Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios”



Módulo N° 4

Planificación Estratégica Cooperativa

Pedro Narvarte

Marte 18-01-2022

Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa.

Planificación Estratégica Cooperativa

EXAMINANDO EL FENÓMENO DE LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS EN CHILE

EXPRESANDO LA PROBLEMÁTICA SECTORIAL DE LA ECONOMÍA SOCIAL



NEOLIBERALISMO Y GLOBALIZACIÓN

VALORES PARA LA COOPERACION

ORGANISMOS INTERNACIONALES

SI SE ACERCAN, TRATAREMOS DE AYUDARLAS

MIENTRAS ME DE UN SERVICIO, ¡BIEN!

ASOCIADOS

¿CUALES VALORES?; TENEMOS QUE COMPETIR PARA SOBREVIVIR

¿LEGISLAR PARA LAS COOPERATIVAS? HAY OTRAS PRIORIDADES

CONGRESO NACIONAL DE CHILE



LEGISLADORES

EMPRESAS COOPERATIVAS

SCP

QUE APRENDAN A COMPETIR EN EL MERCADO, ¡DEBEN MODERNIZARSE

SSP

¿COMO LOGRAMOS UNIRLAS?



GOBIERN0



COOPERATIVAS DE 2° ORDEN

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 cooperativo.
- La incapacidad de adaptarse a la economía imperante.
- El individualismo institucional.

ASPECTOS A TRATAR:

- Recomponer la identidad cooperativa en los chilenos.
- Enfrentar los problemas estructurales del sector Cooperativo.
- Generar capacidad de respuesta a importantes falencias sociales del Chile de hoy.

JUSTIFICACIÓN PARA EL ESTUDIO

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

Pero,

EL PROBLEMA DEL COOPERATIVISMO EN CHILE NO ES SOLO EL MERCADO.

EL COOPERATIVISMO CHILENO TIENE PROBLEMAS DE PRESENCIA PÚBLICA, ECONÓMICA Y POLÍTICA

Pero,

EL PROBLEMA DEL COOPERATIVISMO EN CHILE NO ES SOLO DE FALTA DE PRESENCIA

EL COOPERATIVISMO EN CHILE ESTA ESTIGMATIZADA COMO POLITIZADA Y ATRASADA

Pero,

EL PROBLEMA DEL COOPERATIVISMO CHILENO NO ES SOLO DE IMAGEN

JUSTIFICACIÓN PARA EL ESTUDIO

LA COOPERATIVISMO CHILENO TIENE PROBLEMAS DE COHESIÓN SECTORIAL

Pero,

EL PROBLEMA DEL COOPERATIVISMO EN CHILE NO ES SOLO DE INTERCOOPERACIÓN

EL COOPERATIVISMO CHILENO TIENE DESAFIOS PARA SITUAR SU ROL EN LA ACTUALIDAD CHILENA

Pero,

EL PROBLEMA DEL COOPERATIVISMO CHILENO NO ES SOLO DE IDENTIDAD

JUSTIFICACIÓN PARA EL ESTUDIO

EL PROBLEMA CENTRAL DEL COOPERATIVISMO 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

UdeSantiago

Planificación Estratégica Cooperativa

I TEMA

ACTITUD COLABORATIVA

COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD: UNA REFLEXIÓN DESDE LO HUMANO.

¿JUGUEMOS?...

UdeSantiago

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 levantaran las manos simultáneamente al aviso del profesor.

¡¡¡Suerte!!!

LAS CONSECUENCIAS

UdeSantiago

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)

SIN CONVERSAR

	A	B	C	D		
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)	(400)	(800)	400	(800)	
	500	500	500	500		2000

SE ACUERDA: "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.

EL SER HUMANO ANIMAL



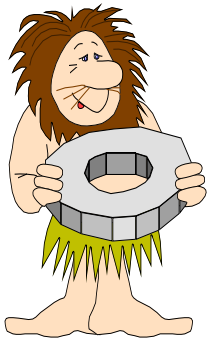
"ES NUESTRO OPERAR EN EL LENGUAJE LO QUE ESPECIFICA NUESTRA CONDICIÓN HUMANA"

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

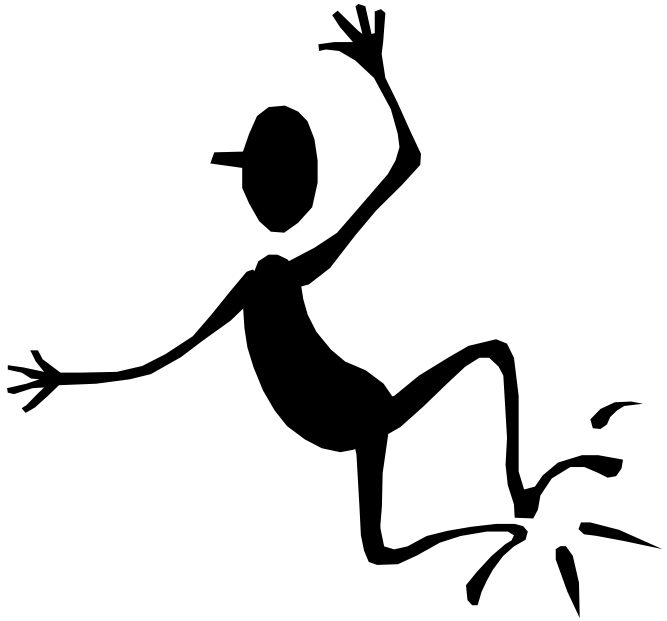


"ESTE MODO DE VIDA, EN UN TRANSFONDO DE ACEPTACIÓN MUTUA, POSIBILITÓ LA SOCIALIZACIÓN"



FUNDAMENTO EMOCIONAL PARA LOS DOMINIOS DE 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"

UdeSantiago

Planificación Estratégica Cooperativa

II TEMA

UNA OBSERVACIÓN SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES

IMAGINIZANDO LAS ORGANIZACIONES

EMPECEMOS IMAGINIZANDO

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.**



Gareth Morgan

IMAGINIZANDO

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

Respuesta:
El cronometrador



IMAGINIZANDO

¿Que tenia en su mente Ford cuando diseño la cadena de montaje?



Respuesta:
El matadero

IMAGINIZANDO

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



FEDERICO EL GRANDE

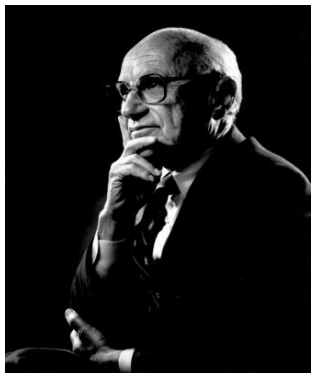
Respuesta:
El soldadito a cuerda

IMAGINIZANDO LA ECONOMIA

Que tenían 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

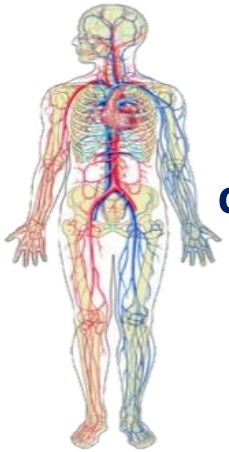
Durante un cuarto de siglo, la "religión" imperante en Occidente ha sido el fundamentalismo de mercado

- 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



Veremos la Organización como Ser Vivo

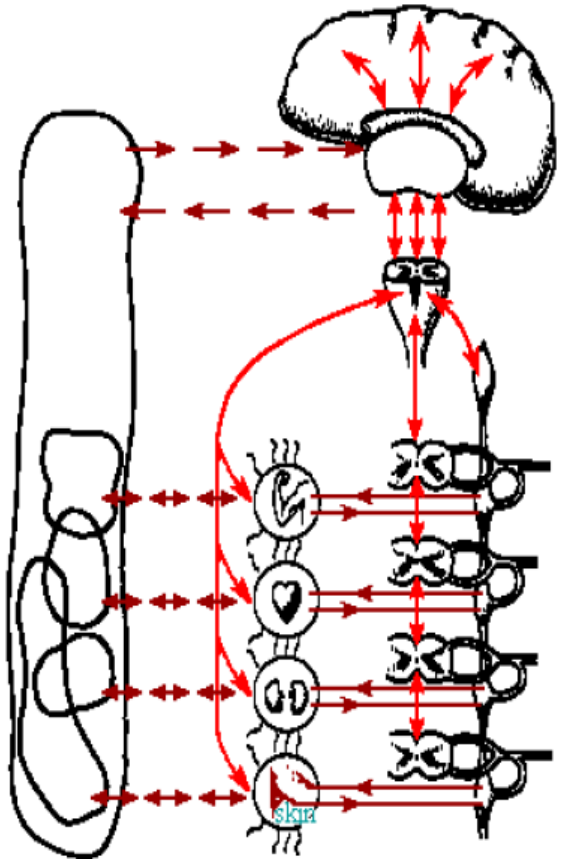


STAFFORD BEER

Modelo de sistema Viable (VSM)

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

Entorno
Tanto en su dimensión presente como a futuro.



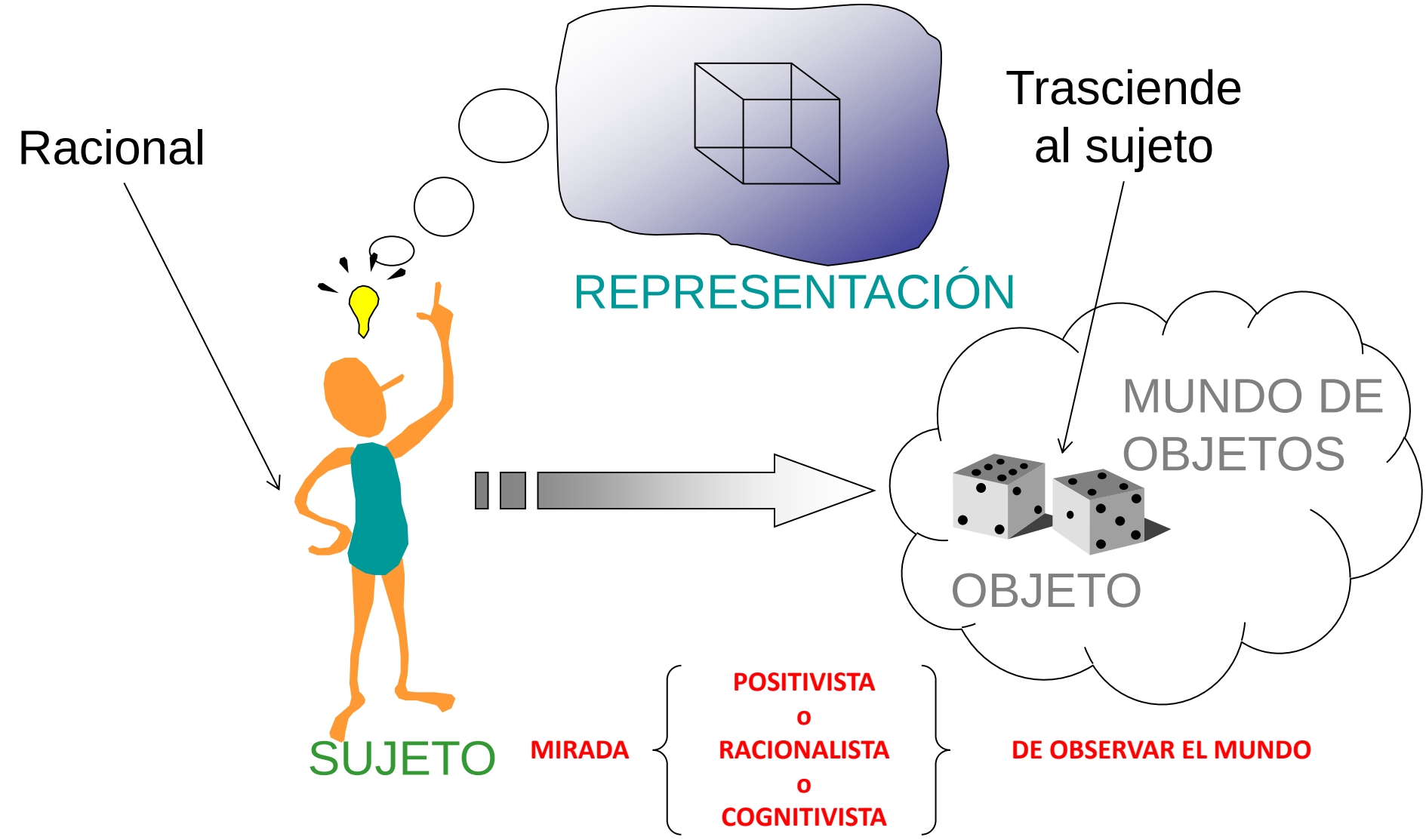
Sistema 4.
El cerebro medio. La conexión con el mundo exterior a través de los sentidos. Planeación, proyección y pronóstico.

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.

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

PARADIGMA DOMINANTE
(Dualidad Sujeto-Objeto)



¿Qué es?...



¿Qué es?...











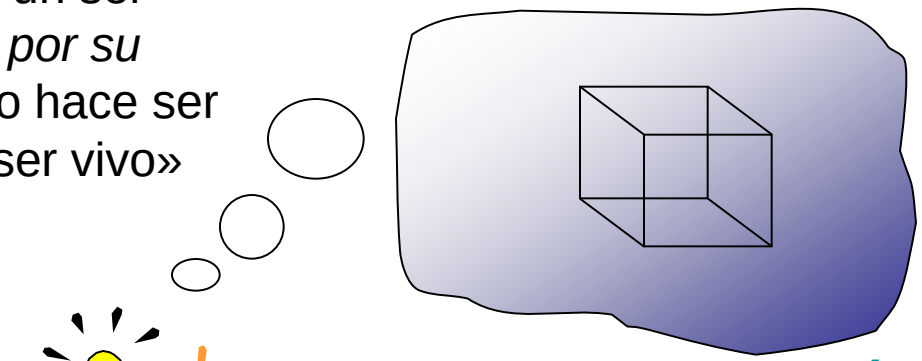




PARADIGMA DOMINANTE

¿Qué esconde?...

El ***sujeto***, es un ser *determinado por su estructura*, que lo hace ser un particular «ser vivo»

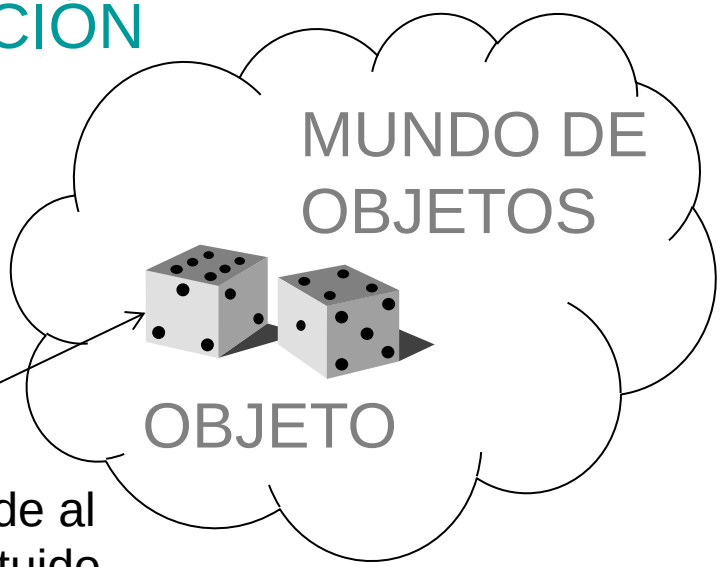


REPRESENTACIÓN



SUJETO

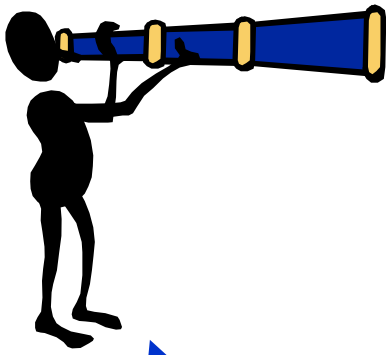




El ***objeto*** no trasciende al observador. Es constituido por el, según sus propias vivencias y experiencias.

