrategia o estrategias para el plan de negocios debe ser a la medida, lo que quiere decir que debe ser pensada específicamente para cubrir las necesidades del negocio. No hay una estrategia genérica, o alguna estrategia industrial que lo ayude. Al pensar en su estrategia tiene que pensar en el crecimiento de la empresa, las ventajas que le proporcionará, el posicionamiento de la empresa y la realidad.

Estrategias de plan de negocio

- **Las estrategias comienzan por las necesidades**

Una estrategia debe surgir por la demanda de mercado y las necesidades de los clientes. No es sólo pensar una estrategia de cómo vender lo que ya tiene, y de saber quién lo compraría. Sino de pensar en qué es lo que necesita la gente, cuáles son sus necesidades de compra, y cómo puede satisfacer esas necesidades. Saber qué es lo que quiere el mercado, esa es la base de una buena estrategia.

Estrategias de plan de negocio

- **Las estrategias se anticipan a las demandas de mercado**

Una buena estrategia se anticipa a las demandas del mercado. Qué es lo que quiere el comprador, eso es lo que debe tener en cuenta la estrategia de su plan de trabajo para poder llegarle a un buen número de compradores.

Estrategias de plan de negocio

- **Las estrategias reconocen desplazamientos**

Una estrategia puede desplazar a otra u otros puntos que ya había pensado. Esto quiere decir que habrá algunas cosas que usted tendrá que desplazar por otras, algunas las podrá llevar a cabo y otras no. Entonces, al diseñar una estrategia debe tener en cuenta que una idea puede desplazar otra al surgir una nueva idea. Ésto no importa, lo importante es crear una buena estrategia que cubra todas sus necesidades.

Cómo evaluar un plan de negocios

Detrás de un plan de negocios bien elaborado debe existir la seguridad de que, al llevarlo a cabo, consiga ser viable en un periodo estimado de tiempo. Esta acción se conoce como Quick Win (ganancia rápida). Se trata de realizar una acción que no denote mucho esfuerzo pero que dé grandes resultados.

Puntos claves para alcanzar la viabilidad a corto plazo en tu plan de negocio.

Cómo evaluar un plan de negocios

- **Organiza tu plan de negocio:** una vez establecido, tienes que presentarlo ‘en sociedad’, y para ello, debes organizarlo todo (idea de negocio, público objetivo, producto o servicios...)
- **Conoce tu empresa a fondo:** Cuáles serán los factores de diferenciación de tu negocio en el mercado respecto a tu competencia.

Cómo evaluar un plan de negocios

- **Evolución del mercado:** Tendrás que estar atento a los cambios que se produzcan en el mercado en el que te muevas para adaptarte a las necesidades que demande el usuario.
- **Otros imprevistos a tener en cuenta:** Te vas a encontrar con algunos posibles riesgos imprevistos en el mercado en el que te establezcas, para ello, estudia y analiza con profundidad los aspectos comerciales, financieros y tecnológicos de tu negocio.

Muchas gracias



171
AÑOS

Formando
personas
transformando
país



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

CURSO

Convirtiéndome en cooperativa

MÓDULO 4: Cooperativas Agrícolas Modernas

Sesión 4: Liderazgo en la Gestión



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.

*más
unidos*
PLAN NACIONAL DE
ASOCIATIVIDAD



Fundación para la
Innovación Agraria





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

LIDERAZGO EN LA GESTIÓN: EL LIDERAZGO COMO FACTOR CRÍTICO EN LA GESTIÓN DE COOPERATIVAS

3. LIDERAZGO

- Debe existir el líder de un proyecto.
- Que existan personas con liderazgo, no solo empresarial.
- Gente con visión estratégica y con liderazgo.

4. FORMACION Y EDUCACION

- La formación y la información fluida son necesarios para la participación.
- Es necesario crear una cultura.
- El socio se esfuerza por aumentar su formación.

5. INTERCOOPERARSE

- Integración empresarial. Es más fácil conseguir cosas en un grupo.
- Las empresas aisladas no pueden sobrevivir. Es importante la agrupación; intercooperación. Ayudarse entre empresas, en lo económico y en lo social.

1. ASOCIADOS

- Deben existir personas emprendedoras con preocupación de carácter social.
- Desconfío de las asociaciones y grupos solo como personalidad jurídica.
- Que exista un grupo de personas o mejor dicho una comunidad estructurada.
- Esta comunidad debe moverse con la preocupación y/o deseos de cambiar el mundo. Es como ir a las cruzadas.
- Colectivo que se sienta propietario, se comprometa y participe.

2. UN PROYECTO Y CAPACIDAD EMPRESARIAL

- Una idea empresarial. En los comienzos, debe existir un embrión de empresa.
- Debe haber un negocio rentable.
- Debe existir un producto y un mercado. También debe haber un Know -How de ese producto y tener acceso a ese mercado.
- El asociarse no salva un mal negocio.

VIABILIDAD ASOCIATIVA Y COOPERATIVA

6. ENTORNO SOCIO-ECONOMICO

- Características culturales, sociales y económicas del lugar de origen.
- Que la gente tenga necesidades.
- Que lo impulse la gente del pueblo, con valores de solidaridad e igualdad.

7. ACCESO AL MERCADO DE CAPITALES

- Acceso a las fuentes de financiamiento.
- ¿Entidades Financieras?. ¡No es Fácil!.
- La Experiencia Cooperativa de Mondragón creó un Banco.

8. LEGISLACIÓN ADECUADA

- Que propicie la constitución de Asociaciones y Grupos Emp..
- Que no las discrimine con respecto a otros tipos de empresas.
- Que tenga capacidad de adaptarse a los cambios y nuevas necesidades.



GESTIÓN Y LIDERAZGO ENACTIVO PARA COOPERATIVISTAS: PENSAMIENTO Y ENTRENAMIENTO PARA LA AUTO-PRODUCCIÓN

“Queremos generar líderes Cooperativistas con capacidades de enactuar -concepto definido por Francisco Varela-. Este, consiste en la capacidad de desplegar recursos para abordar una situación en un determinado contexto”.

INTRODUCCIÓN



La responsabilidad del Líder



Incrementar la efectividad y cuidar la viabilidad de los sistemas organizacionales de los que son responsables.

El dilema del Líder



La alta complejidad con la que deben tratar.



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

“LA PROBLEMÁTICA DEL ADMINISTRADOR DE UNA TAREA COMPLEJA”



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

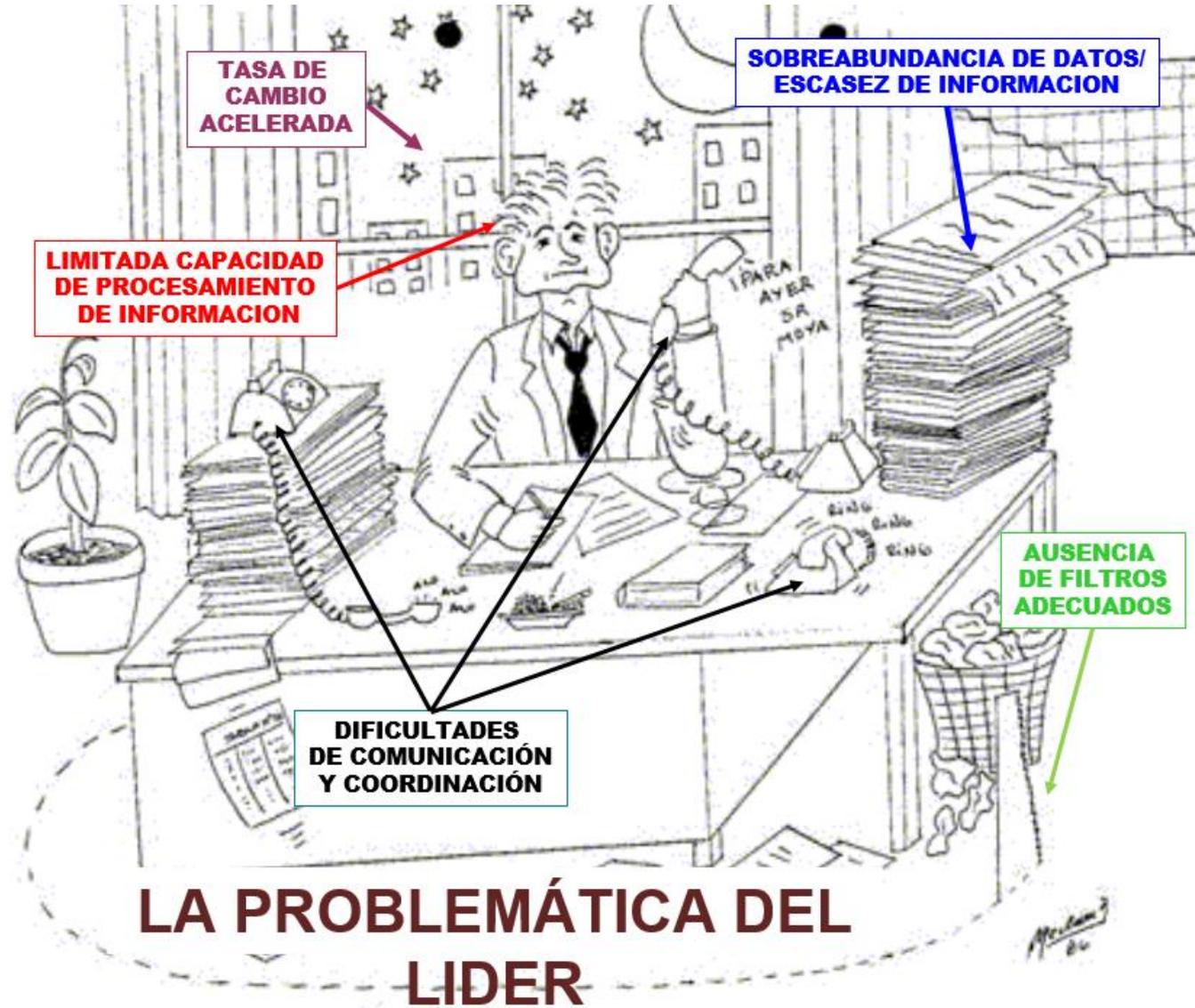
**“DESCRIBA A UN LIDER:
GERENTE O DIRECTOR”**

DESCRIBIENDO AL LIDER (Opiniones de Estudiantes)

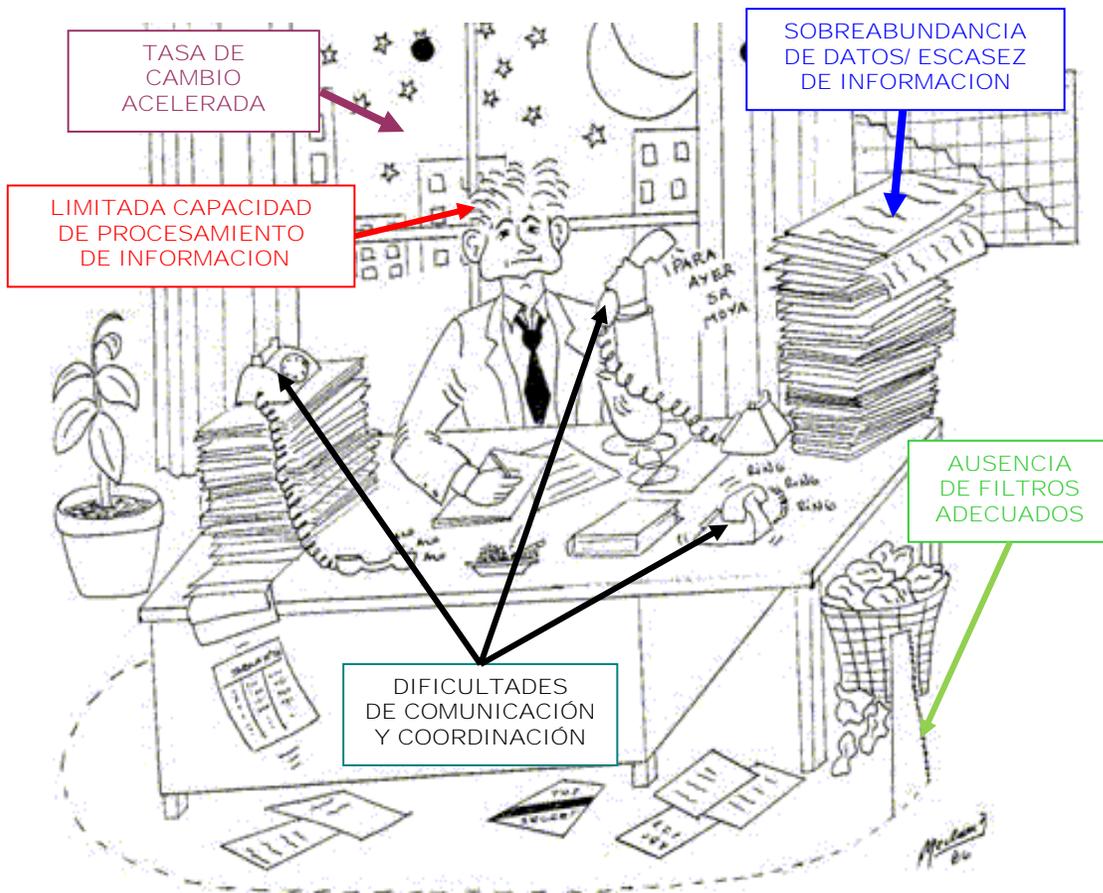
Características del Líder:

- Capacidad de trabajar en equipo
- Alto conocimiento
- Proactivo
- Carismático.
- Gran conductor de personas y procesos.
- Buen negociador.
- Etc...





INTRODUCCIÓN AL LIDERAZDO ENACTIVO



LAS HERRAMIENTAS DE LOS LÍDERES

no pueden ser dadas solo por la ciencia o la tecnología

sino por el líder mismo como ser humano

En el mundo cooperativo las mismas características de Auto-Producción están presentes tanto en el líder como en la organización.

Para obtener un incremento en la efectividad, mejorar el rendimiento y conservar la viabilidad organizacional cooperativa, es necesario generar primero efectividad, rendimiento y viabilidad en el ser humano que está a cargo.

DILEMAS EN LA GESTIÓN

(Administradores de la Complejidad)



El líder no es sólo un instrumento, un recurso, un elemento bien entrenado, o en el mejor de los casos, un profesional; sino que especialmente –y en primer lugar- es un ser humano.

El ser humano, como organismo viviente, está determinado por su estructura, lo cual significa que todo lo que experimenta ocurre en su estructura, y no más allá que eso.

Los verdaderos problemas organizacionales, en los que el líder invierte la mayor parte de su tiempo, no son precisamente la definición de objetivos o la optimización de recursos, sino la inhabilidad de movilizar grupos humanos de trabajo.

TRES ESTRATEGIAS PARA LOS GERENTES

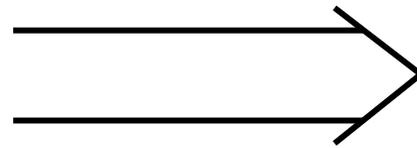
- 1. Auto-Observación: CLEHES (Cuerpo, Lenguaje, Emoción, Historia, Eros, Silencio).**
- 2. Observación de las Interacciones Ortogonales: mantener conversaciones de confianza, cooperación, trabajo colaborativo y cohesión, en diferentes dominios y contextos organizacionales.**
- 3. Observación de las Redes de CLEHES en un contexto organizacional, y su cuidado.**

¿QUIEN ES EL LÍDER?:
UN SER HUMANO QUE OBSERVA
Y SE AUTO-OBSERVA EN EL LENGUAJE

“Un ser determinado estructuralmente, incapaz de diferenciar entre ilusión y percepción, que tiene una deriva histórica, como especie, que lo hace ser un-particular ser vivo y una deriva histórica individual, que lo hace ser un particular individuo”.

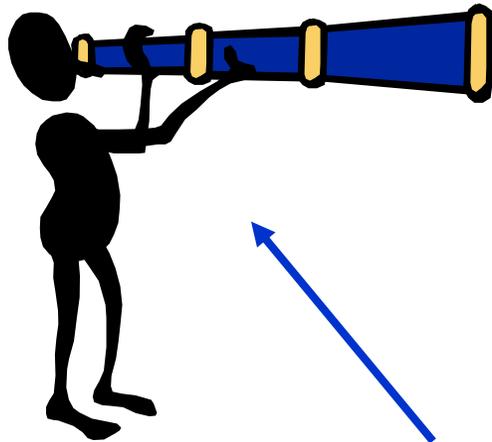
¿QUE NOS PASA COMO OBSERVADORES?

OBSERVADOR HUMANO
Que observa lo que le pasa.



PRAXIS DEL VIVIR
SUCEDER DEL VIVIR
EXPERIENCIA

En el lenguaje



¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

¿QUE ES EL LENGUAJE?

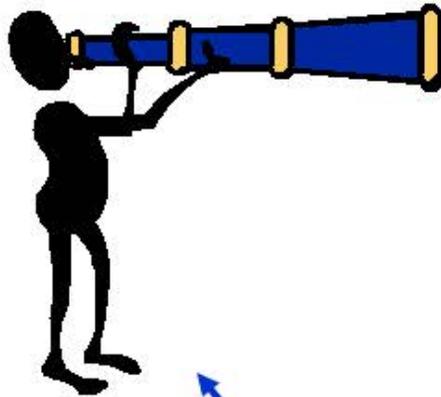
¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

OBSERVADOR HUMANO
Que observa lo que le pasa.



PRAXIS DEL VIVIR
SUCEDER DEL VIVIR
EXPERIENCIA

En el lenguaje

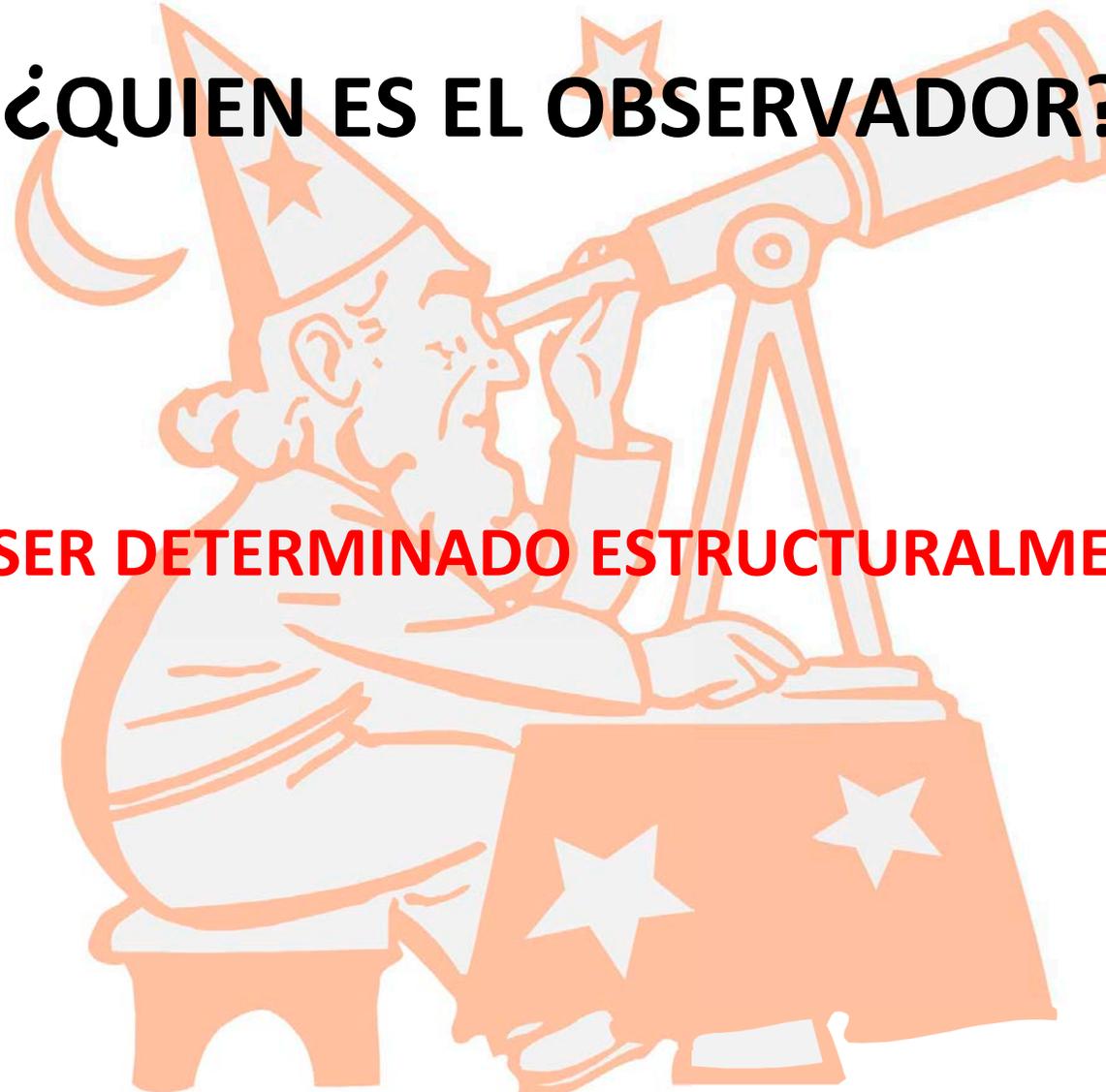


¿QUE ES EL LENGUAJE?

¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

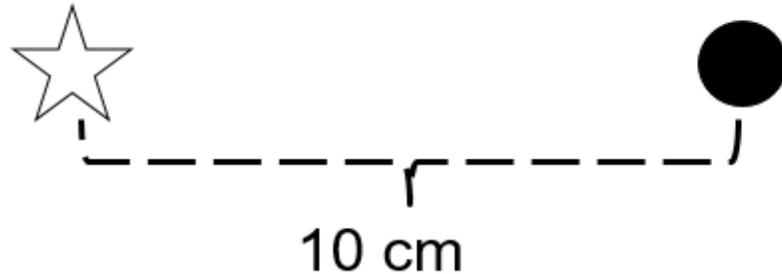
¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

- UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE



EJERCICIO ACERCA DE NUESTRO DETERMINISMO ESTRUCTURAL

HOJA DE CUADERNO



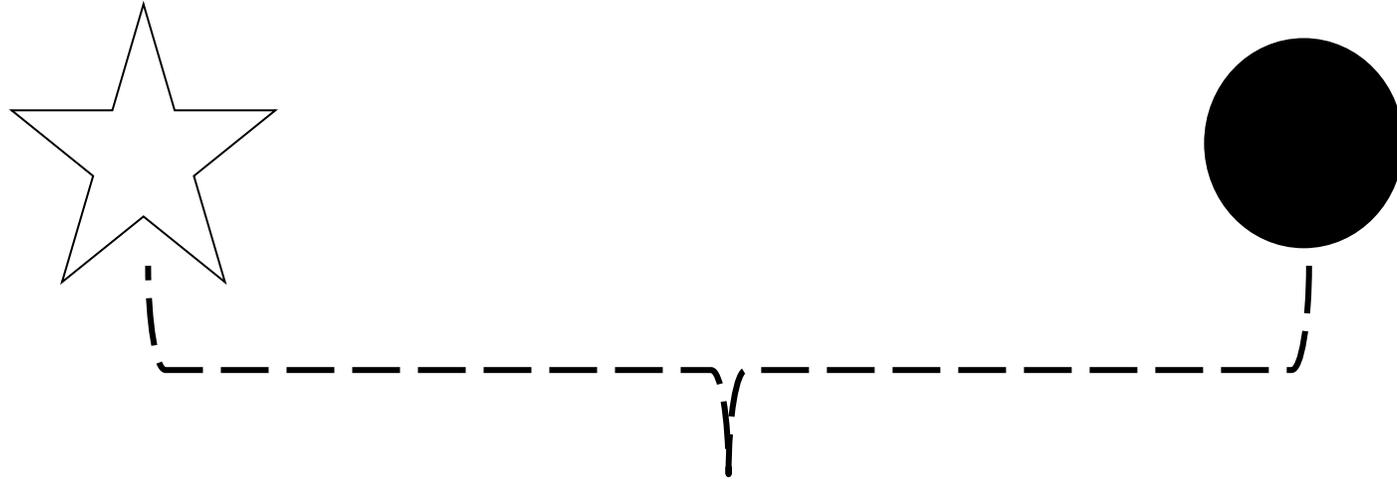
INSTRUCCIONES

1. Dibuje una estrella al lado izquierdo en la hoja de su cuaderno (observe figura).
2. 10 cm a la derecha dibuje un círculo negro (observe figura).
3. Tome el cuaderno con su mano derecha a 30 cm. de distancia y ubicando la estrella a la altura de su nariz.
4. Tape su ojo izquierdo y mirando hacia la estrella, mueva el cuaderno despacio hacia adelante y hacia atrás.

¿Que experimenta?

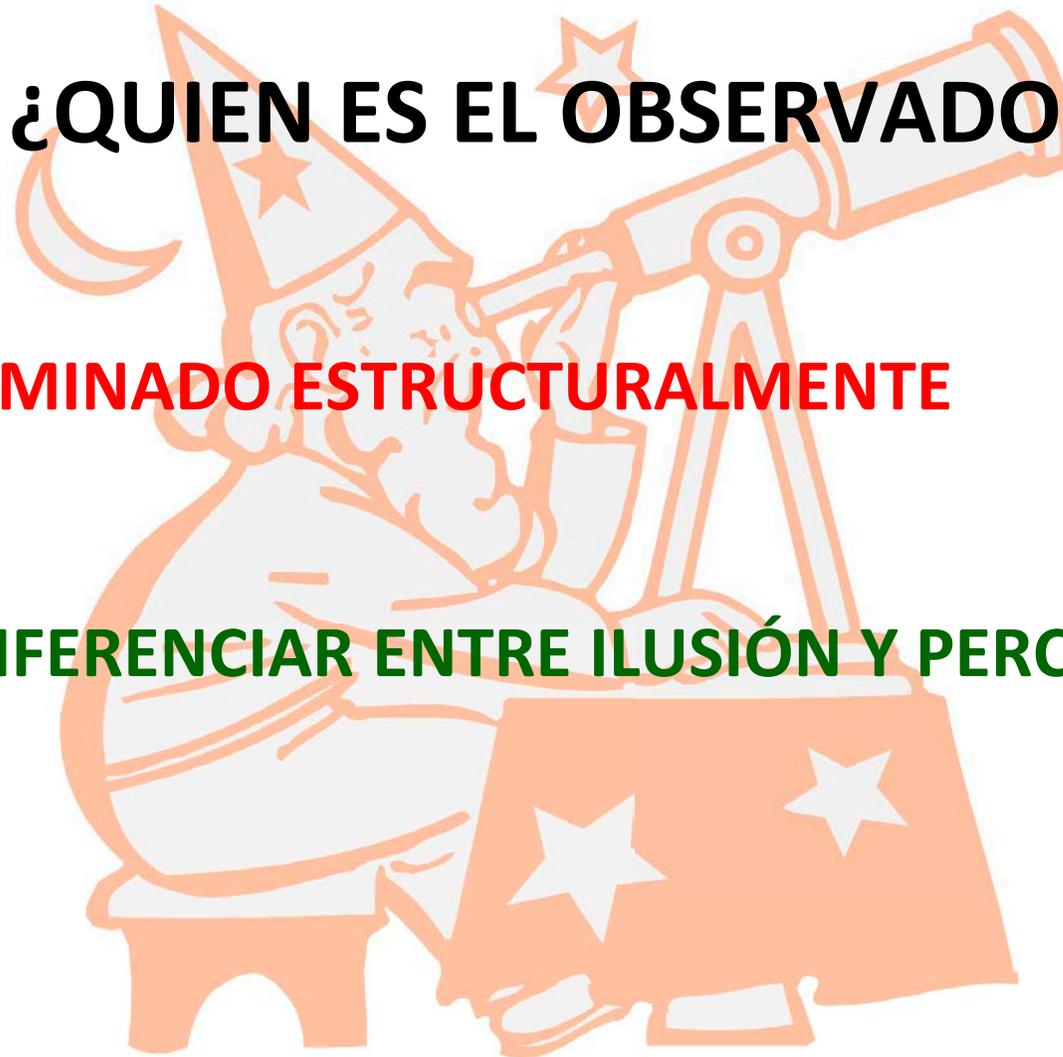


CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE



¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

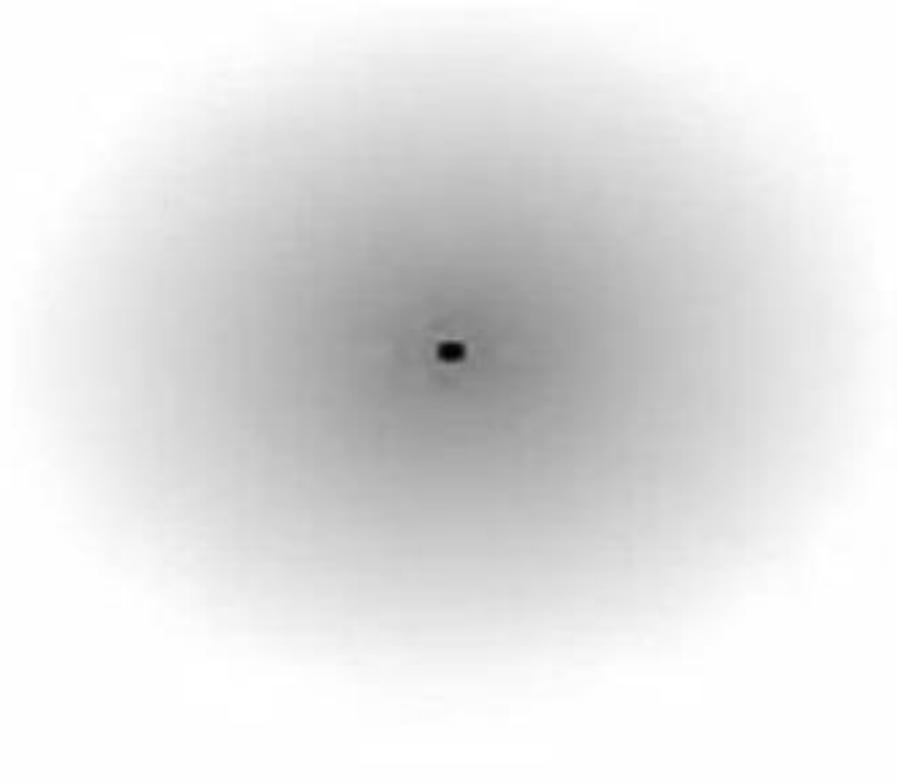
- UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE
- INCAPAZ DE DIFERENCIAR ENTRE ILUSIÓN Y PERCEPCIÓN





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

¿QUE PASA?