¿QUE NOS PASA COMO OBSERVADORES?

OBSERVADOR
Observar



¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

PRAXIS DEL VIVIR
SUCEDER DEL VIVIR
EXPERIENCIA

En el lenguaje



¿QUE ES EL LENGUAJE?

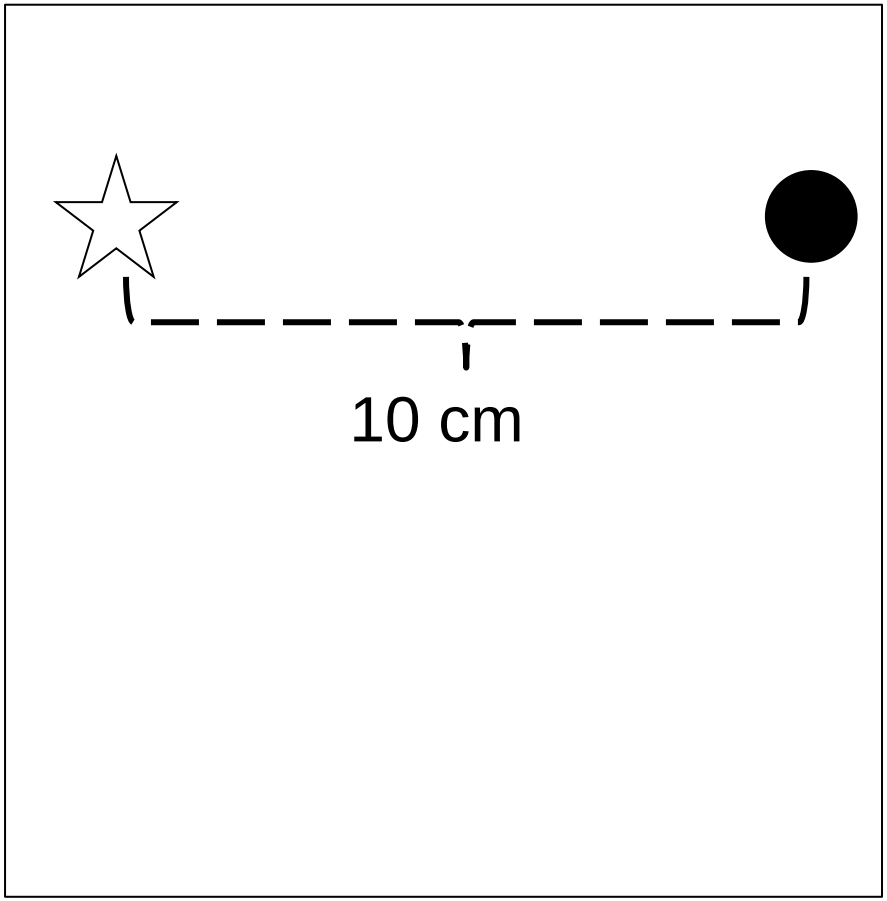
¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

- **UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE**



EJERCICIO ACERCA DE NUESTRO DETERMINISMO ESTRUCTURAL

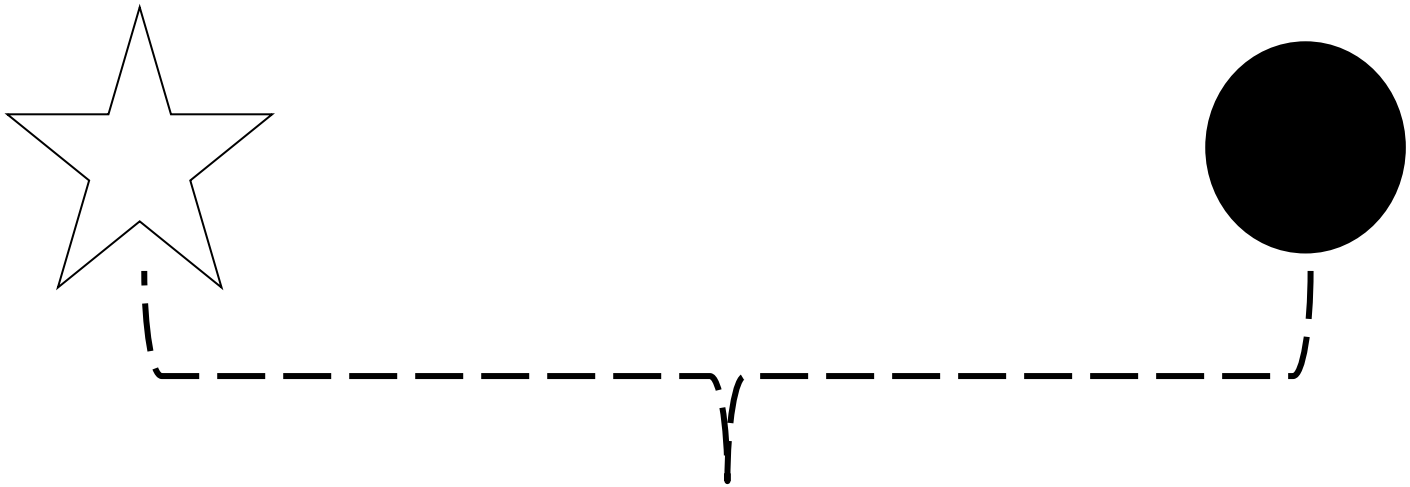
HOJA DE CUADERNO



INSTRUCCIONES

1. Dibuje una estrella al lado izquierdo en la hoja de su cuaderno (observe figura).
2. 10 cm a la derecha dibuje un circulo 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?

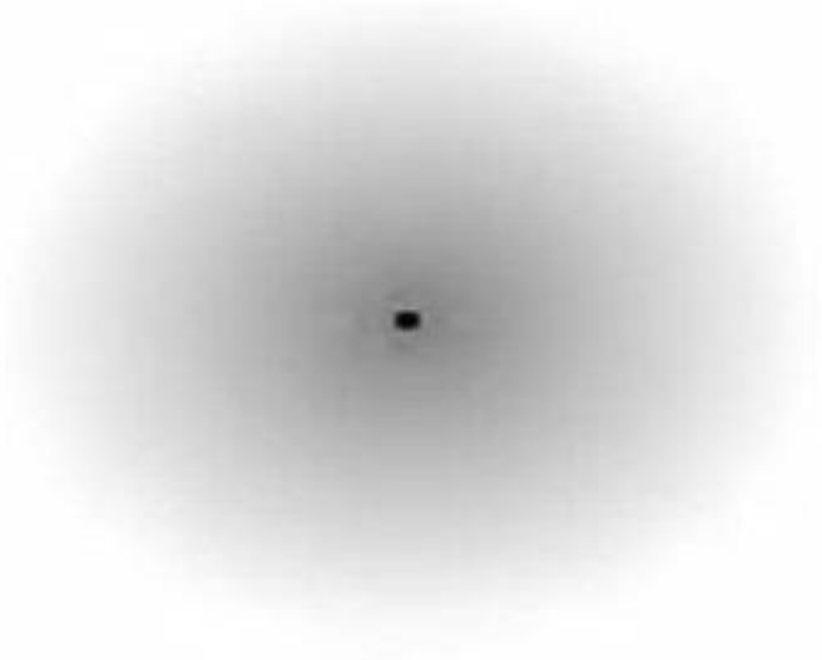


¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?



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

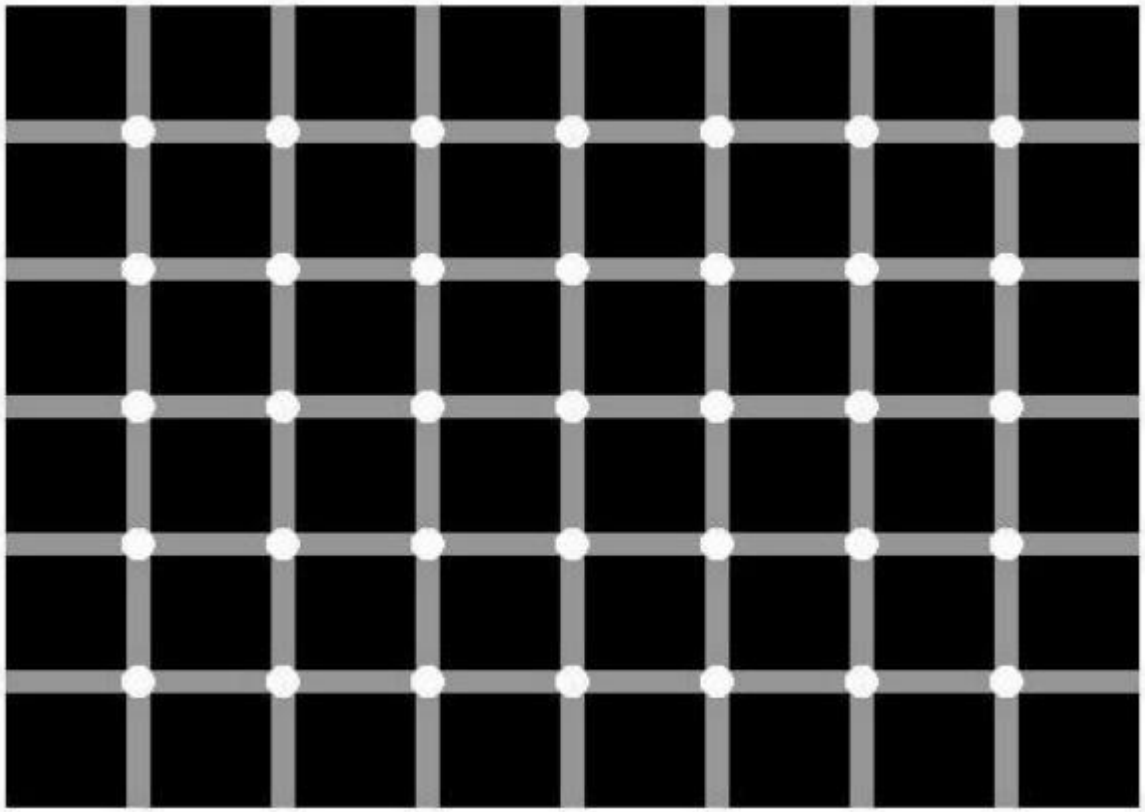
¿QUE PASA?



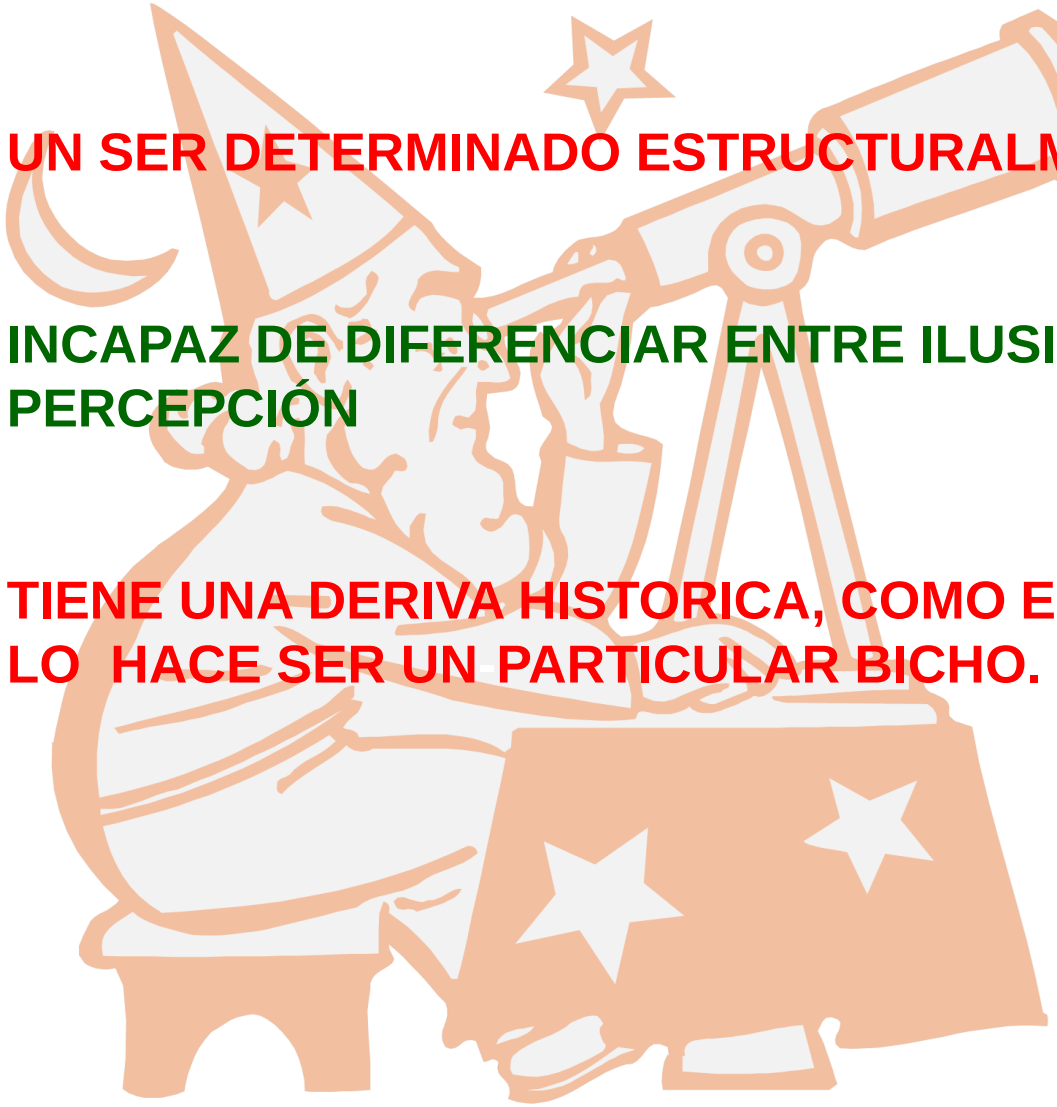
¿QUE VES?



¿QUE LES PASA?



¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

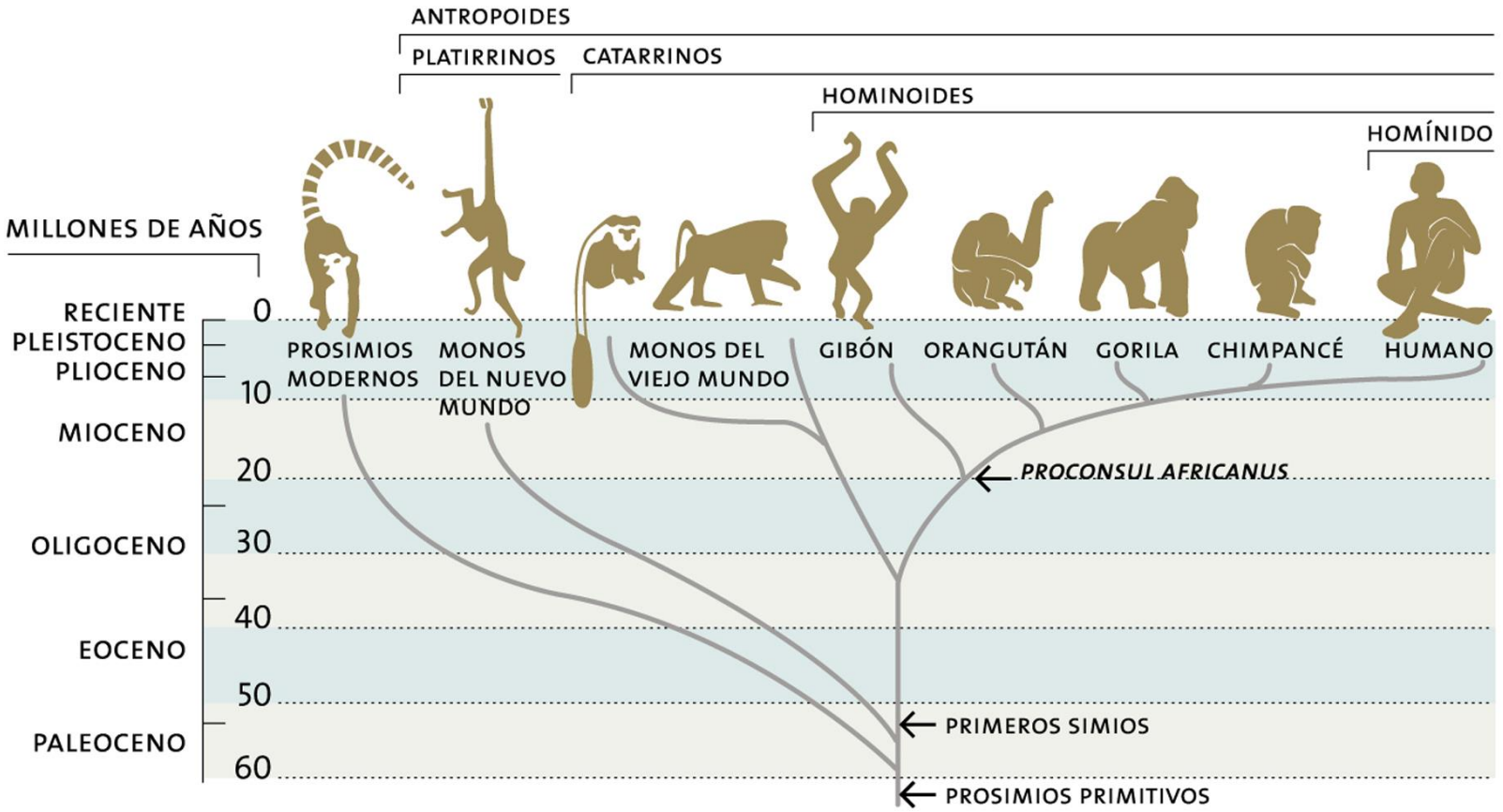


- UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE
- INCAPAZ DE DIFERENCIAR ENTRE ILUSIÓN Y PERCEPCIÓN
- TIENE UNA DERIVA HISTORICA, COMO ESPECIE, QUE LO HACE SER UN PARTICULAR BICHO. (FILOGENIA)

FILOGENIA

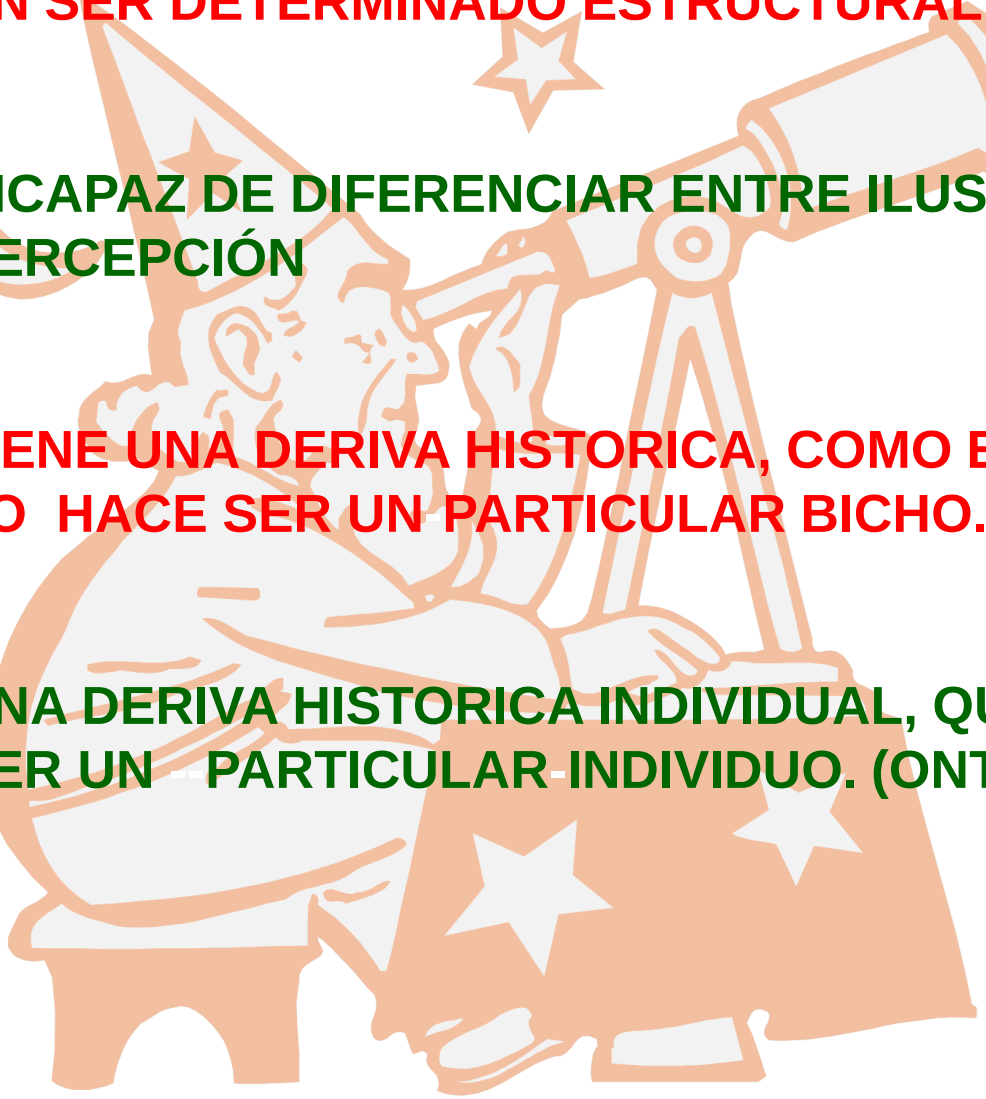
Filogenia humana:

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

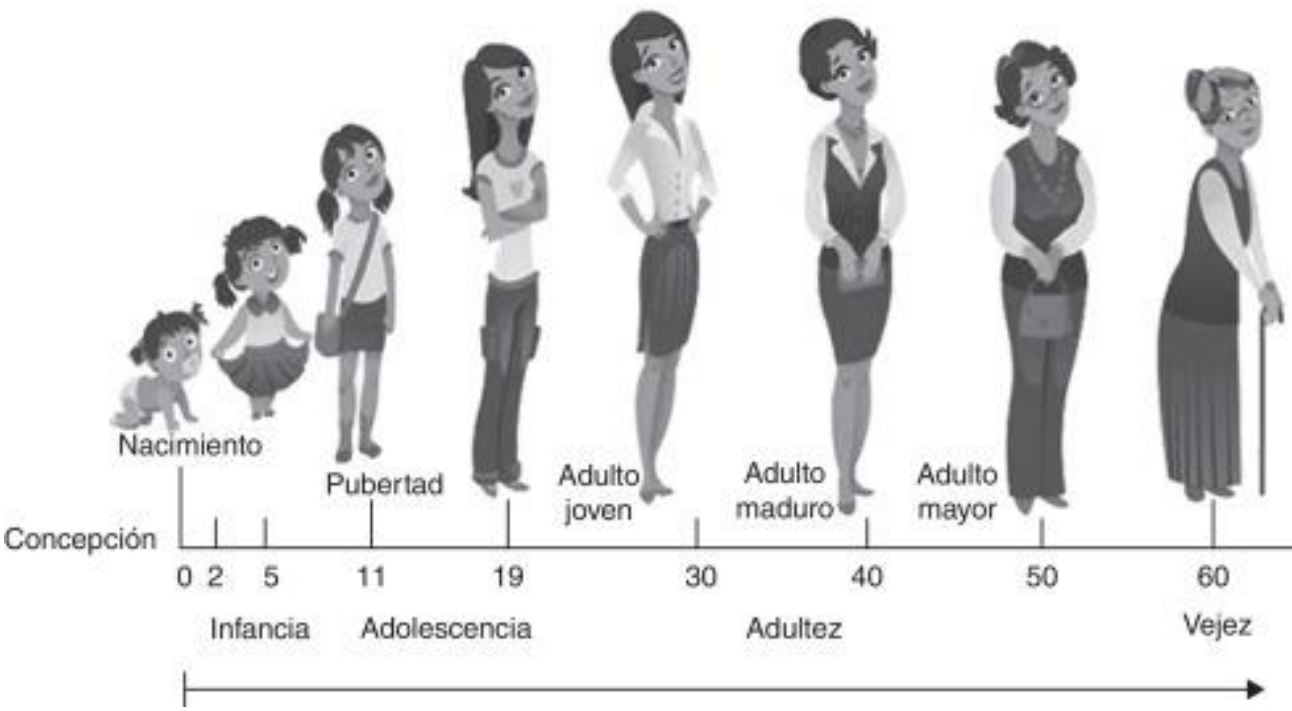


¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

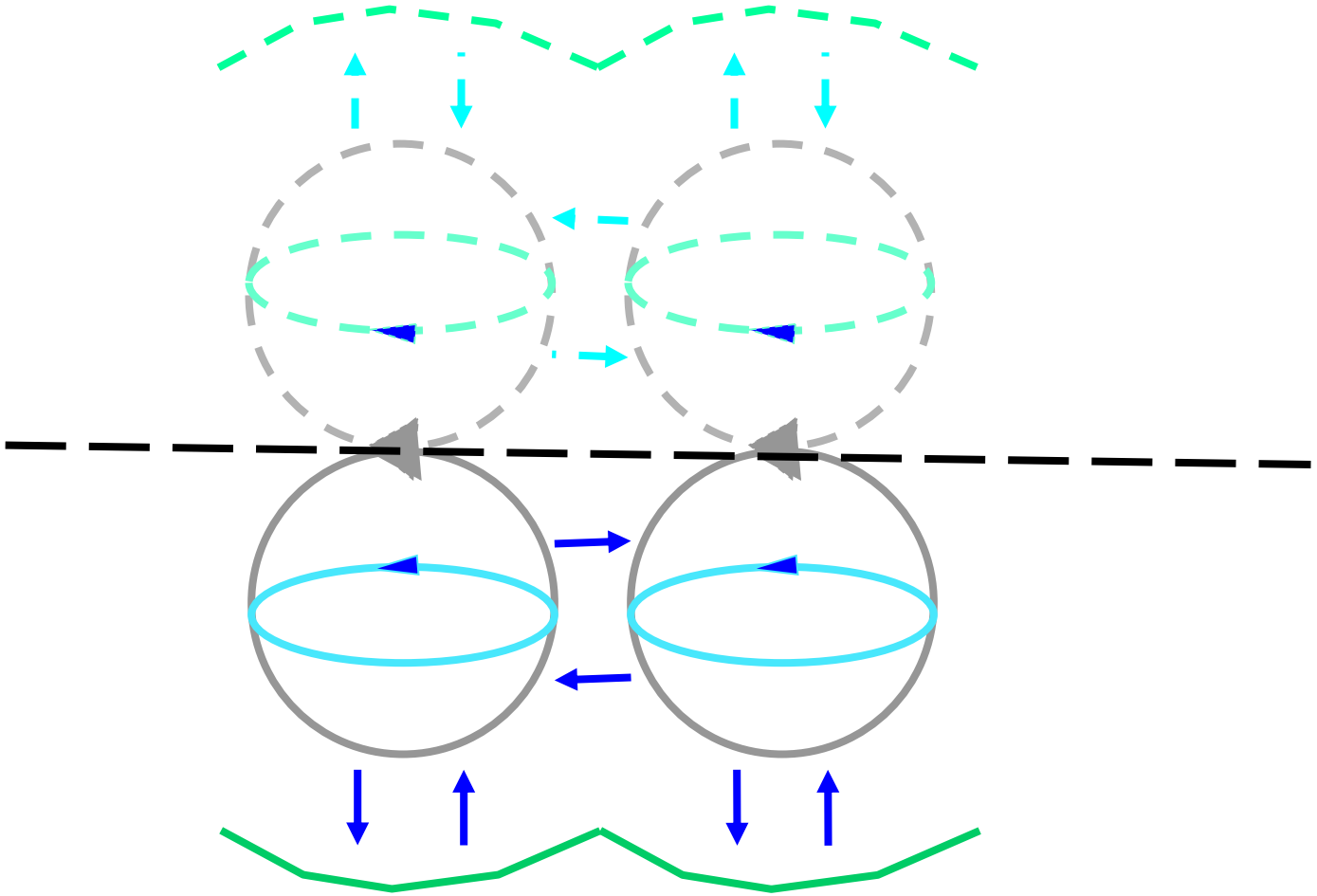
- UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE
- INCAPAZ DE DIFERENCIAR ENTRE ILUSIÓN Y PERCEPCIÓN
- TIENE UNA DERIVA HISTORICA, COMO ESPECIE, QUE LO HACE SER UN PARTICULAR BICHO. (FILOGENIA)
- UNA DERIVA HISTORICA INDIVIDUAL, QUE LO HACE SER UN PARTICULAR INDIVIDUO. (ONTOGENIA)



ONTOGENIA


Nacimiento
Pubertad
Adulto joven
Adulto maduro
Adulto mayor
Concepción
Muerte
0 2 5 11 19 30 40 50 60
Infancia
Adolescencia
Adultez
Vejez

¿QUÉ ES EL 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 NUESTO 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.