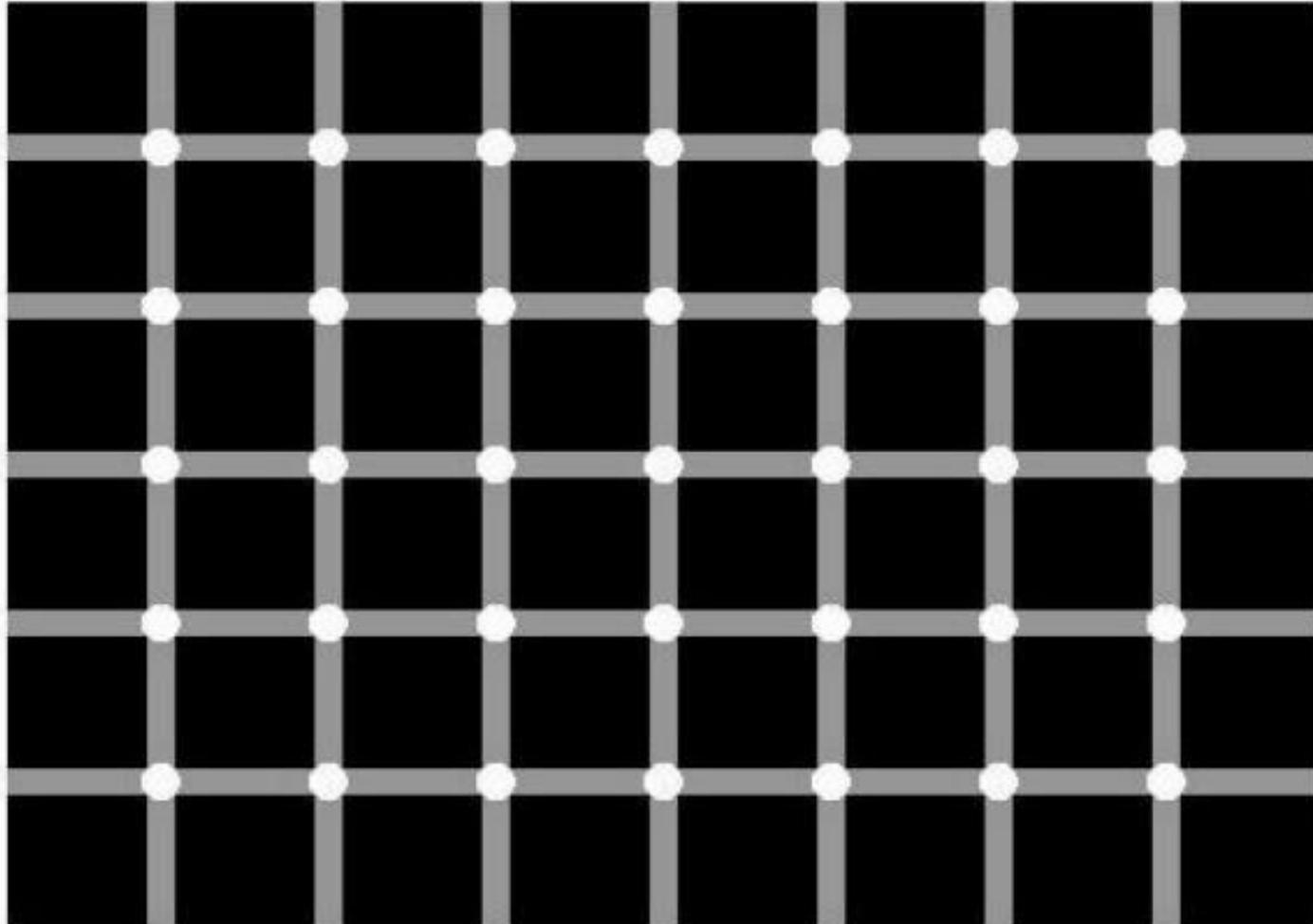


CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

¿QUE VES?

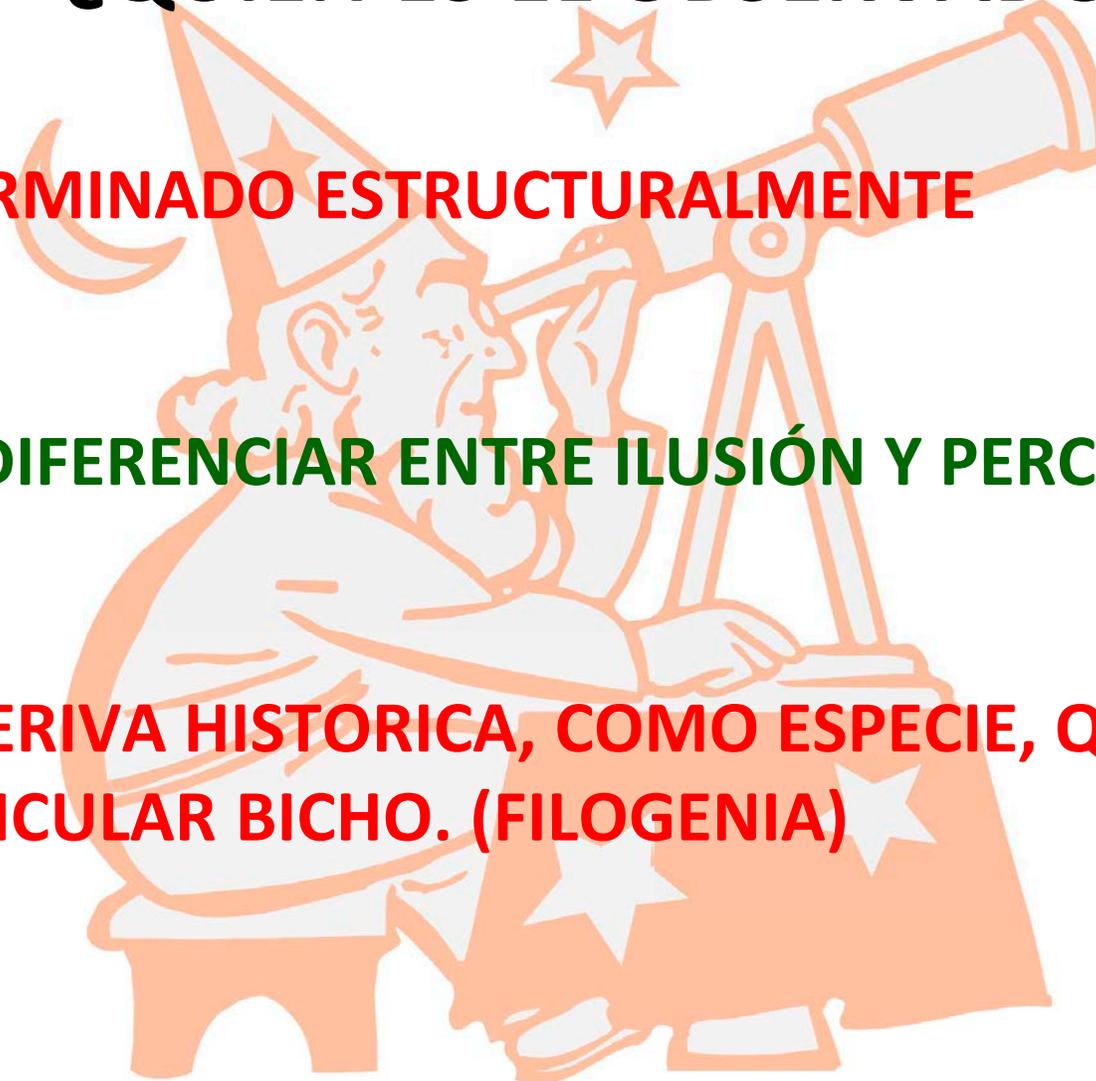


¿QUE TE PASA?



¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

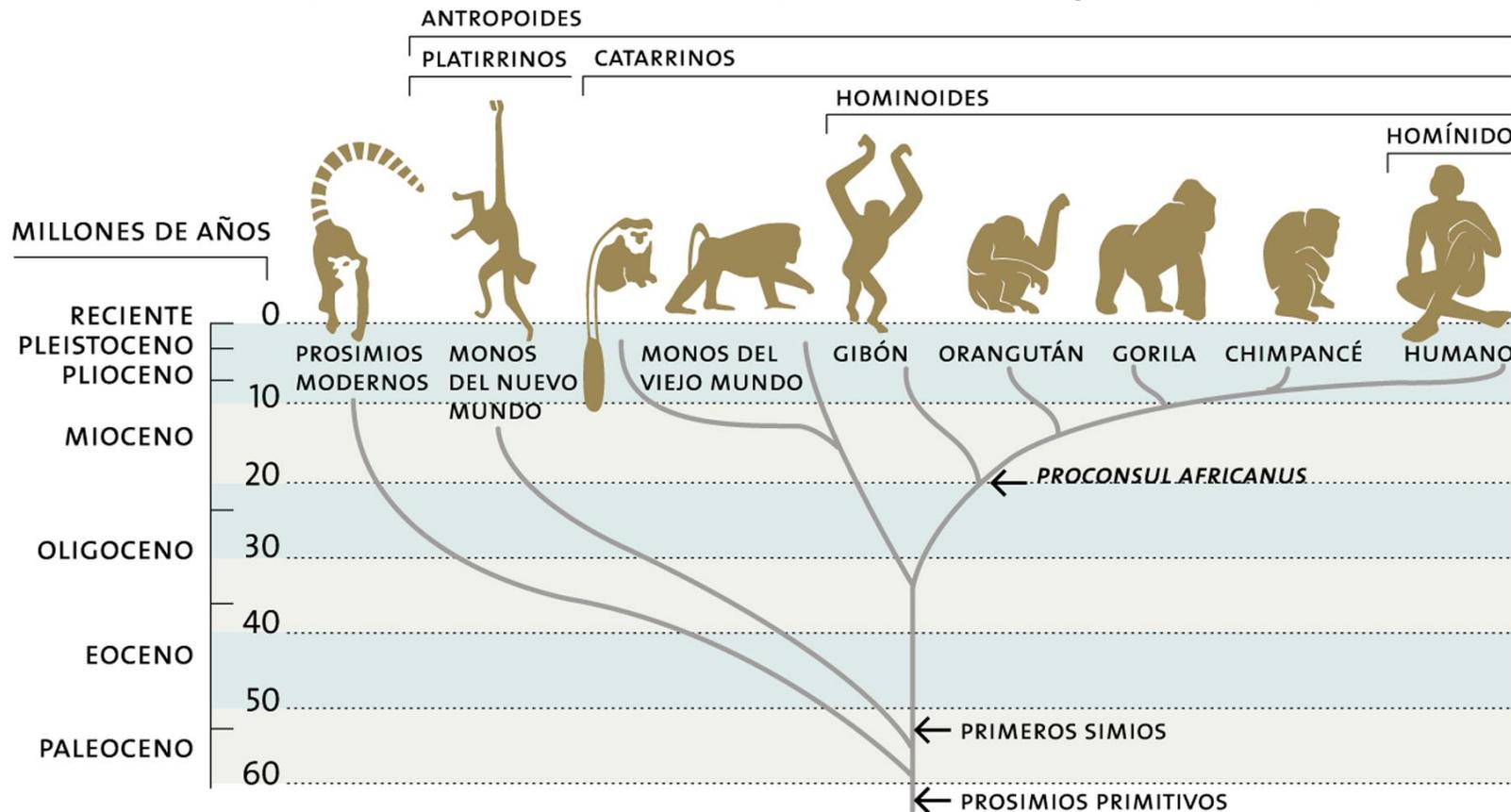
- UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE
- INCAPAZ DE DIFERENCIAR ENTRE ILUSIÓN Y PERCEPCIÓN
- TIENE UNA DERIVA HISTORICA, COMO ESPECIE, QUE LO HACE SER UN PARTICULAR BICHO. (FILOGENIA)



FILOGENIA

Filogenia humana:

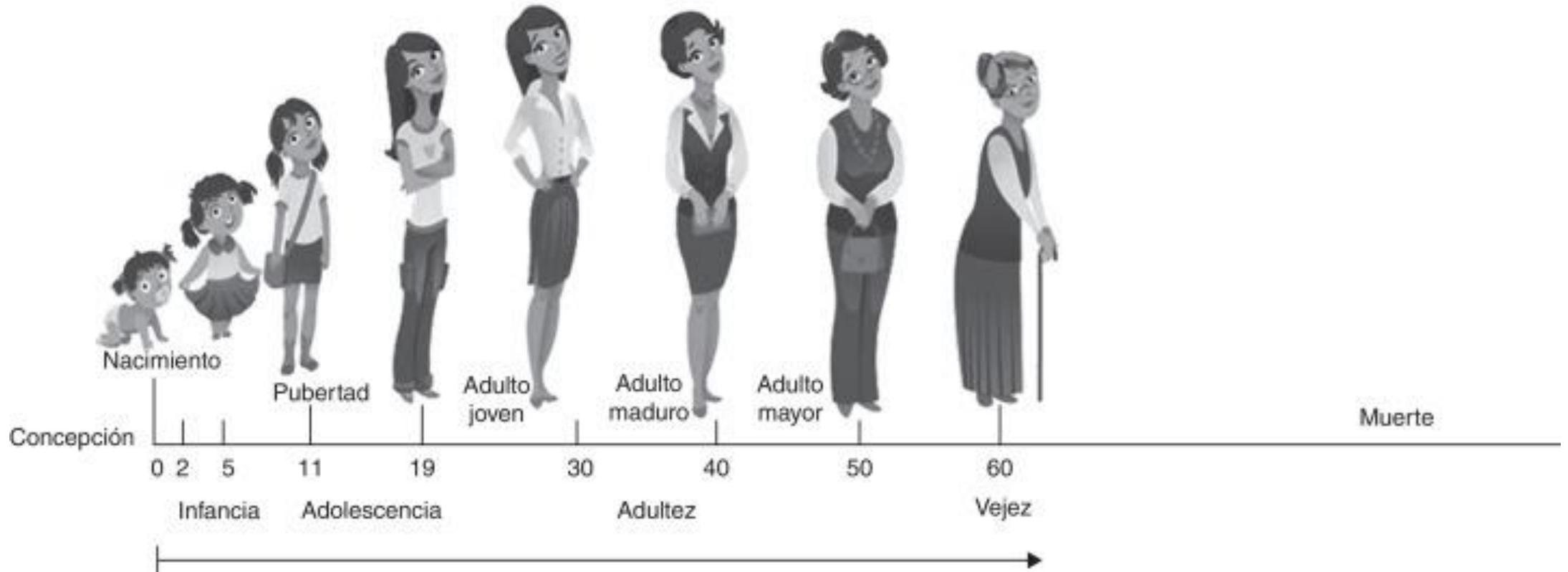
- Reconocer que la especie humana es un mamífero primate homínido (de la familia Hominidae).
- Identificar los diferentes procesos evolutivos que dieron origen a la especie humana.



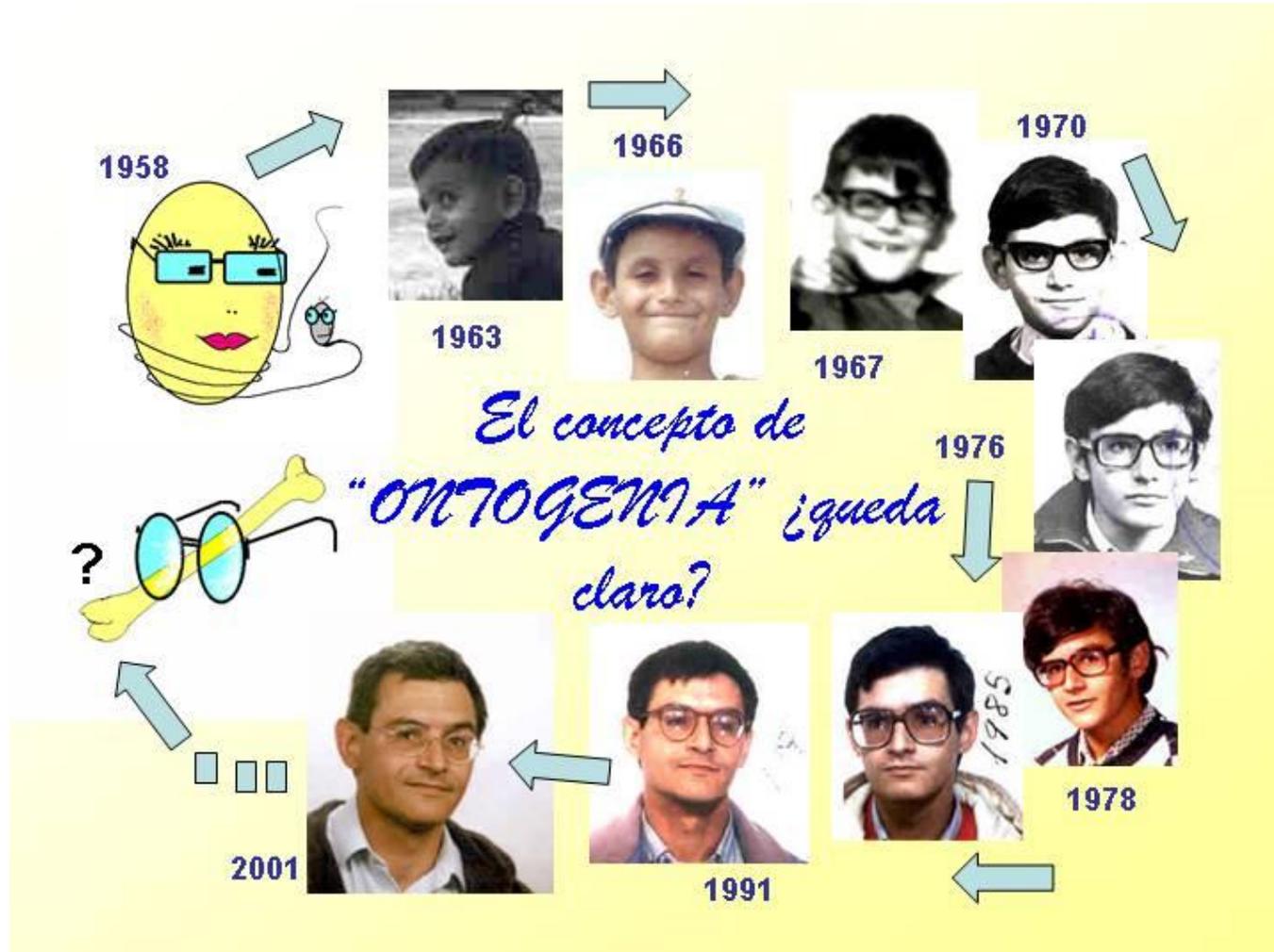
¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

- UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE
- INCAPAZ DE DIFERENCIAR ENTRE ILUSIÓN Y PERCEPCIÓN
- TIENE UNA DERIVA HISTORICA, COMO ESPECIE, QUE LO HACE SER UN PARTICULAR BICHO. (FILOGENIA)
- UNA DERIVA HISTORICA INDIVIDUAL, QUE LO HACE SER UN PARTICULAR INDIVIDUO. (ONTOGENIA)

ONTOGENIA



ONTOGENIA



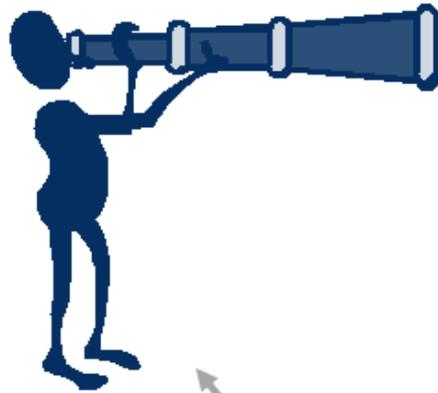
¿QUE ES EL LENGUAJE?

OBSERVADOR HUMANO
Que observa lo que le pasa.



PRAXIS DEL VIVIR
SUCEDER DEL VIVIR
EXPERIENCIA

En el lenguaje



¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

¿QUE ES EL LENGUAJE?

¿QUE ES EL LENGUAJE?

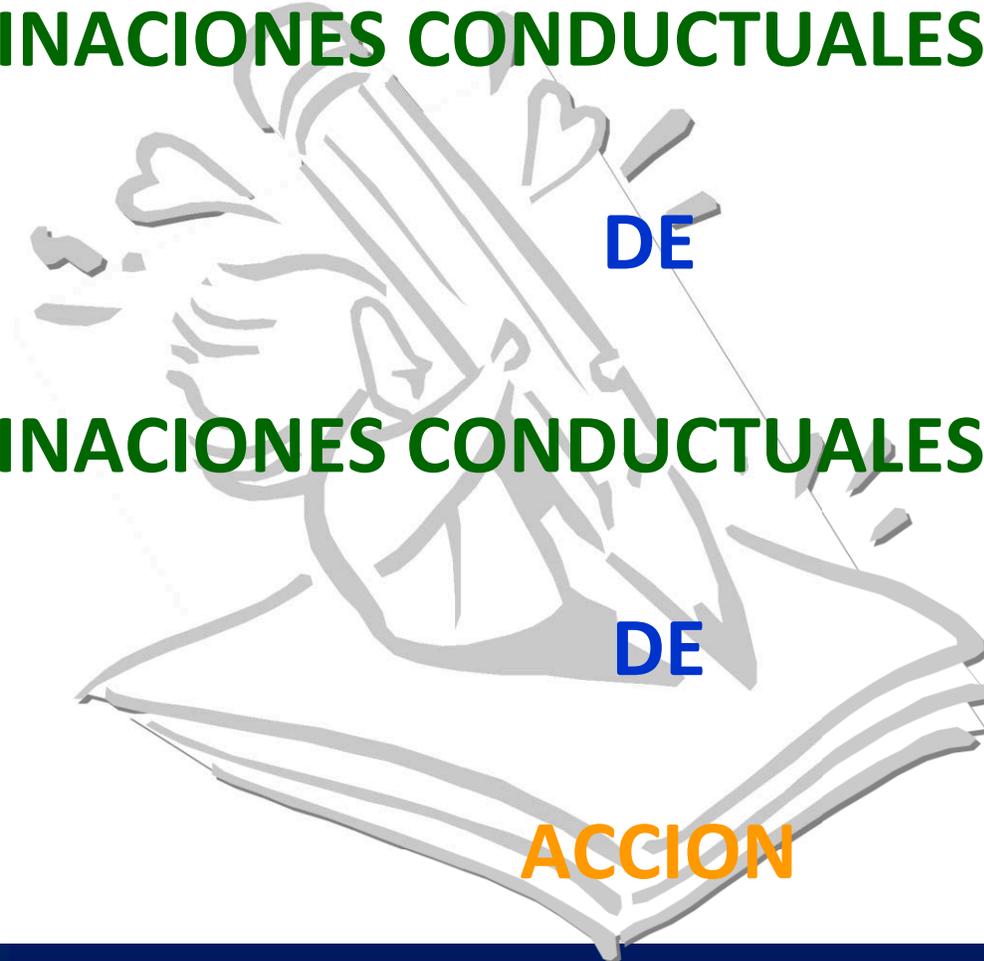
COORDINACIONES CONDUCTUALES CONSENSUALES

DE

COORDINACIONES CONDUCTUALES CONSENSUALES

DE

ACCION





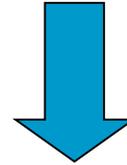
CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

ESPACIO DEL LENGUAJE

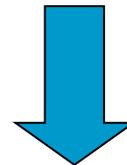
**TIENE QUE VER CON LA
CAPACIDAD DE TRAER
MUNDOS A LA MANO.**

EL OBSERVADOR HUMANO

**SOMOS HUMANOS EN EL LENGUAJE, Y AL SERLO, LO SOMOS
HACIENDO REFLEXIONES SOBRE LO QUE NOS SUCEDE**



**SI NOS PLANTEAMOS LA PREGUNTA POR NUESTRO CONOCER SE NOS HACE
APARENTE QUE ESTAMOS INMERSOS EN UN VIVIR QUE NOS SUCEDE EN
LENGUAJE, EN LA EXPERIENCIA DE SER OBSERVADORES EN EL LENGUAJE.**