¿PREGUNTAS? … ¿REFLEXIONES?…



Ahora:

PRIMER DESCANSO DE HOY

(Momento para disfrutar un café)

MUNDOS EXPLICATIVOS

Ontologías trascendentales

OBSERVADOR
Observar



PRAXIS DEL VIVIR
SUCEDER DEL VIVIR
EXPERIENCIA

En el lenguaje



REFORMULAR
LA EXPERIENCIA

Ontologías Constitutivas

EXPLICAR

(LA EXISTENCIA PRECEDE A LA DISTINCION)

(LA EXISTENCIA SE CONSTITUYE EN LA DISTINCION)

1ER Camino

2º Camino

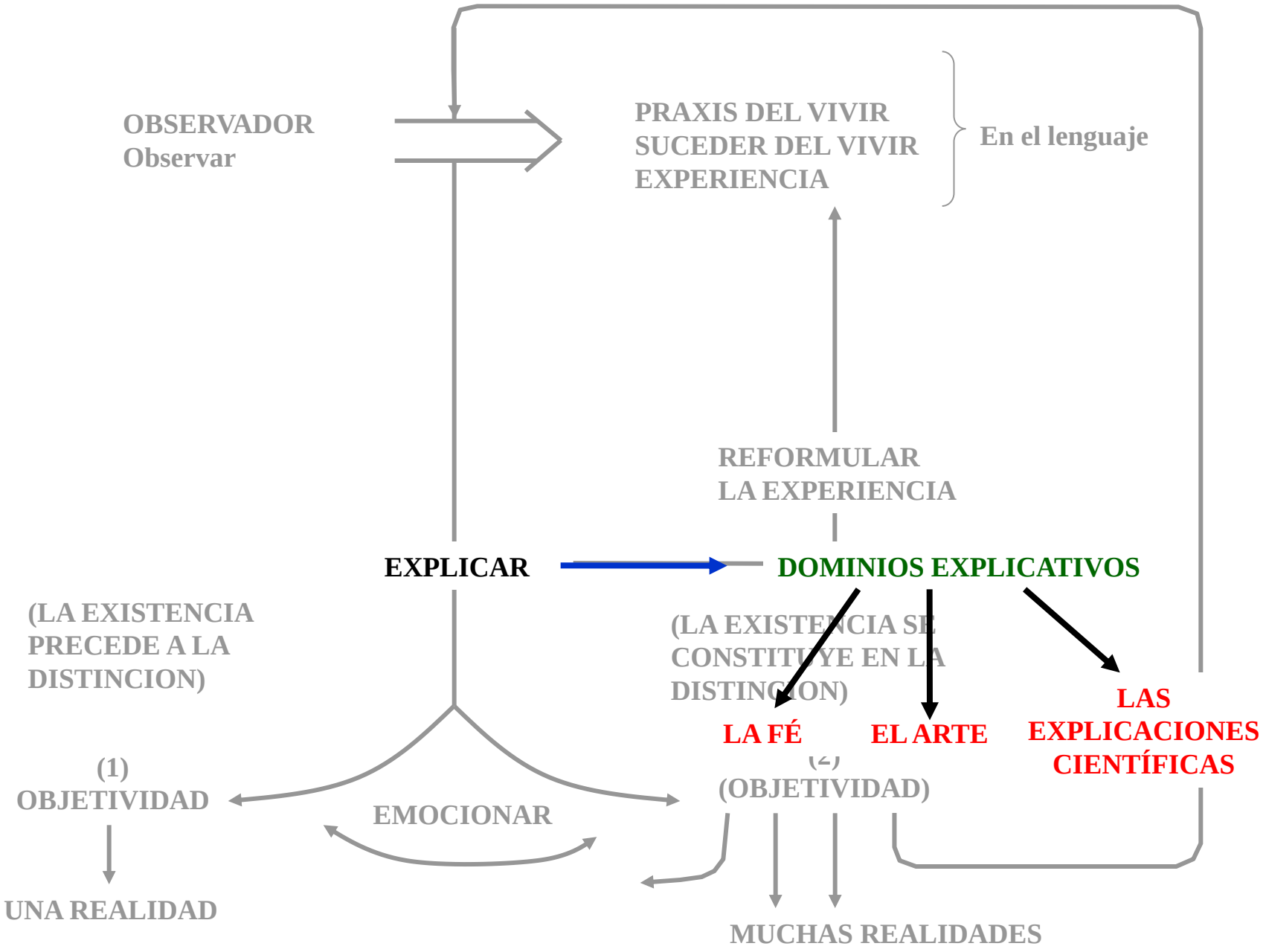
(1)
OBJETIVIDAD

EMOCIONAR

(2)
(OBJETIVIDAD)

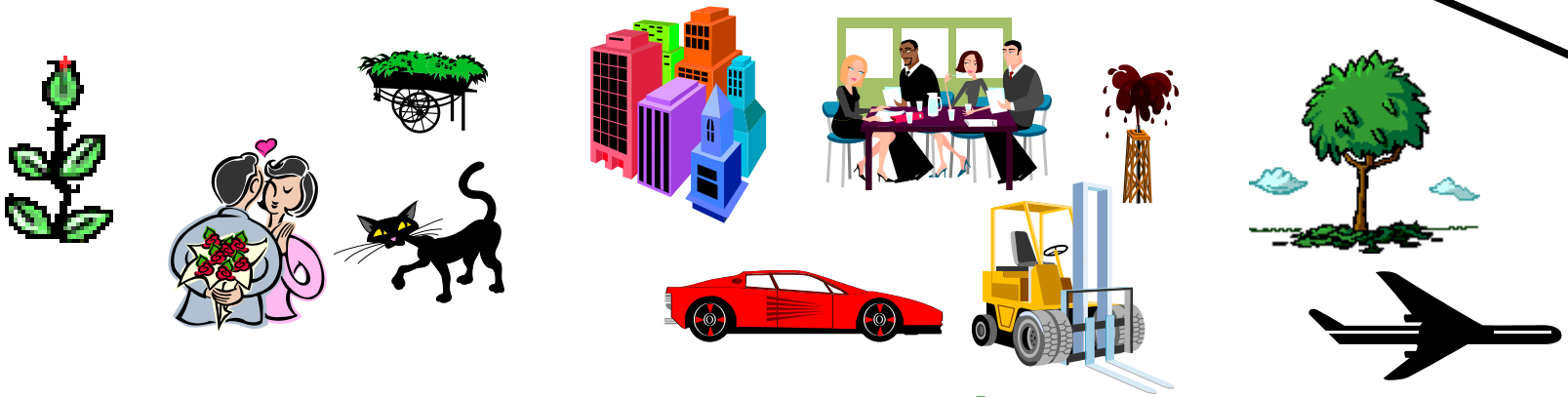
UNA REALIDAD

MUCHAS REALIDADES


OBSERVADOR
Observar
PRAXIS DEL VIVIR
SUCEDER DEL VIVIR
EXPERIENCIA
En el lenguaje
REFORMULAR
LA EXPERIENCIA
EXPLICAR
DOMINIOS EXPLICATIVOS
(LA EXISTENCIA
PRECEDE A LA
DISTINCION)
(LA EXISTENCIA SE
CONSTITUYE EN LA
DISTINCION)
LA FÉ
EL ARTE
LAS
EXPLICACIONES
CIENTÍFICAS
(1)
OBJETIVIDAD
EMOCIONAR
(OBJETIVIDAD)
UNA REALIDAD
MUCHAS REALIDADES

PARADIGMA FENOMENOLÓGICO

¿QUE NOS PASA COMO OBSERVADORES?



MUNDO FENOMENOLÓGICO

PARADIGMA FENOMENOLÓGICO

MUNDO DEL LENGUAJE (DISCURSOS)

Lenguaje del poder

POLÍTICA

Lenguaje de la explicación rigurosa

CIENCIA

Lenguaje de la creencia

FE

Lenguaje en la búsqueda del sentido holístico

SISTÉMICA

Lenguaje de la empírea

CONOCIMIENTO VULGAR

Lenguaje de lo esotérico

MAGIA

Lenguaje de la estética

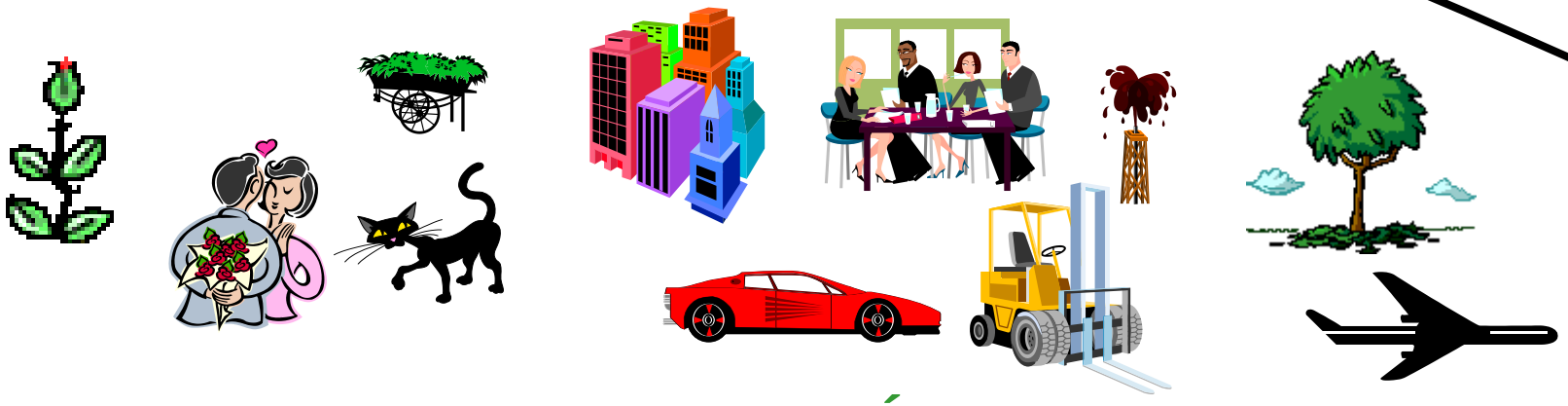
ARTE

Lenguaje del equilibrio ambiental

ECOLOGÍA

Lenguaje del Oikos nomos

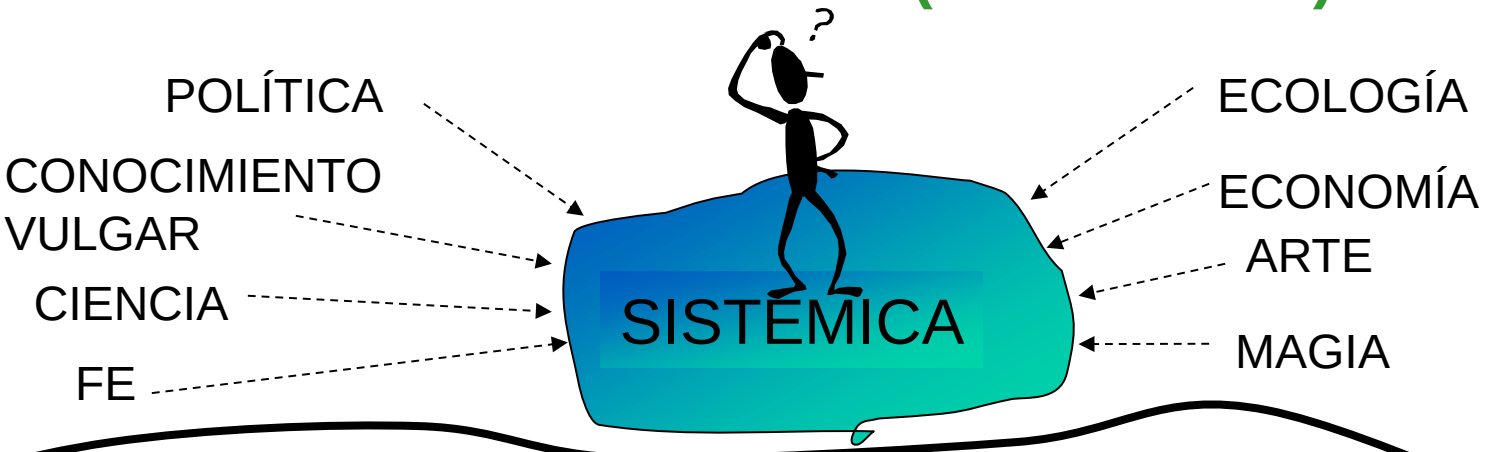
ECONOMÍA

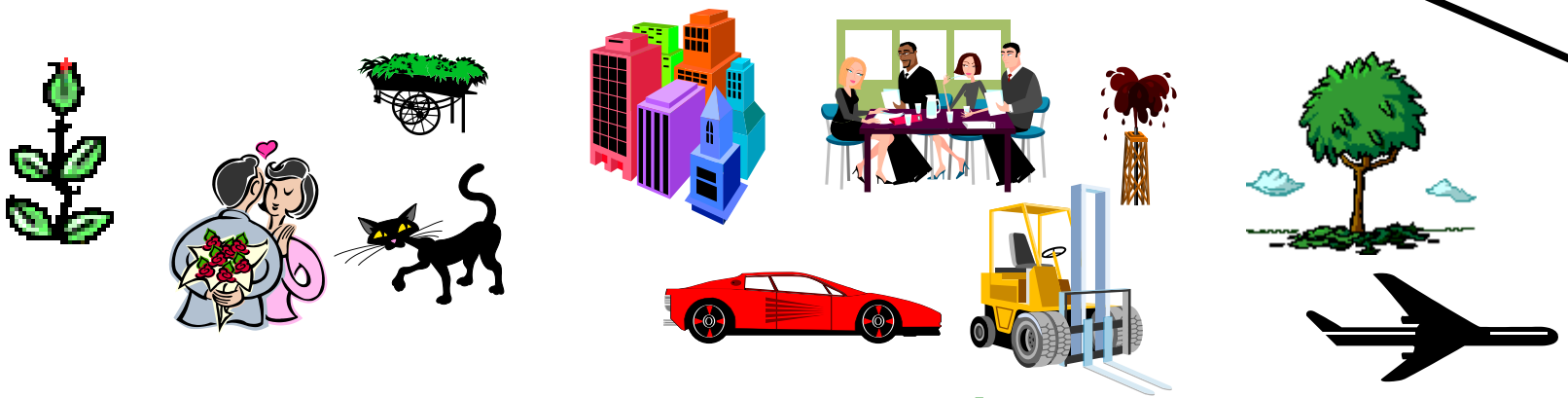


MUNDO FENOMENOLÓGICO

LA SISTÉMICA COMO LENGUAJE INTEGRADOR

MUNDO DEL LENGUAJE (DISCURSOS)





MUNDO FENOMENOLÓGICO

UdeSantiago

Planificación Estratégica Cooperativa

III TEMA

UN ENFOQUE HACIA LA VIABILIDAD ORGANIZACIONAL.

EPISTEMOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

LA EPISTEMOLOGIA PARA EL FENÓMENO ORGANIZACIONAL:

UdeSantiago

¿Qué entendemos por Organización?

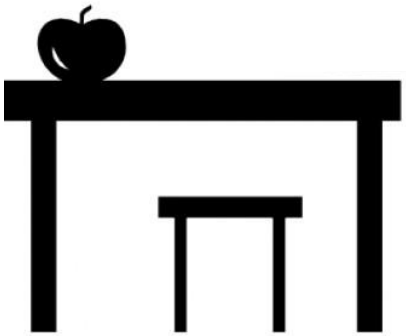
ORGANIZACIÓN

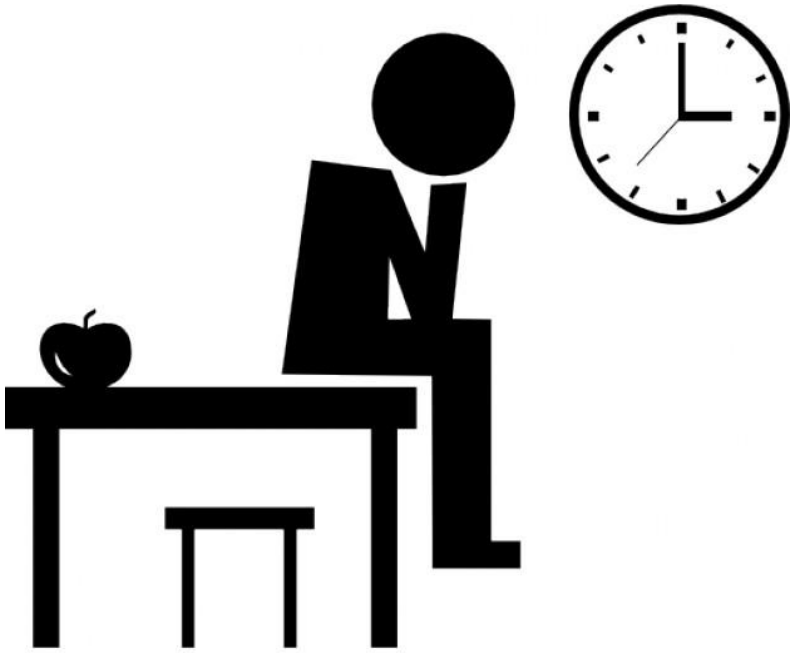
Con cada operación de distinción que hacemos, como observadores, nace una organización.