**Si no estamos en el lenguaje, no hay reflexión, no hay discurso, no decimos nada,
simplemente somos sin serlo hasta que reflexionamos sobre el ser.**



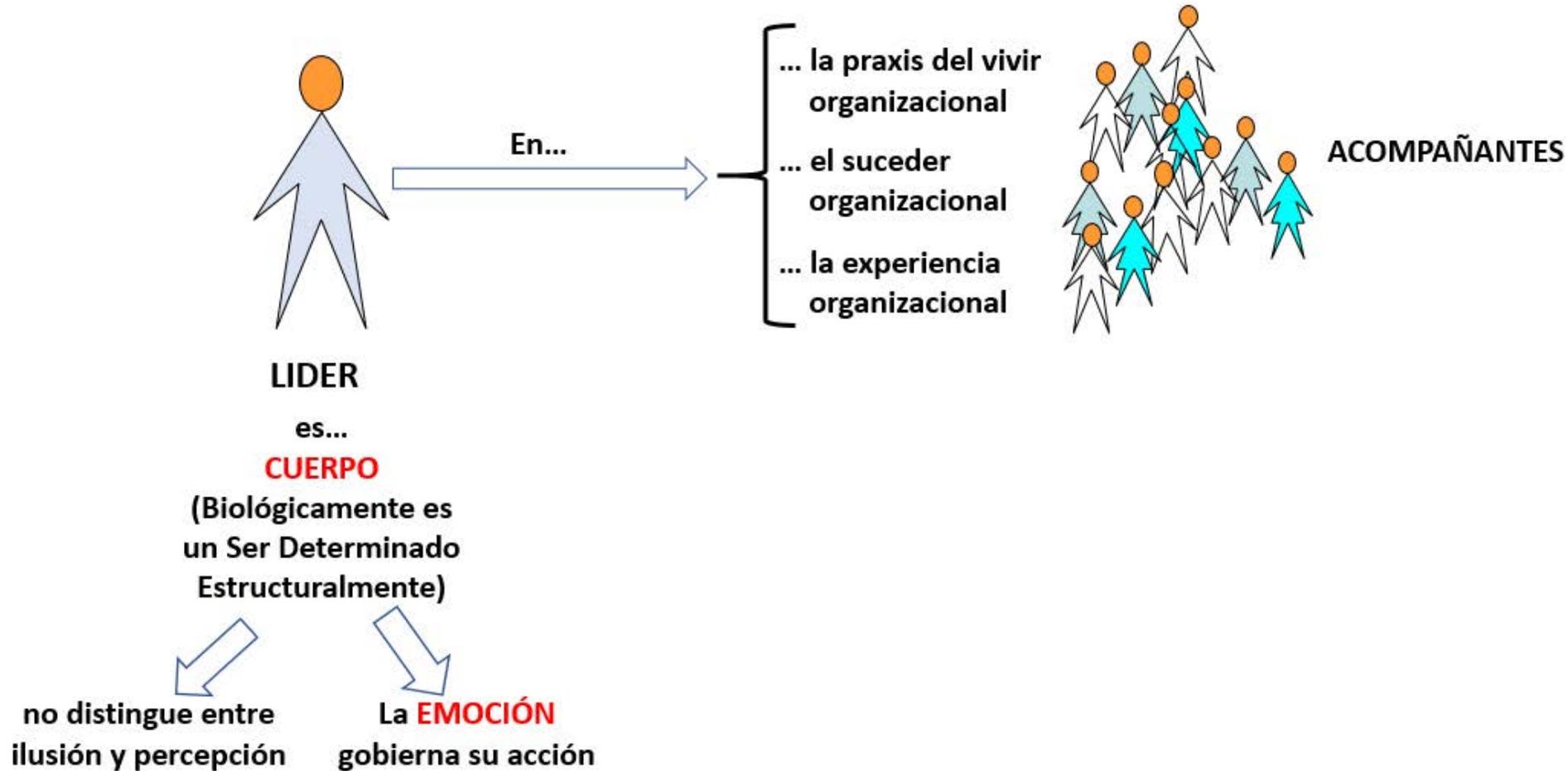
CLEHES: ELEMENTOS PARA LA AUTOBSERVACIÓN

“Herramienta ontológica concebida como una forma de entender mejor al ser humano basada en seis dimensiones: cuerpo, lenguaje, emoción, historia, eros y silencio”.