Toda organización posee una identidad y una estructura.

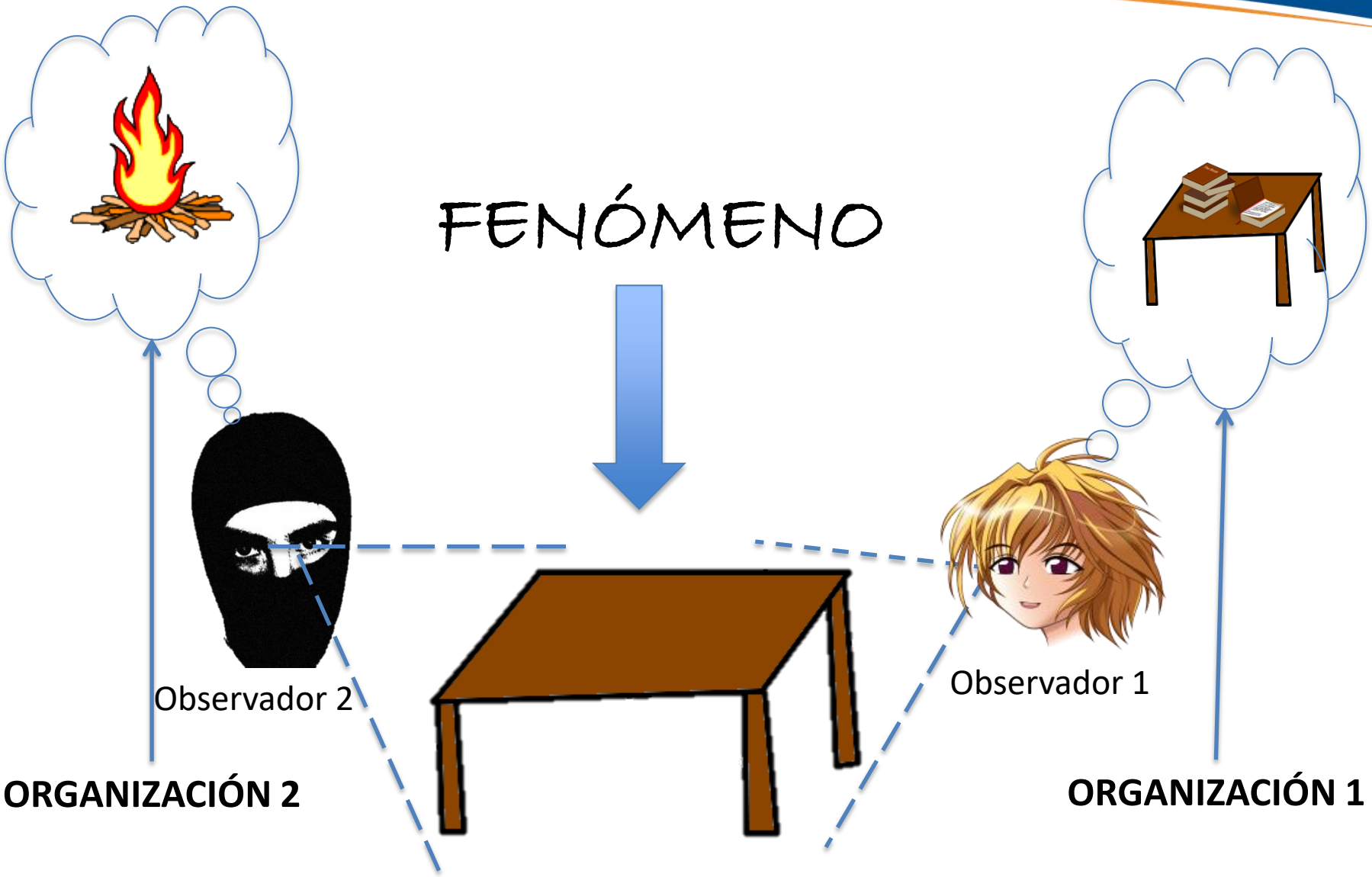
ORGANIZACIÓN







ORGANIZACIÓN



LA EPISTEMOLOGIA PARA EL FENÓMENO ORGANIZACIONAL:

¿Qué entendemos por Identidad?

IDENTIDAD

Cuando a una organización le adicionamos una especificación particularidad, entonces le damos una identidad a esa organización.

IDENTIDAD



Pool

MESA



Estudio



Juego



Comedor

LA EPISTEMOLOGIA PARA EL FENÓMENO ORGANIZACIONAL:

¿Qué entendemos por Estructura?

ESTRUCTURA

Lo que materializa la organización y lo que materializa la identidad es la estructura (lo único modificable).

Los recursos particulares, humanos y de los otros, que constituyen las interrelaciones a un particular tiempo y en un particular contexto producen la estructura de la organización.

ESTRUCTURA

Cubierta de madera y base metálica.



Cubierta y patas de plástico



ESTRUCTURA



Completamente de madera

¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES HUMANAS?...

- *Una organización de actividad humana, más que una institución, es la identificación de entidad de clase que construye una comunidad de personas interrelacionadas, frente a un fenómeno de interacción humana. Una organización posee una identidad y una estructura.*



DEPARTAMENTO ACADÉMICO

IDENTIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN HUMANA

- *La identidad de una organización, para esta comunidad, corresponde a la particularidad que diferencia a este fenómeno enfocado del resto identificable dentro de la entidad de clase identificada.*



DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CARÁCTER UNIVERSITARIO, PERTENECIENTE A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA USACH, DEDICADO A LA INGENIERÍA INDUSTRIAL.

ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN HUMANA

•Los recursos particulares, humanos y de los otros, que constituyen las interrelaciones a un particular tiempo y en un particular contexto producen la estructura de la organización·



- **INFRAESTRUCTURA (DOS EDIFICIOS -NORTE Y SUR-, SALAS DE CLASES, LABORATORIOS, OFICINAS –ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS-, BAÑOS, BIBLIOTECAS, ETC).**
- **CUERPO ACADÉMICO.**
- **SOPORTE DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO A LAS LABORES ACADÉMICAS.**
- **PROGRAMAS ACADÉMICOS**
- **ESTUDIANTES.**

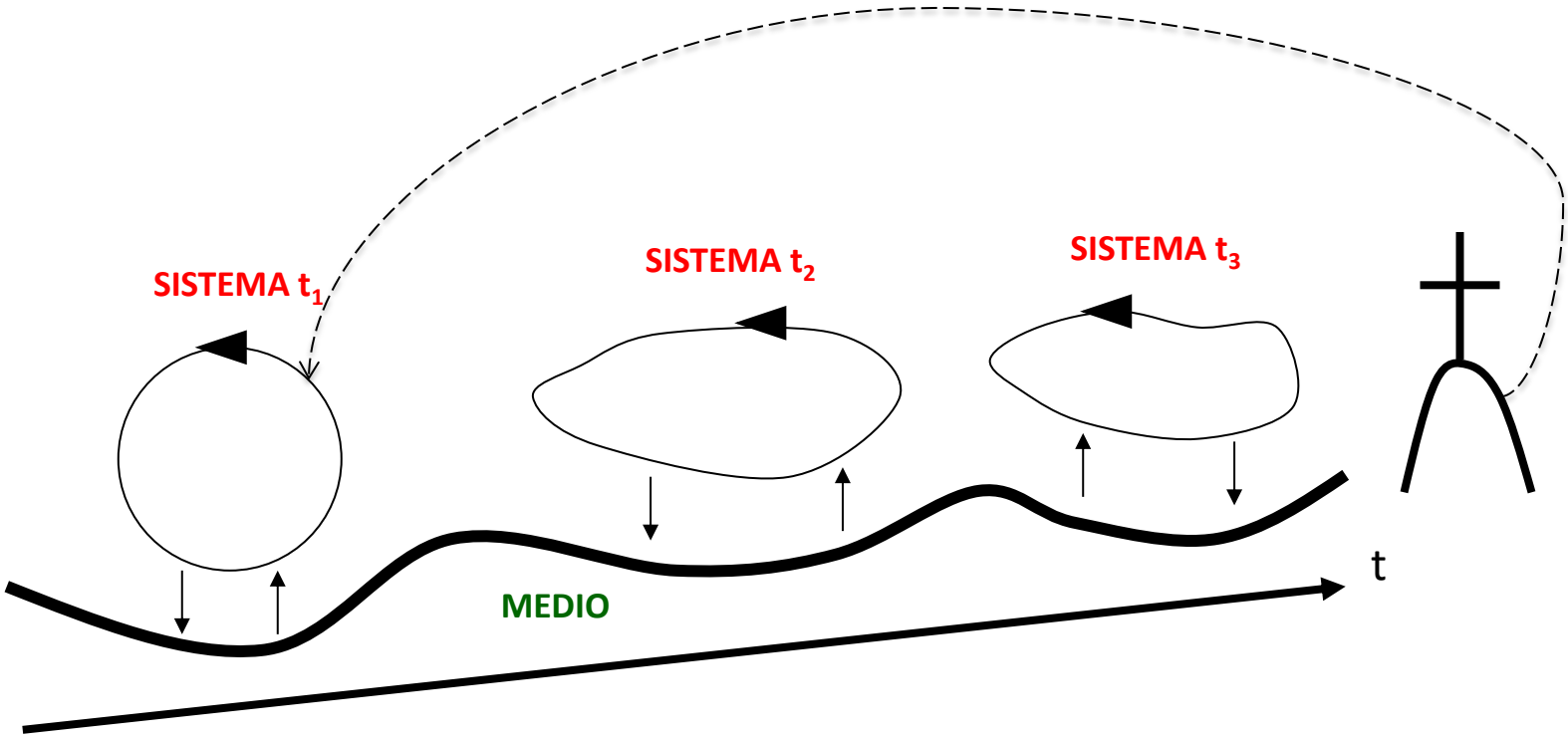
EL DETERMINISMO ESTRUCTURAL DE LAS ORGANIZACIONES HUMANA

- *Las organizaciones se constituidas por interacciones momento a momento entre personas en sus dominios operacionales, es decir, sus componentes estructurales.*

- *Si una institución social (un colectivo formal) contiene clausura operacional, esto es, si ella llega a constituirse como una organización, entonces podemos decir que es un sistema autónomo.*

- *Desde este punto de vista, las organizaciones están determinadas por su estructura.*

CICLO DE VIDA DE UNA ORGANIZACION



UdeSantiago

Planificación Estratégica Cooperativa

IV TEMA

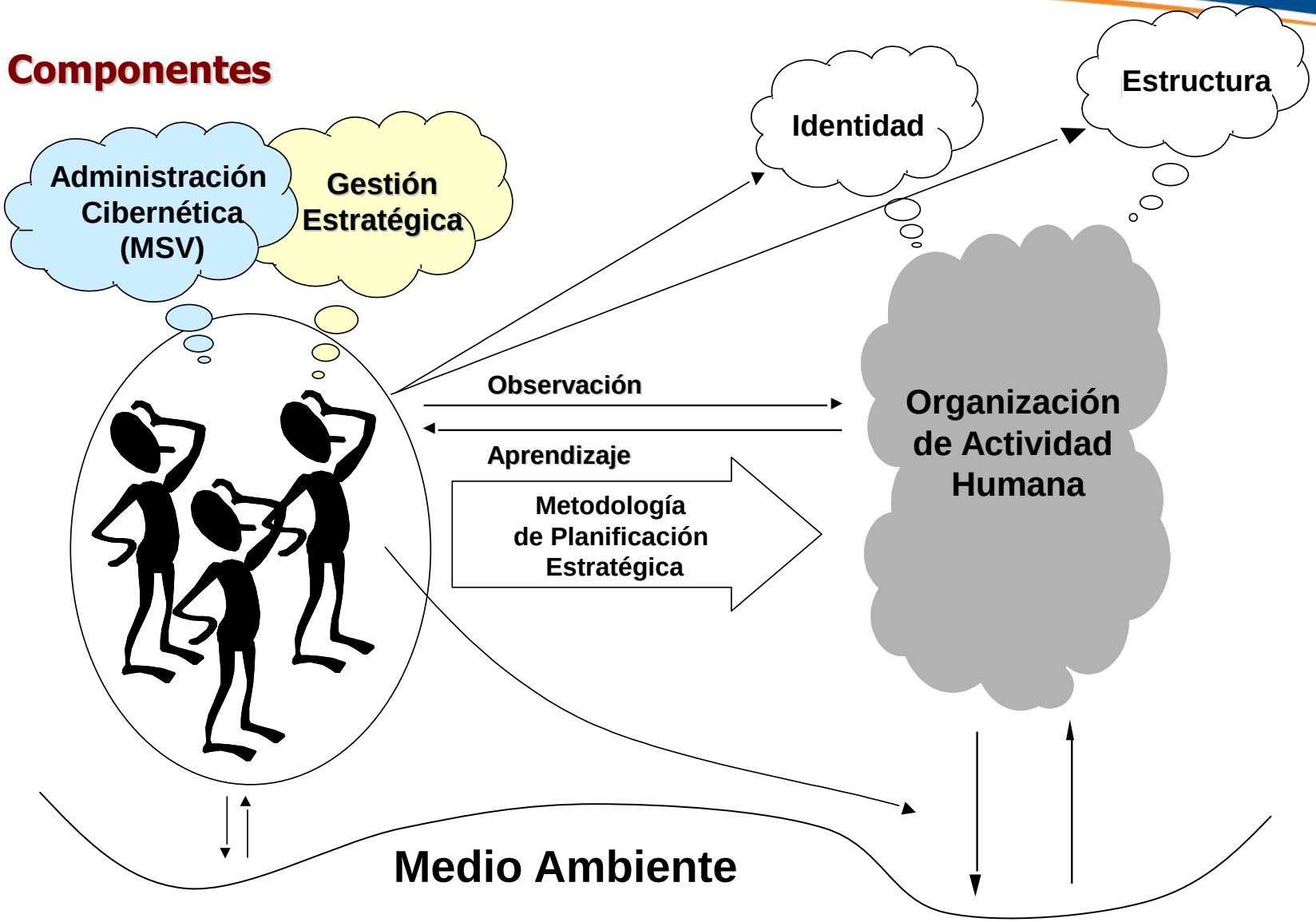
EN QUE CONSISTE PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

PROCESO DE GESTIÓN ESTRATEGICA

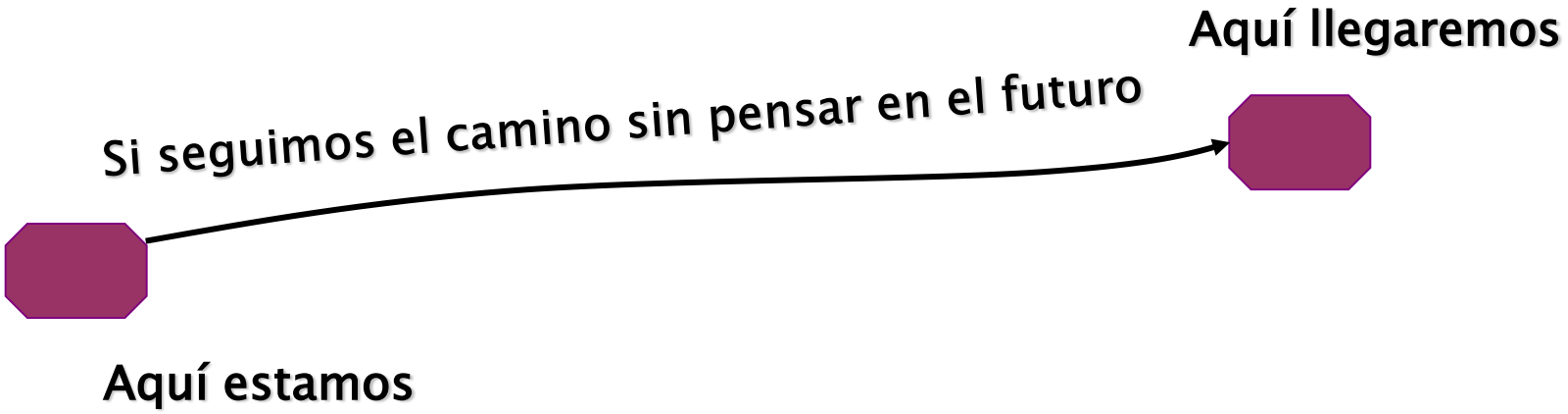
METODOLOGIA PARA EL DISEÑO ESTRATEGICO Y ESTRUCTURAL DE UNA ORGANIZACIÓN

UdeSantiago

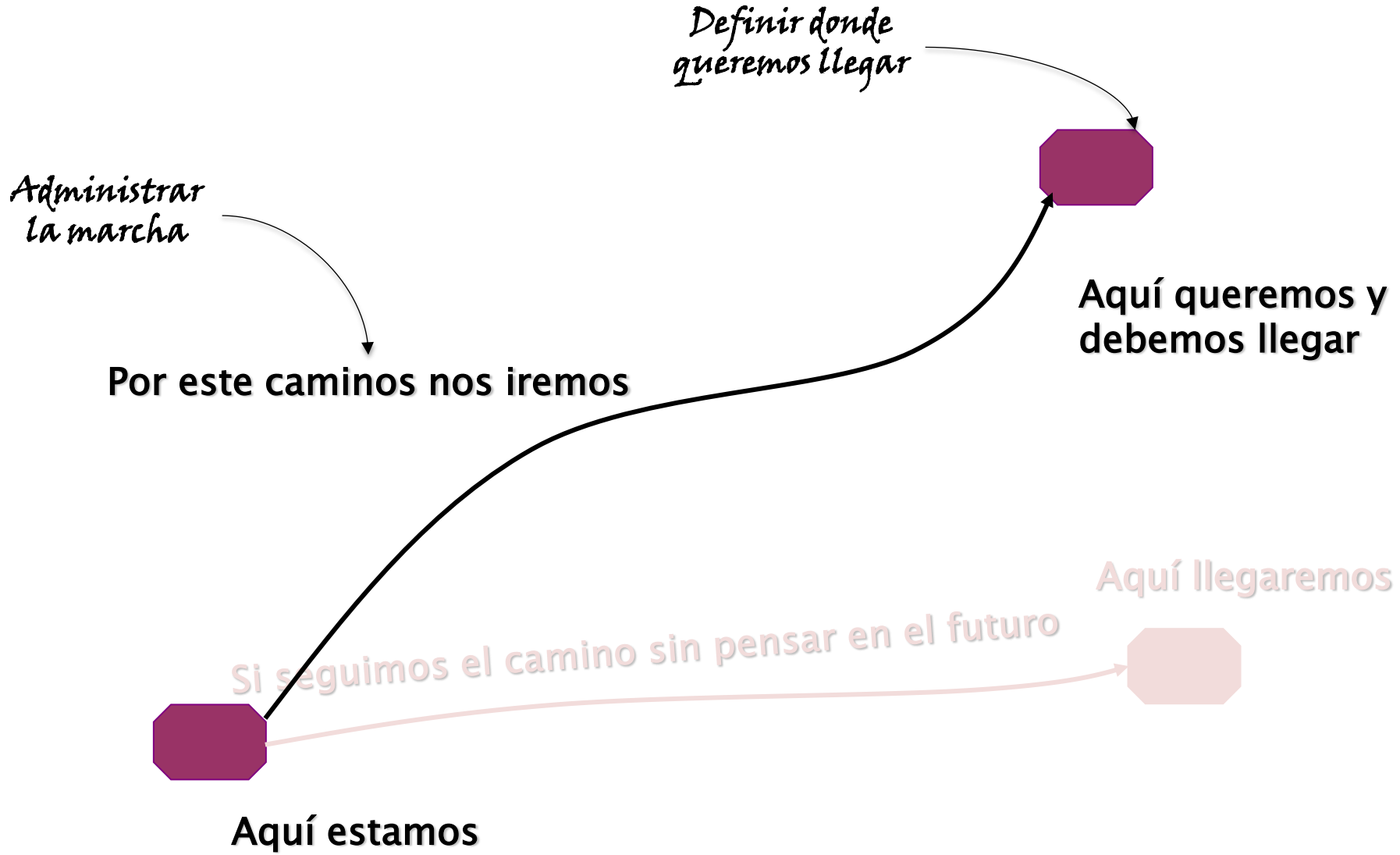
Componentes



¿EN QUÉ CONSISTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?



¿EN QUÉ CONSISTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?



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. (Academo, 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.

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.

UdeSantiago

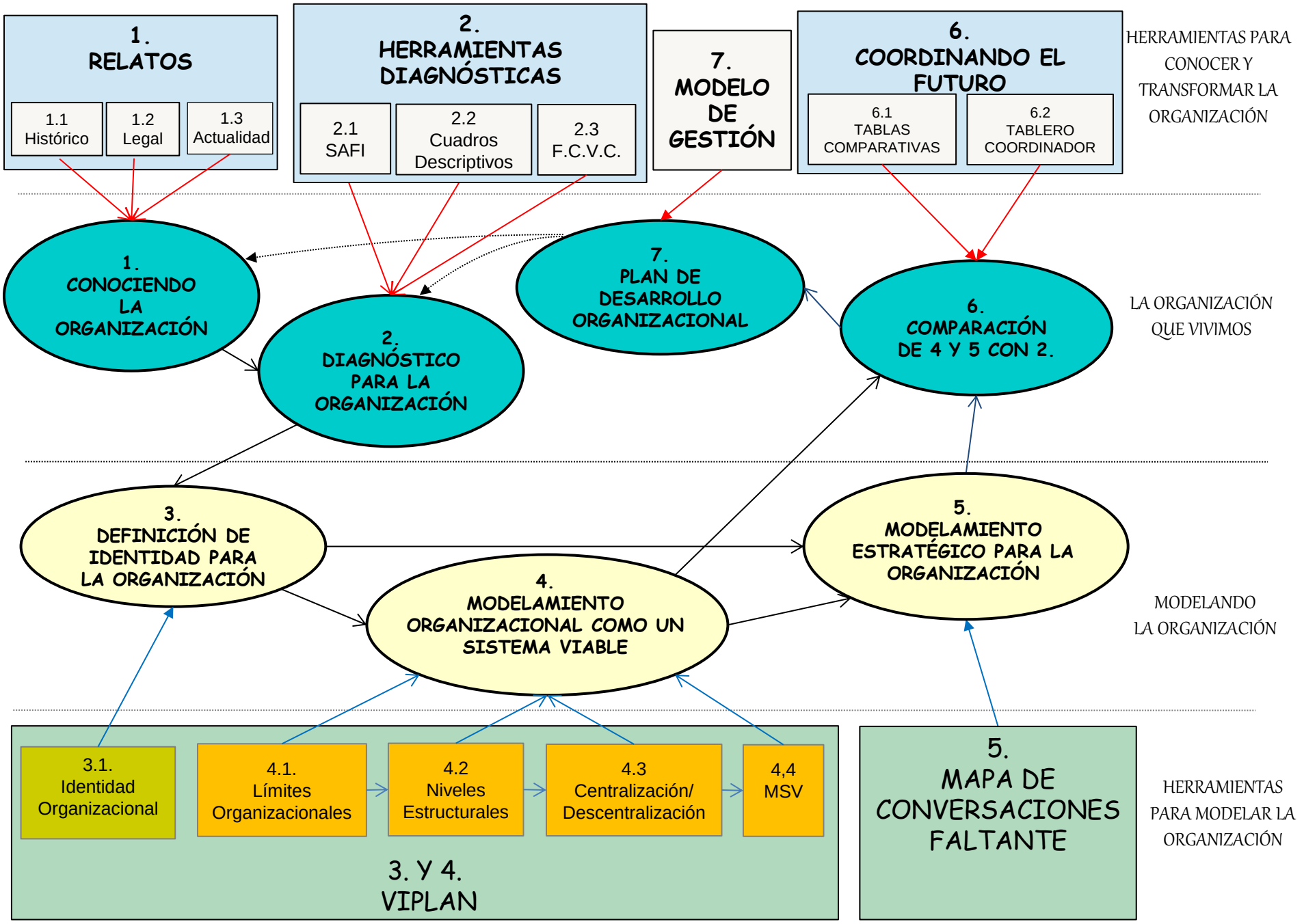
Planificación Estratégica Cooperativa

V TEMA

METODOLOGIA PARA EL DISEÑO ESTRATEGICO Y ESTRUCTURAL DE UNA ORGANIZACIÓN

PROCESO DE GESTIÓN ESTRATEGICA

METODOLOGÍA





¿PREGUNTAS? … ¿REFLEXIONES?…

FIN PRIMER DIA



Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios”



Módulo N° 4

Planificación Estratégica Cooperativa

Pedro Narvarte

Sábado 22-01-2022 (Segundo Día)

UdeSantiago

Planificación Estratégica Cooperativa

V TEMA

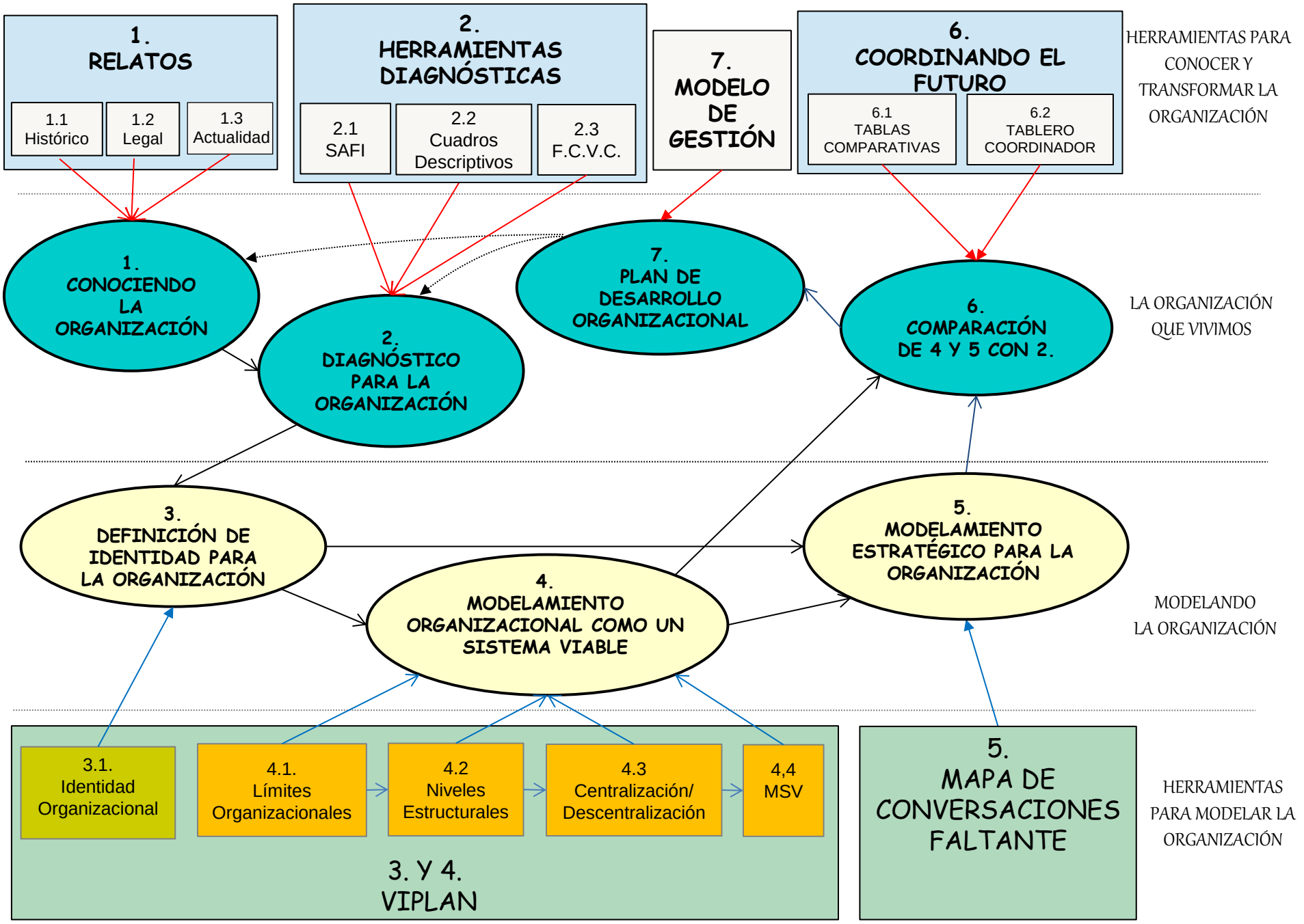
METODOLOGIA PARA EL DISEÑO ESTRATEGICO Y ESTRUCTURAL DE UNA ORGANIZACIÓN

PROCESO DE GESTIÓN ESTRATEGICA

YA VIMOS:

- Actitud colaborativa ✓
- Una observación sistémica de las organizaciones. ✓
- Un enfoque hacia la viabilidad organizacional. ✓
- Ahora nos toca la impronta estratégica

METODOLOGÍA



TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 1:

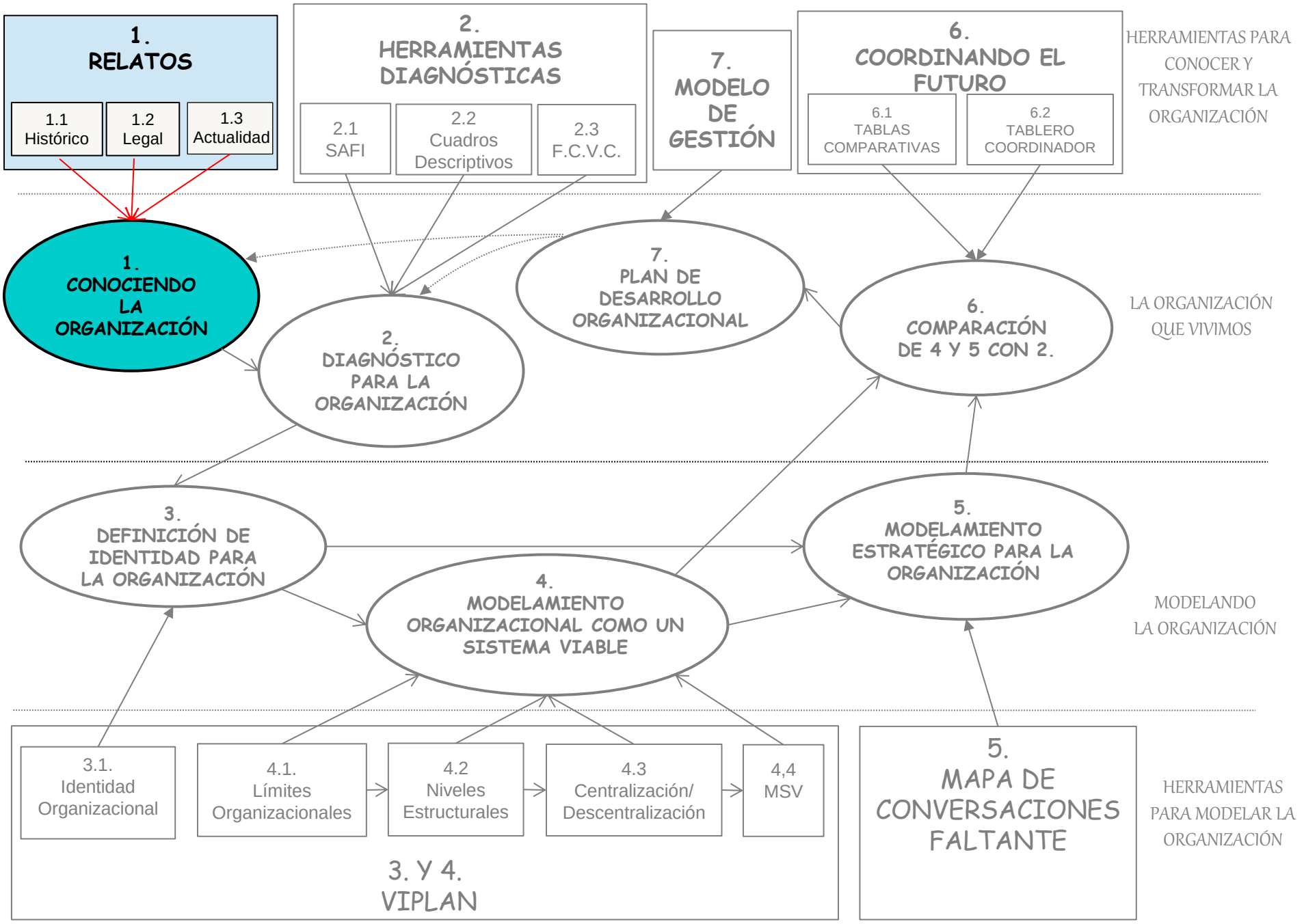
CONOCIENDO LA ORGANIZACIÓN

1.1 Relato Histórico.

1.2 Marco Legal.

2.3 Relato de Actualidad.

METODOLOGÍA



1. 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 tras 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.