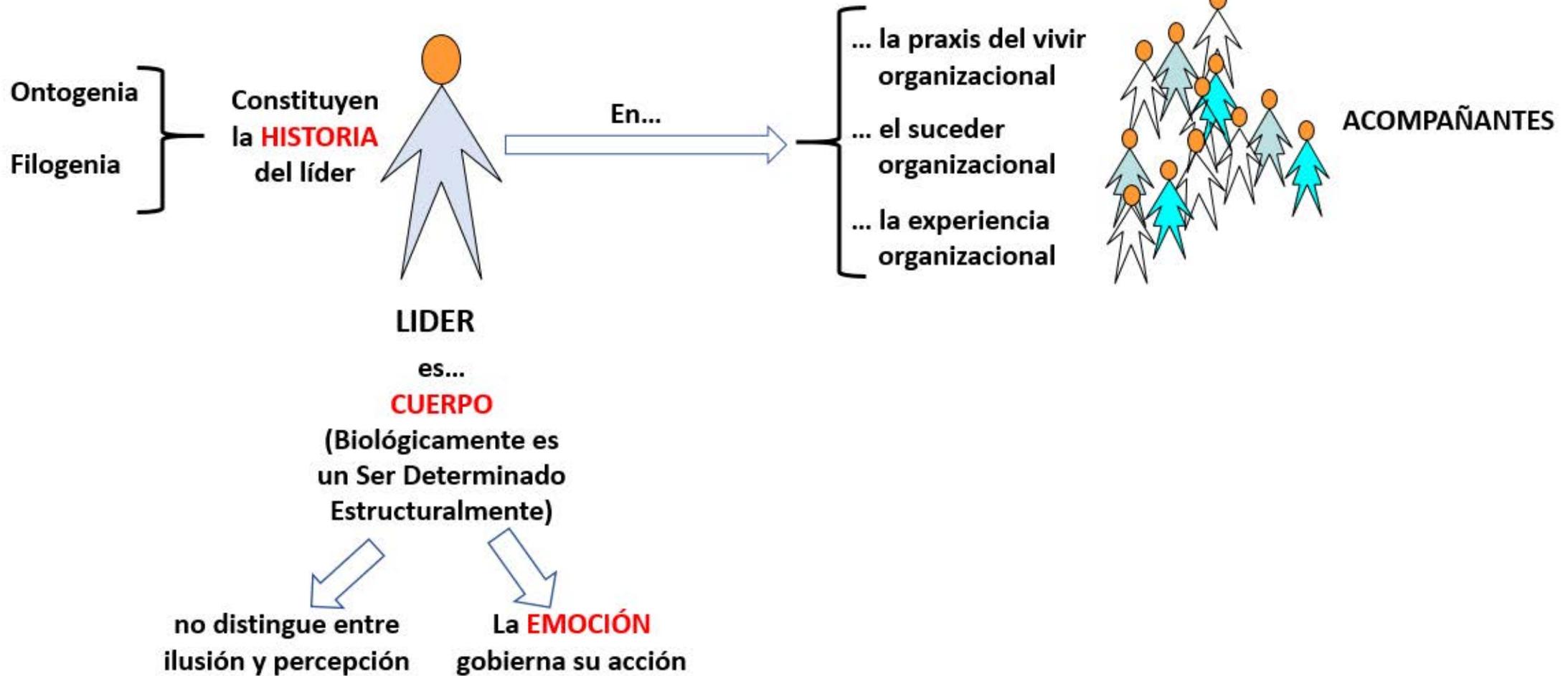
AUTO-OBSERVACIÓN EN CLEHES



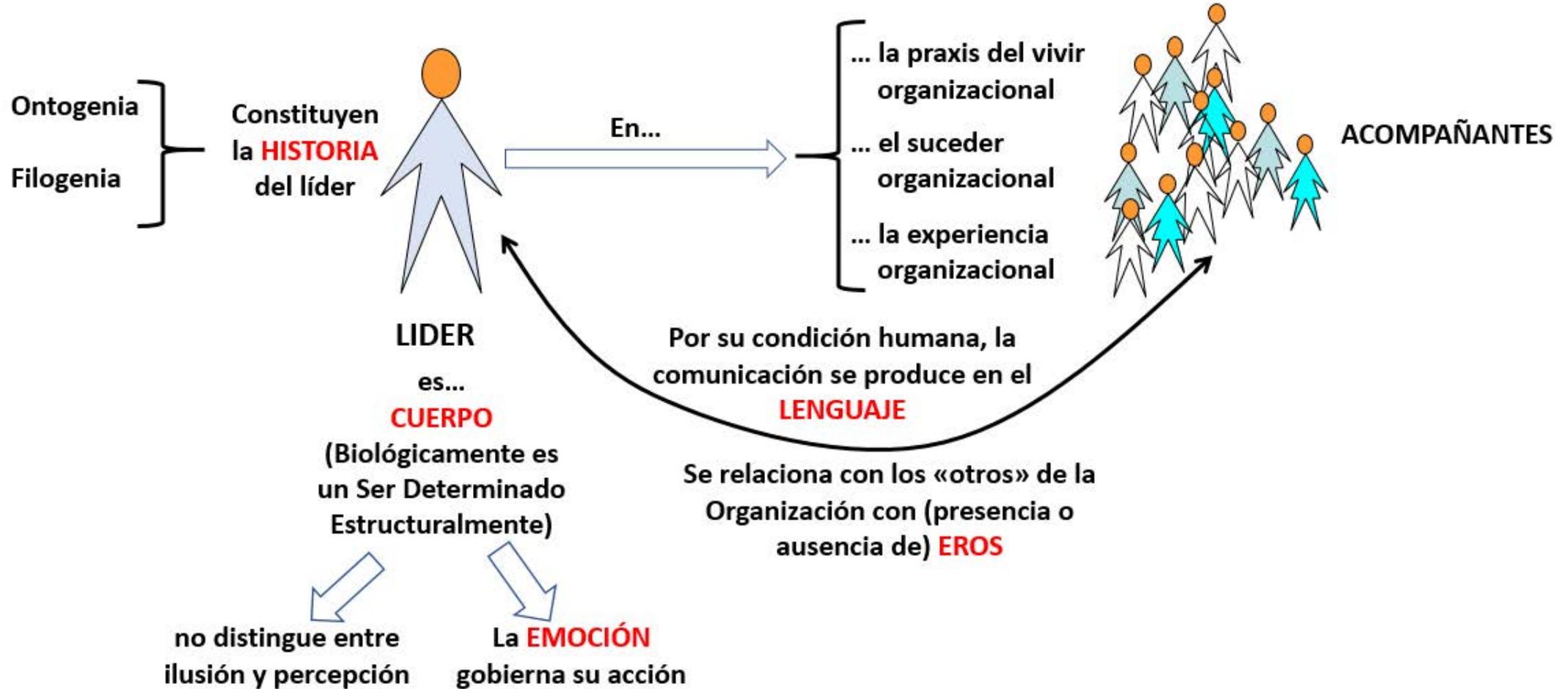
AUTO-OBSERVACIÓN EN CLEHES



AUTO-OBSERVACIÓN EN CLEHES



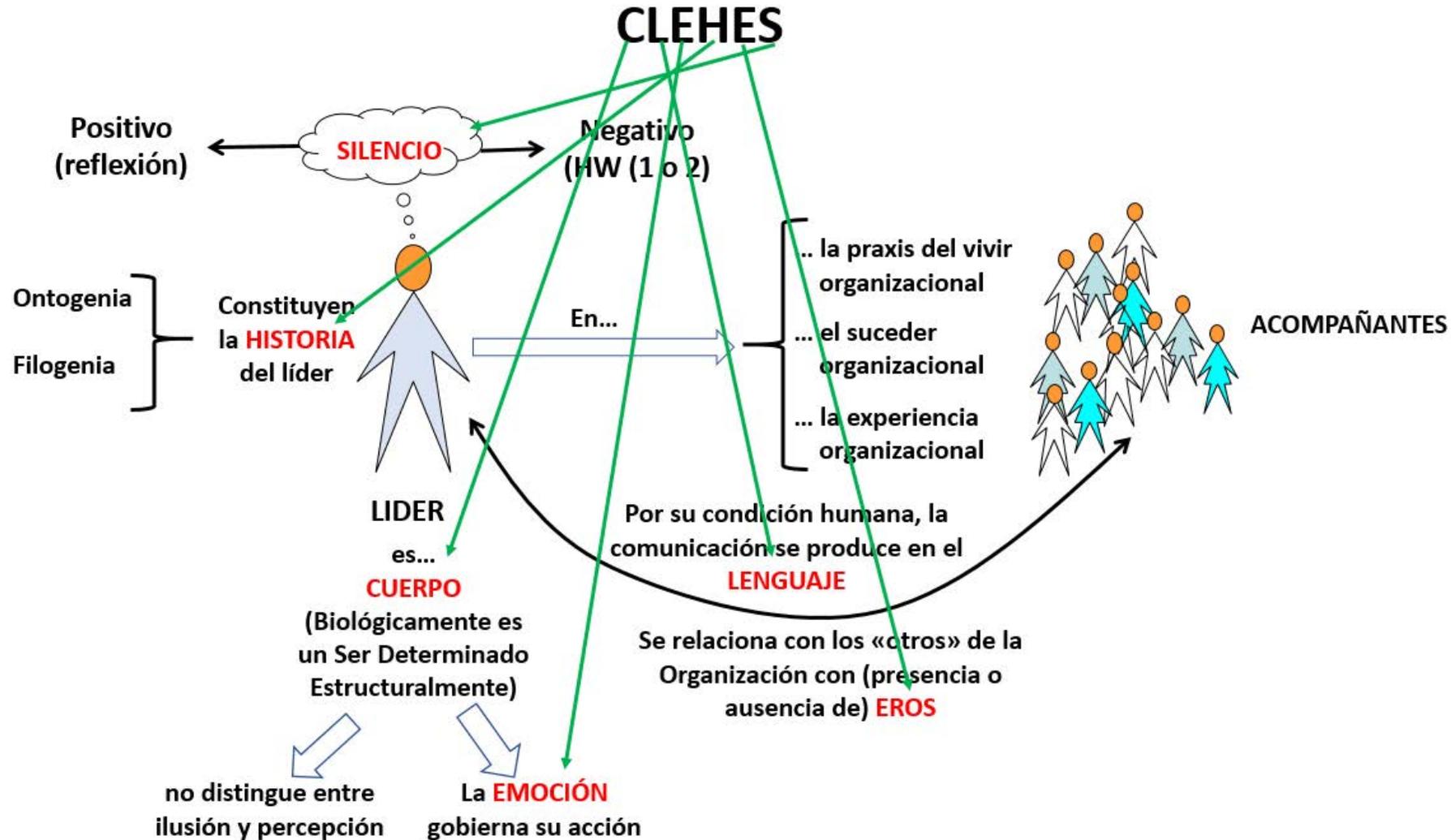
AUTO-OBSERVACIÓN EN CLEHES



AUTO-OBSERVACIÓN EN CLEHES



AUTO-OBSERVACIÓN EN



AUTO OBSERVACIÓN EN CLEHES

- 1. CLEHES representa a un ser humano como un sistema; por ende, representa a cualquiera de nosotros como una unidad dinámica compuesta por seis elementos interactivos y entrelazados que configuran identidad, micro-identidades y multi-identidades.**
- 2. CLEHES es una invitación a observarnos como actores y observadores organizacionales, y a responder la pregunta: ¿Cómo podemos recrear/reinventar nuestro vivir juntos, trabajar juntos, desarrollar nuestra profesión y mejorar nuestro rendimiento?**

Esto abre un espacio para el diseño, rediseño y acción en un continuo proceso de aprendizaje.



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

AUTO OBSERVACIÓN EN CLEHES

Auto-observación

(C)

CUERPO

(C) CUERPO

Nuestro cuerpo nos contiene, es donde residen cada uno de los otros componentes del CLEHES.

La manera en que nos movemos es el mensaje que enviamos, y la realidad que creamos.

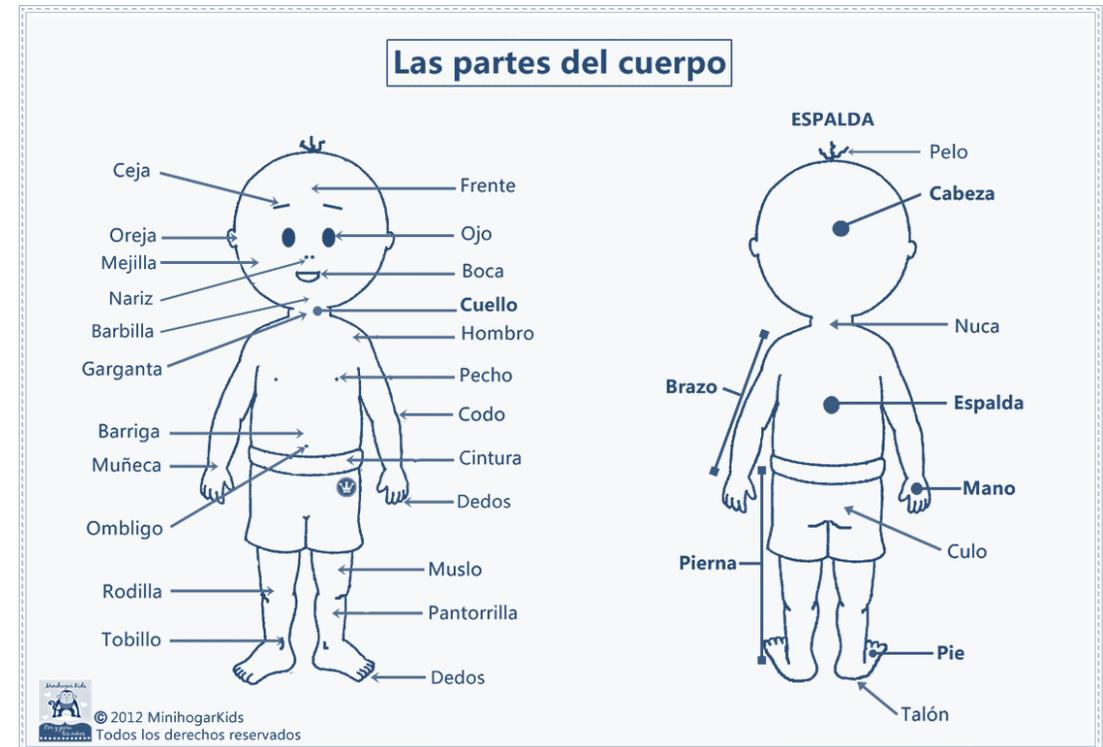
Algunas preguntas pertinentes para indagar en este elemento son:

- ¿Estoy cuidando mi cuerpo?
- ¿Cómo aparece mi cuerpo en las diferentes situaciones problema que debo resolver o donde debo danzar?
- ¿Dónde pongo mi cuerpo?

Dice relación con la relevancia de mi quehacer, lo cual crea identidad.

COROLARIO

Mi presencia en un particular dominio, lugar o situación contribuye de una manera específica a crear mi propia estabilidad y la de las redes, lo cual da clausura a mi sentido de pertenencia





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

AUTO OBSERVACIÓN EN CLEHES

Auto-observación

(L)

LENGUAJE

(L) LENGUAJE

Los seres humanos vivimos en el lenguaje, como fundamento constitutivo.

El lenguaje, además de lo constitutivo, tiene una dimensión comunicadora: ¡El lenguaje como vehículo de comunicación!.

Algunas preguntas pueden facilitar nuestra observación:

¿Cómo hablo?

¿Cómo oigo?

¿Cómo interpreto?

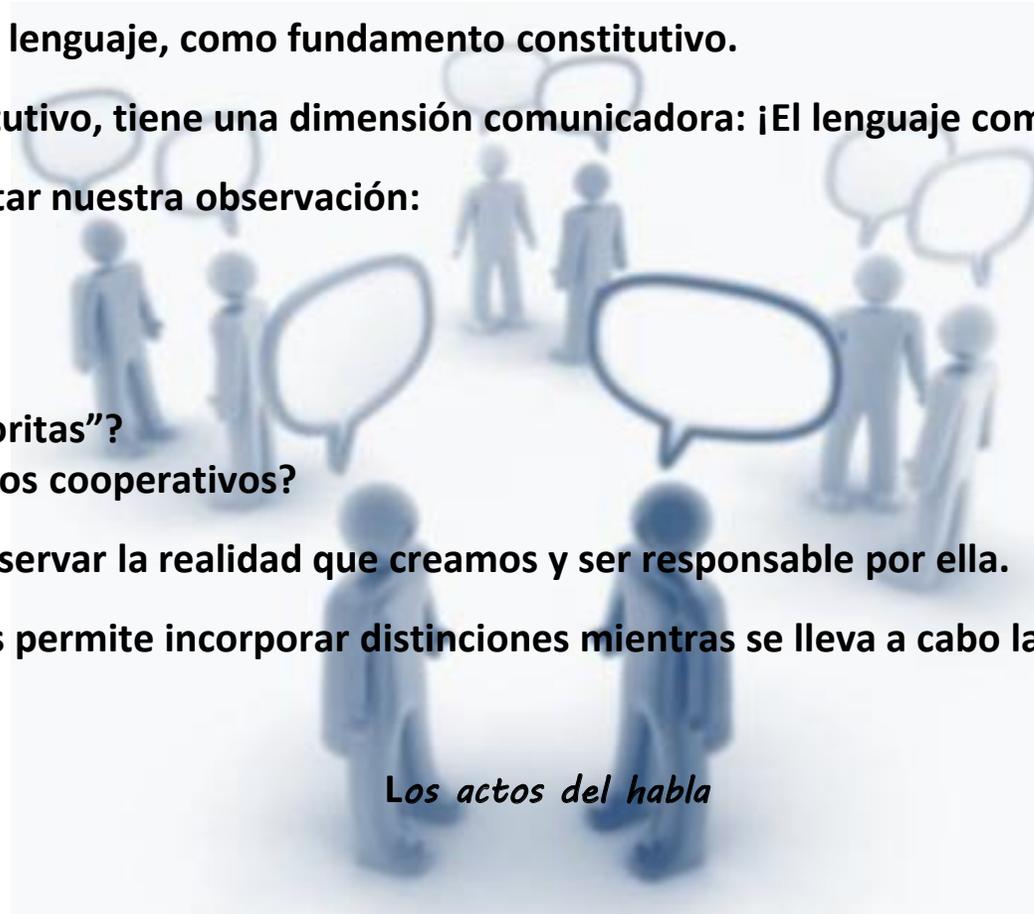
¿Cuáles son mis palabras “favoritas”?