Resultados
Identificación de la Organización

COOPERATIVA KALFÚ
(HUEVOS AZULES)

KALFU

Cooperativa agrícola Kalfú nace en 2018 gracias al esfuerzo de familias campesinas de origen Williche asentadas en la comuna de Rio Negro, en asociación con el Centro de Estudios CEUS Llanquihue de la Universidad de Santiago de Chile.

Apoyados por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), lograron desarrollar una iniciativa que busca rescatar la tradición ancestral de la producción de huevos azules y potenciarlos como un super alimento, donde se incorporan ingredientes propios de la región de Los Lagos a la alimentación natural de sus gallinas criollas, logrando que los huevos azules Kalfú aumenten su contenido de omega 3 y antioxidantes.

KALFU

El negocio principal de Cooperativa Kalfú será la producción y comercialización de huevos azules Kalfú de alta calidad nutricional y la venta de aves de raza collonca – criolla de huevos azules.

Cooperativa Kalfú está compuesta por 8 familias campesinas Williches con tradición en sus gallinas criollas productoras de huevos azules, además de contar con sala de incubación y crianza de pollos y próximamente con planta elaboradora de la dieta Premium para sus gallinas. Con todo lo anterior, se proyecta dar inicio al plan comercial en septiembre 2019 para iniciar sus ventas y proyecciones económicas en enero 2020.

Resultados
Identificación de la Organización

COOPERATIVA LENCA DE LA CARRETERA AUSTRAL (SALICORNIA)

COOPERATIVA LENCA CARRETERA AUSTRAL

La Cooperativa Lenca de la Carretera Austral, comienza su desarrollo el 2018, gracias al trabajo mancomunado de pescadores artesanales, integrantes del Sindicato de pescadores de la Caleta Lenca en Puerto Montt, en asociación con el Centro de Estudios CEUS Llanquihue de la Universidad de Santiago de Chile.

El emprendizaje, proyecto apoyado por el Ministerio de Agricultura a través de FIA, busca cultivar y comercializar la Salicornia, planta silvestre llamada también espárrago de mar, y extender su periodo de cosecha en la localidad de Lenca en Puerto Montt.

TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 2:

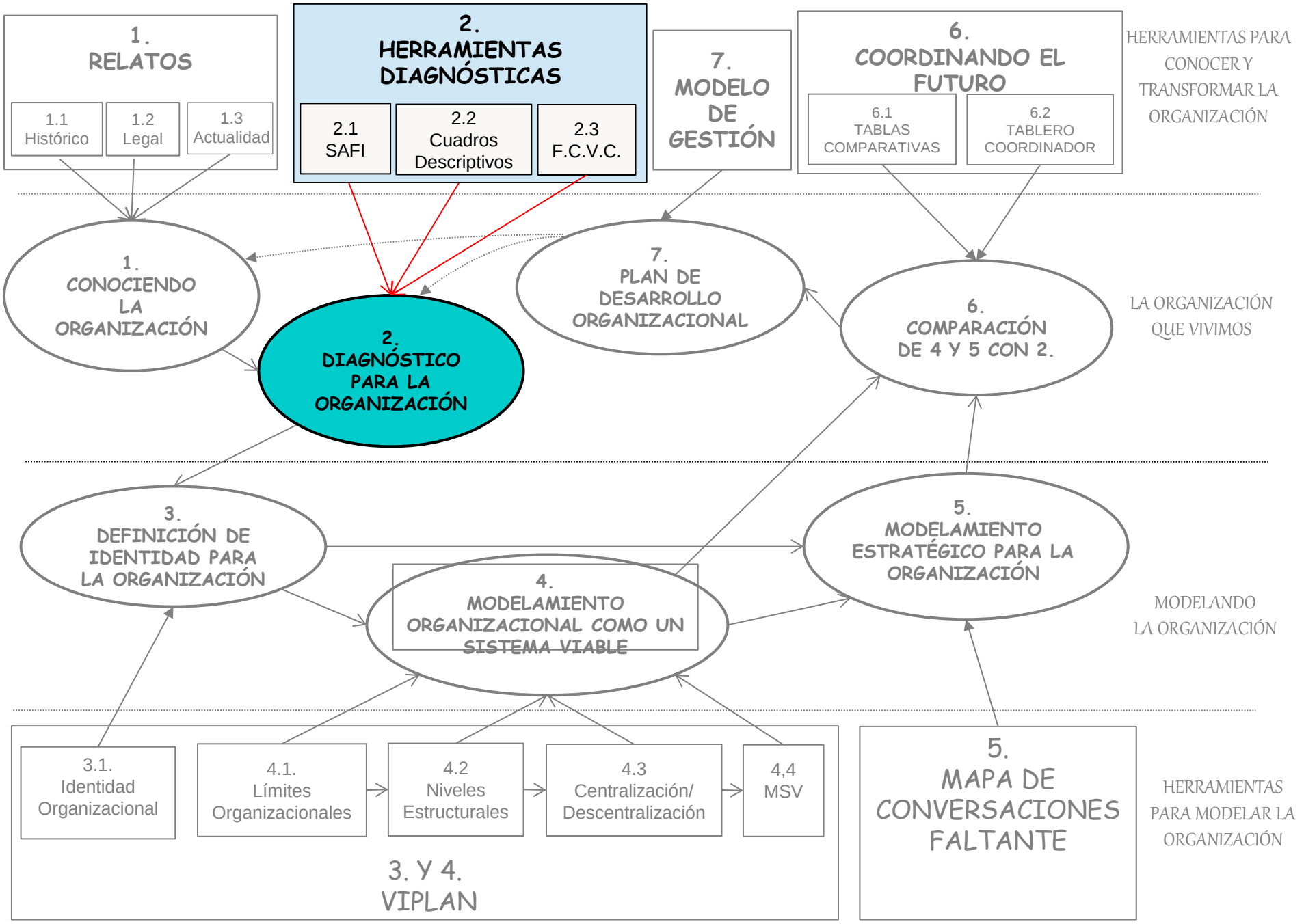
PRE-DIAGNÓSTICO

2.1 SAFI.

2.2 Cuadros Descriptivos.

2.3 Factores Críticos para la Viabilidad Cooperativa (FCVC).

METODOLOGÍA



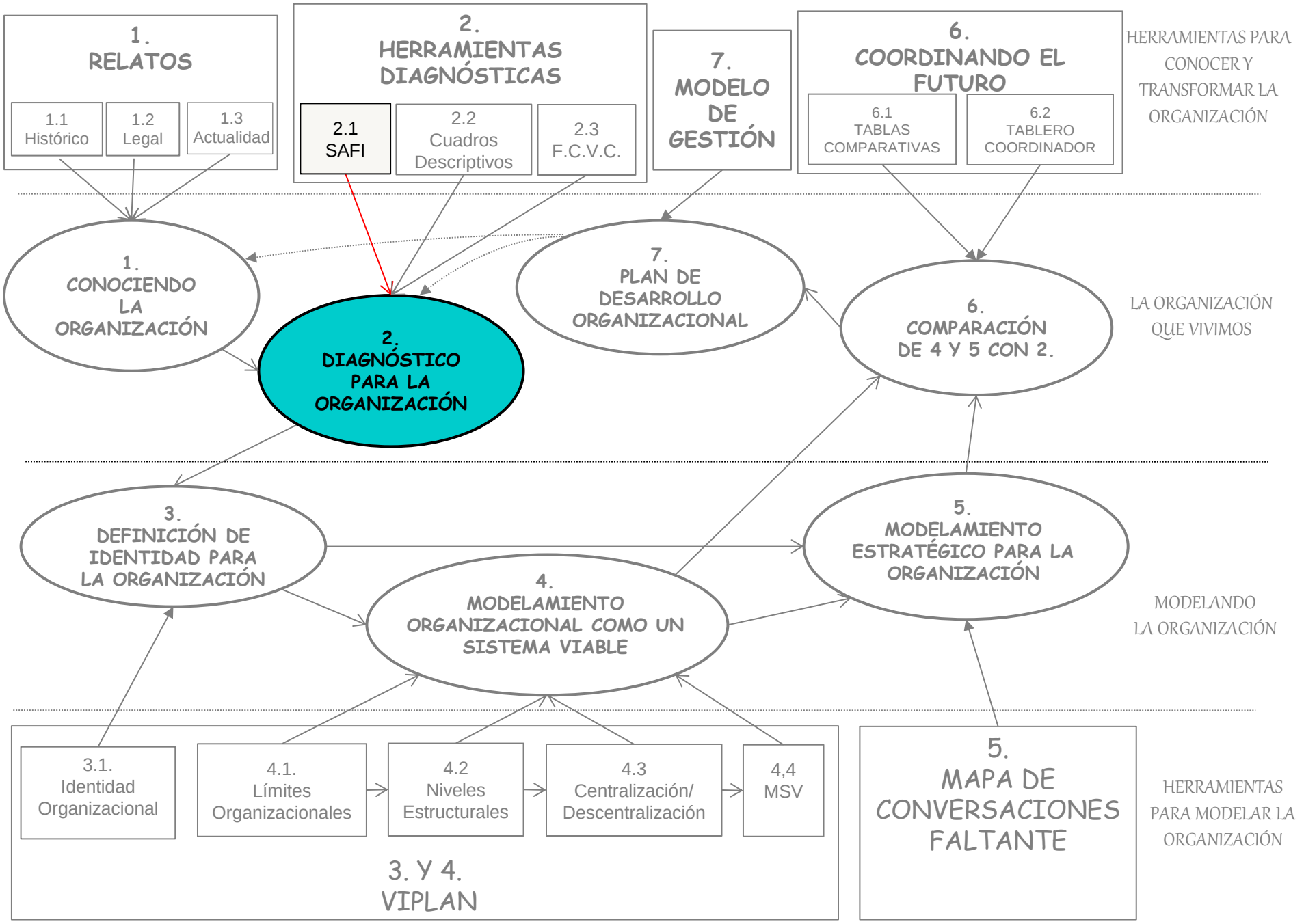
TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 2.1

PRE-DIAGNÓSTICO: Expresar SAFI

“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”.

METODOLOGÍA



EJERCICIO TALLER Nº 1: INTRODUCCIÓN Y PREDIAGNÓSTICO

ENCUESTA APLICADA PARA OBTENER LOS RESULTADOS TALLER Nº 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.

ETAPAS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA SAFI:

1. **APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.**

   Aplicación de las preguntas vistas en el cuadro anterior.

2. **PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS.**

   Revisar las respuestas anteriores, examinando que no se repitan y que no afecten a personas.

3. **APLICACIÓN DE LA SEGUNDA ENCUESTA.**

   Construir una nueva encuesta, con los elementos procesados, ordenándolos en la posibilidad de valorarlos entre 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) y aplicarla.

4. **CALCULO DE RESULTADOS FINALES.**

   Procesar la encuesta , rechazando todos aquellos valores que sean inferior a 3 y desviación estándar superior a 1,2.

Resultados Encuesta SAFI COOPERATIVA KALFÚ

(Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfaciones)

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 KALFÚ.	Promedio	Desviación estándar
1	Que podamos ser una empresa confiable.	4,8	0,5
1	Que los productores todos vayamos por el mismo lado.	4,9	0,4
1	Que podamos comercializar nuestros huevos en Hoteles, Supermercados, Etc.	4,6	0,5
2	Que a cada uno la vaya bien.	4,6	0,5
3	Estar bien constituidos.	4,5	0,5
3	Estar bien organizados.	4,8	0,5
4	Mi anhelo es que la organización llegue muy alto.	5,0	0,0
5	Deseo que el emprendimiento perdure.	4,9	0,4
5	Que el emprendimiento sea el comienzo de un buen negocio.	4,5	0,5
5	Que nuestra organización de un buen fruto de nuestro trabajo y se valorice.	4,8	0,5
6	Que nos formalicemos y perduremos en el tiempo.	4,9	0,4
6	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	1,3
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

Resultados Encuesta SAFI COOPERATIVA LENCA

(Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfaciones)

SATISFACCIONES

	Satisfacciones: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.	Promedio	Desviación Estándar
1	Lograr nuevos Proyectos	4,7	0,9
2	Organizarnos.	4,9	0,3
3	Aprender por medio de los cursos efectuados (capacitaciones).	4,9	0,3
4	Beneficios de todo tipo.	5,0	0,0
5	Estar activa(o) en la tercera edad.	5,0	0,0
6	Desarrollo.	5,0	0,0
7	Desarrollo personal.	4,7	0,6
8	Bienestar social.	5,0	0,0
9	Somos unidos en el Sindicato.	4,4	0,8
10	Mejorar situación económica.	4,8	0,6
11	Que el estado nos proporcione apoyo.	5,0	0,0
12	Más producción.	5,0	0,0
13	Ser socio del Sindicato.	5,0	0,0
14	Representa una manera de tener otras oportunidades económicas.	5,0	0,0
15	Ayuda a nuestro grupo familiar para mejorar el standard de vida.	5,0	0,0
16	Conocer otro recurso cultivable y así mejorar el sustento de nuestras familias.	5,0	0,0

ASPIRACIONES

	Aspiraciones: sus anhelos, lo desearía para LENCA.	Promedio	Desviación estándar
1	Tener más proyectos en el año.	4,9	0,3
2	Tener más capacitación (educarnos más).	5,0	0,0
3	Más beneficios.	5,0	0,0
4	Poder negociar.	5,0	0,0
5	Desarrollo Organizacional.	4,9	0,3
6	Mejorar situación económica.	5,0	0,0
7	Darles más estudio a mis hijos.	4,8	0,4
8	Realizar nuestro propio negocio (producción en nuestra organización).	4,9	0,3
9	Más facilidades para préstamos.	4,8	0,4
10	Más preocupación de las autoridades.	5,0	0,0
11	Tener un Sindicato microempresario.	5,0	0,0
12	Buscar buenos mercados para los productos que produce.	5,0	0,0