¿Estoy invitando a crear mundos cooperativos?

Observar nuestro lenguaje es observar la realidad que creamos y ser responsable por ella.

Observar el lenguaje de los otros permite incorporar distinciones mientras se lleva a cabo la interacción, lo cual abre grandes posibilidades hacia el cambio.

Los actos del habla



COMUNICACIÓN

(UNA APROXIMACIÓN DESDE LA ONTOLOGIA DEL LENGUAJE)

LOS ACTOS LINGÜÍSTICOS BASICOS:

✓ **Afirmación**

✓ **Declaración**

✓ **Juicios**

✓ **Promesa**

✓ **Oferta + Declaración de aceptación**

✓ **Petición + Declaración de aceptación**





AFIRMACIONES

Cuando podemos sostener que la palabra debe adecuarse al mundo y que, por lo tanto, el mundo es el que conduce la palabra, hablaremos de afirmaciones. (tiene que ver con lo que llamamos el mundo de los hechos)

Es lo que normalmente llamamos descripciones.

Son proposiciones acerca de nuestras observaciones.

Pueden ser verdaderas, falsas o indecisas

(futuro y algunas del pasado)



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

DECLARACIONES

Cuando podemos señalar que la palabra modifica al mundo y que, por lo tanto, el mundo requiere adecuarse a lo dicho, hablaremos de declaraciones. (tiene que ver con lo que llamamos el mundo de los hechos).

**No hablamos del mundo,
Generamos un nuevo mundo para nosotros.**

Las declaraciones transforman al mundo.

**No son verdaderas ni falsas, ellas son válidas o inválidas según el poder de las personas que las hacen
(el compromiso es con la realidad declarada)**

DECLARACIONES FUNDAMENTALES EN LA VIDA:

- ✓ La declaración del NO. Es una de las más importantes que un individuo puede hacer. (autonomía, legitimidad y dignidad)
- ✓ La declaración de ACEPTACIÓN: el SI. (empeñamos la palabra)
- ✓ La declaración de ignorancia. (abre camino al aprendizaje)
- ✓ La declaración de gratitud. (una actitud de gratitud)
- ✓ La declaración de perdón . (pedir perdón, perdonar o perdonarse a sí mismo)
- ✓ La declaración de amor. (La esencia de lo social)

JUICIOS

Los juicios pertenecen a la clase de actos lingüísticos básicos que hemos llamado declaraciones. No describen algo que existiera ya antes de ser formulados. No apuntan hacia cualidades, propiedades, atributos, etcétera, de algún sujeto u objeto determinado. La realidad que generan reside totalmente en la interpretación que proveen.

Los juicios son declaraciones, pero no toda declaración es necesariamente un juicio. .

Cuando hacemos un juicio nos comprometemos a su validez y fundamento.

Pueden ser «válidos» o «inválidos», dependiendo de la autoridad que tenga la persona para hacerlos. También, son «fundados» o «infundados» de acuerdo a la forma en que se relacionan con una determinada tradición, es decir, a la forma como se relacionan con el pasado.

LA DANZA DE LAS PROMESAS: (SOBRE PETICIONES Y OFERTAS)

Las promesas, son acciones lingüísticas que nos permiten coordinar acciones mutuamente.

Cuando hacemos una promesa, se involucran dos procesos: el proceso de hacer la promesa y el proceso de cumplirla.

Las peticiones, son movimientos lingüísticos para obtener una promesa del oyente.

Las ofertas, son promesas condicionales que dependen de la declaración de aceptación del oyente.

ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN EL ACTO DE HACER PROMESAS:

- ✓ **Un orador.**
- ✓ **Un oyente.**
- ✓ **Una acción a llevarse a cabo (algunas condiciones de satisfacción).**
- ✓ **Un factor tiempo.**



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

CONVERSACIONES Y ACCIÓN

El Conversar:

- ✓ Significa convivir en el lenguaje.
 - ✓ Llamaremos conversación al entrelazamiento continuo entre lenguajear y emocionar que constituye y realiza lo humano.
-

CONVERSACIONES PARA LA ACCION EFECTIVA:

➤ **CRÓNICA**

➤ **CONVERSACIONES DE POSIBILIDADES**

➤ **CONVERSACIONES PARA LA ACCION**

EL ESCUCCHAR: EL LADO OCULTO DEL LENGUAJE

- **Hablar y Escuchar, las dos facetas de la comunicación humana**
- **El escuchar es un factor determinante de la comunicación humana. (el escuchar valida el hablar).**
- **La falacia de la transmisión de información.**
- **Escuchar no es oír. Escuchar es oír mas interpretar.**



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

AUTO OBSERVACIÓN EN CLEHES

Auto-observación

(1ª E)

EMOCIÓN

(E) EMOCIÓN

- Emoción es acción. Toda emoción: miedo, placer, amor, ansiedad, enojo, dolor, tristeza, confianza, desconfianza, lleva consigo una acción.
- El lenguaje está íntimamente entrelazado con las emociones y con el cuerpo.
- Observar las emociones en una organización proporciona una cartografía que tiene alto impacto en los resultados finales de las interacciones y la producción misma de la empresa. Las emociones nos mueven, y mueven la organización en un sentido u otro.



Triste



Alegre



Vengativa



Nojada!



Deprimida



Contenta



Con miedo



Con dudas



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

***MARÍA SOLEDAD SAAVEDRA,
UNA DE LAS CREADORAS DE CLEHES,
NOS DICE:***

“Hemos estado viviendo un paradigma que nos ha desarrollado mucho el músculo de la razón. Pero los seres humanos somos, primero, seres emocionales, lo que ha estado ausente en la educación formal y también en la familiar”.



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

AUTO OBSERVACIÓN EN CLEHES

Auto-observación

(H)

HISTORIA

(H) HISTORIA

La historia individual aparece como un elemento muy importante en nuestras redes de interacciones.

Aunque la historia personal es parte del pasado, está presente y aflora permanentemente en nuestro lenguaje, emociones y cuerpo.

En un sentido amplio, la historia devela nuestra identidad personal y cultural. Observar nuestra historia, nos da la oportunidad de reinterpretar individual y colectivamente algunos eventos que afectan las interacciones.

Revisar la historia personal implica preguntarnos por aquellos eventos del pasado que hoy nos paralizan o nos permiten fluir en nuestras interacciones.



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

AUTO OBSERVACIÓN EN CLEHES

Auto-observación

(2ª E)

EROS

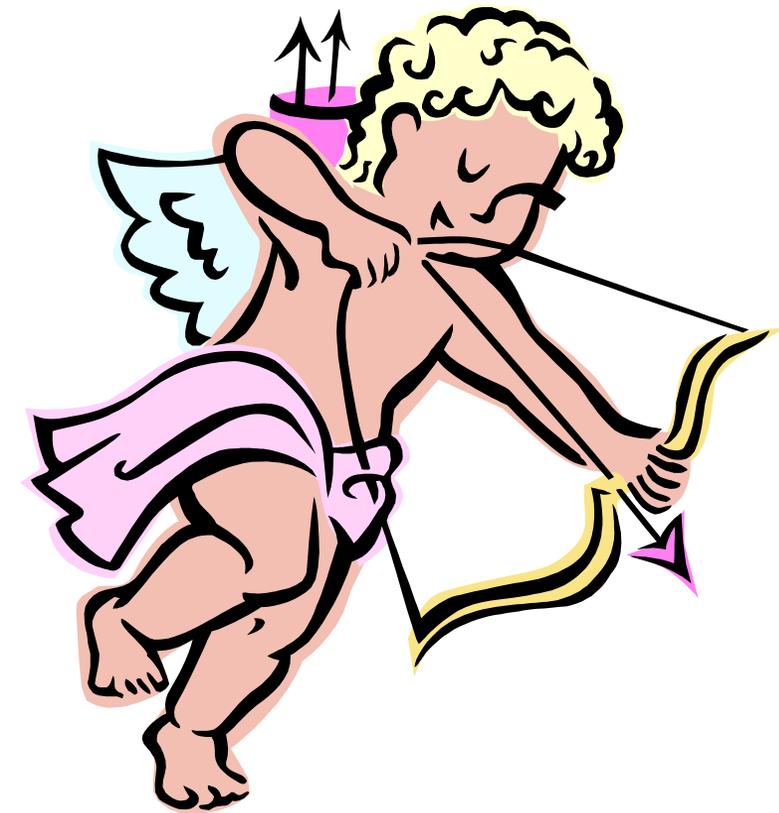
(E) EROS

OH! Eros. La cultura griega veía el eros como un Dios.

El Eros revela nuestra identidad sensual y sexual, nuestra pasión, cuya energía nos permite el cuidado por los otros, crear intimidad y ternura, construir espacios, vínculos y redes de confianza, así como también en ausencia de Eros es lo opuesto.

Significa conectarse con nuestra energía interna y activarla para así poder diseminarla a los demás.

Observar nuestro eros es observar nuestra capacidad de escuchar, y de establecer vínculos con otros.





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

AUTO OBSERVACIÓN EN CLEHES

Auto-observación

(S)

SILENCIO

(S) SILENCIO

¿Qué podemos aprender del sonido del silencio? ...

El silencio ha sido usado por muchas sociedades para enviar mensajes a personas indeseables.

El silencio puede provocar tensión o ira, pero también nos permite Fluir hacia una conexión espiritual (oración, meditación) o estados reflexivos.

Preguntar por:

¿Cuáles son las conversaciones faltantes?

¿Cuál es el sentido de las conversaciones faltantes?

El silencio parece dar la impresión de que una situación o persona no existe. Así, lo invisible es sólo una ilusión, ya que aún está allí afectando todo desde el sonido del silencio.





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

EJERCICIO A DESARROLLAR EN CLASE

Reflexione acerca de los elementos de Autoobservación relevantes para un liderazgo Cooperativo:

Cuerpo:

Lenguaje:

Emoción:

Historia:

Eros:

Silencio:

MUCHAS GRACIAS



171
AÑOS

Formando
personas
transformando
país