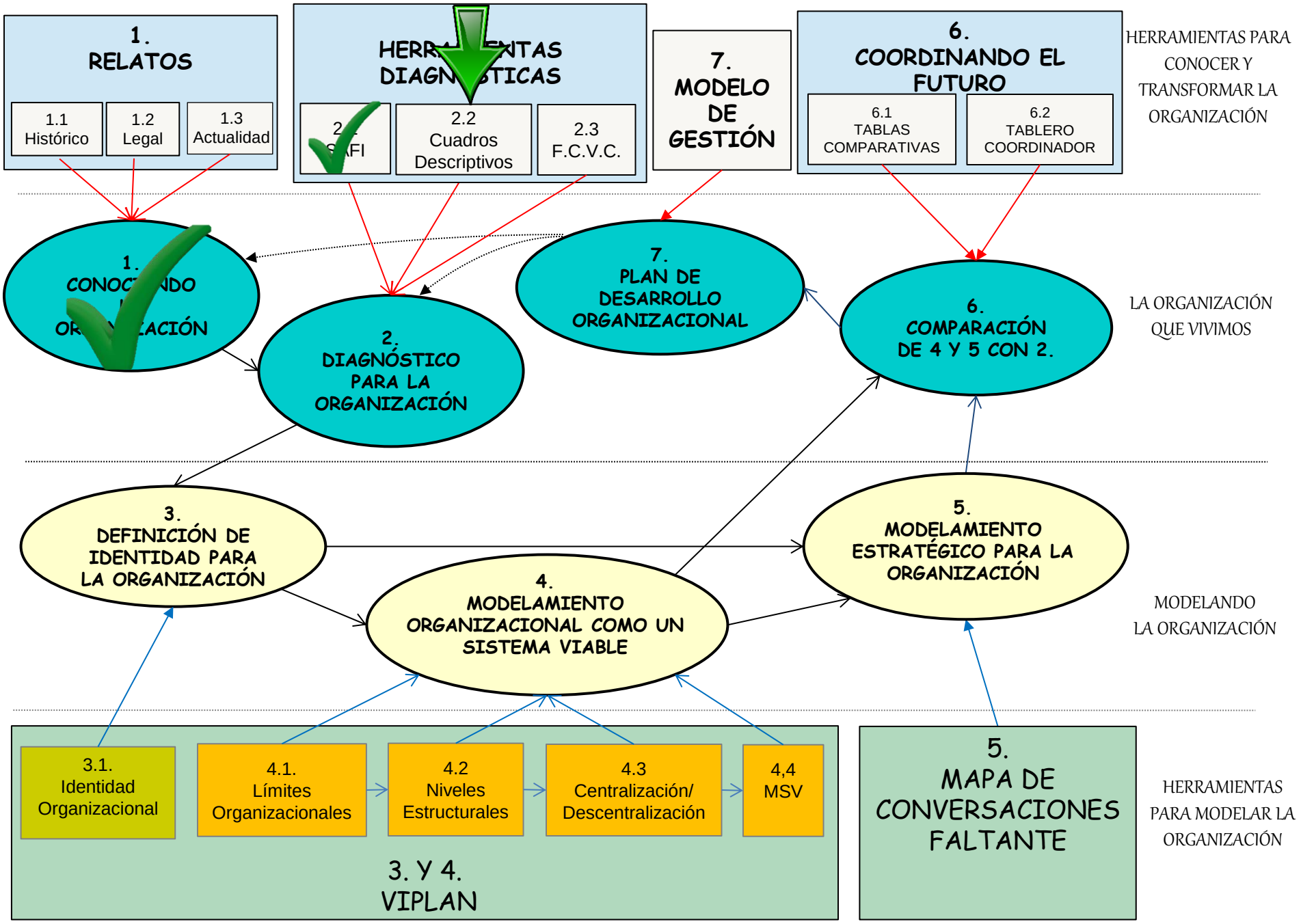
FRUSTRACIONES

	Frustraciones: situación desagradable, castrante, a la que no le vea solución al corto o mediano plazo.	Promedio	desviación estándar
1	Malos negocios.	4,6	0,7
2	Que terminen los proyectos con el cambio de Gobierno.	4,2	1,7
3	Menos beneficios por parte del Gobierno.	4,2	1,7
4	Bajos recursos.	4,2	1,7
5	No hay producción o poca.	4,3	1,5
6	Mala situación económica.	4,6	1,3
7	Desorganización	4,4	1,3
8	Burocracia.	4,6	1,3
9	No hay poder de comercio (no poder negociar nuestros productos).	4,6	1,3
10	Baja educación de los socios.	4,6	1,3
11	Malas leyes pesqueras.	4,6	1,3
12	Pocas oportunidades.	4,6	1,3
13	Poca comunicación con las autoridades.	4,5	1,3
14	Desunión en la organización.	4,6	0,7
15	Poca capacidad dirigencial.	4,7	0,6

INSATISFACCIONES

	Insatisfacciones: situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo.	Promedio	Desviación estándar
1	Desmotivación.	4,5	1,0
2	Desorganización.	5,0	0,0
3	Pocas ganancias.	4,6	0,9
4	Pocas oportunidades.	4,7	0,9
5	Desinformación.	4,6	1,0
6	Burocracia.	4,8	0,6
7	Poco apoyo del Estado.	4,8	0,6
8	Mala Ley Pesquera.	4,8	0,6
9	La falta un programa de desarrollo productivo.	4,9	0,3
10	Poco poder de negocio.	4,7	0,6
11	Sin productividad.	5,0	0,0
12	Mala situación económica (pocos recursos dentro de la organización).	4,7	0,7
13	Desunión en la organización.	4,5	0,7
14	Falta de negocio	4,7	0,7
15	Dirigentes poco capacitados para dirigir.	4,8	0,4
16	Poca capacitación dirigencial.	4,6	0,5

METODOLOGÍA



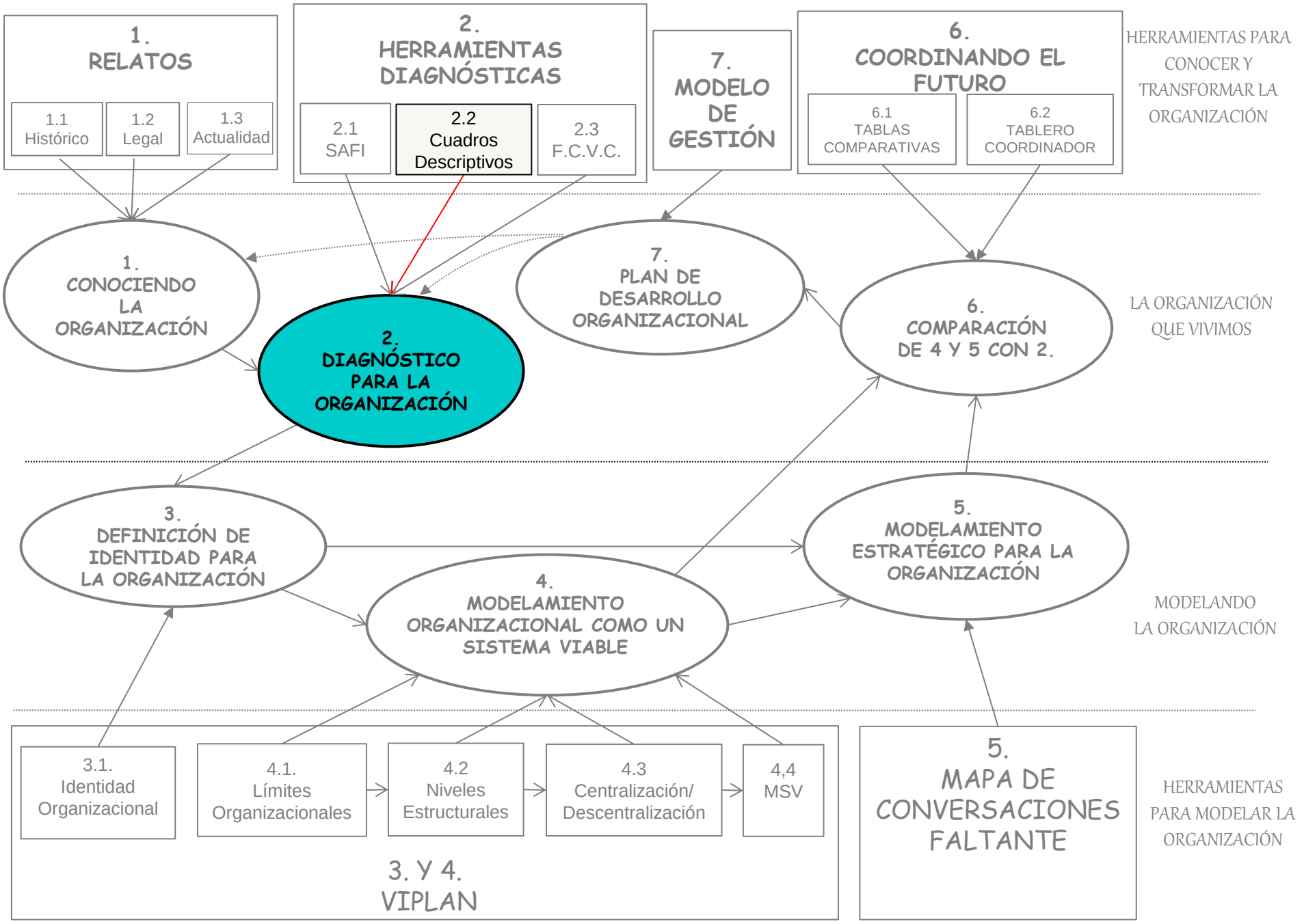
TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 2: TALLER NÚMERO 2

PRE-DIAGNÓSTICO: Cuadros descriptivos

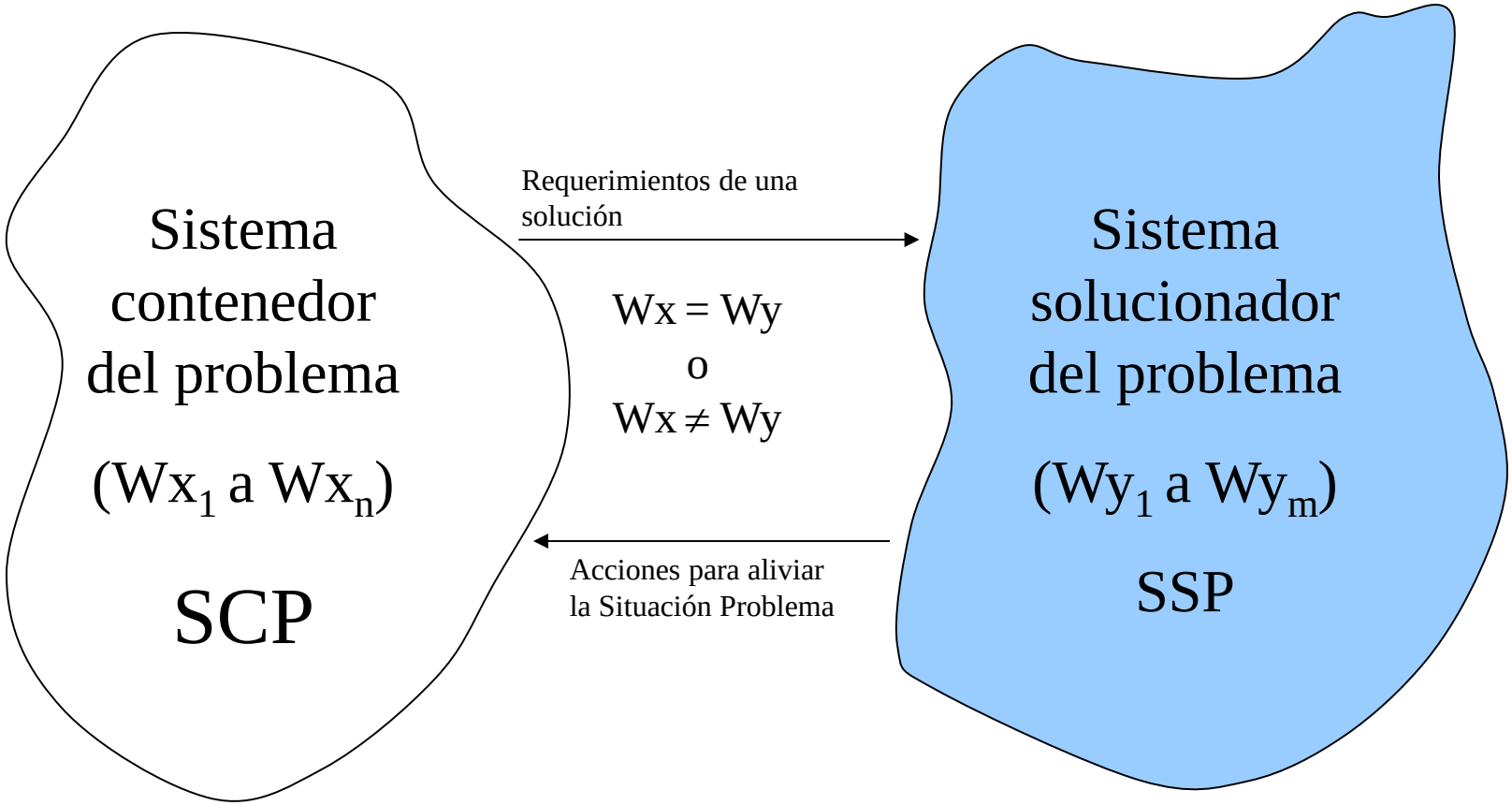
“Expresar, de modo ilustrativo, la situación Problema que vive la Organización”.

METODOLOGÍA



EXPRESIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

(un método para su estudio)



CONFLÍCTOS EN LA USACH



PERSONAL EXTERNO

ADEMAS DE EXPONERNOS, DEJAN TODO SUCIO. ¡MÁS TRABAJO!

SI QUEREMOS EDUCACIÓN DE CALIDAD DEBEMOS CUIDAR LA INFRAESTRUCTRURA.



INFRAESTRUCTURA

ME PERTURBAN MIS CLASES Y MI INVESTIGACIÓN

YO SOLO QUIERO TRABAJAR TRANQUILO PARA MI USACH

SISTEMA CONTENEDOR DEL PROBLEMA (SCP)



ACADÉMICOS DE JORNADA Y PROFESORES PAR TIME



FUNCIONARIOS PROFESIONALES Y ADMINISTRATIVOS

?

DEBEMOS ACTUAR COMO COMUNIDAD Y CREAR UN PROTOCOLO AD HOC.



GOBIERNO CENTRAL

ADP

ASOCIACIÓN DE ACADÉMICOS

DECANOS

¡QUE EL RECTOR SE PREOCUPE!. NOS RESTAMOS



FEUSACH

AFUSACH

PROBLEMA DEL RECTOR

¿DEBEMOS DEFINIR POLÍTICAS AL RESPECTO?

SISTEMA SOLUCIONADOR DEL PROBLEMA (SSP)

JUNTA DIRECTIVA Y CONSEJO ACADÉMICO

Visión del problema

Relaciones entre visiones

Controversia

Acuerdo

PROTESTAS HISTÓRICAS

PROTESTAS INESPERADAS

PROTESTAS POST MARCHAS



CONFLICTO



POLICÍA



PROTESTANTES

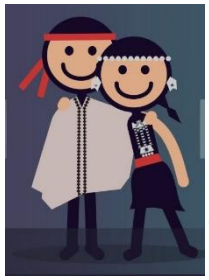
- ESTUDIANTES USACH
- PINGUINOS
- OTROS PARTICIPANTES

COOPERATIVA KALFÚ (HUEVOS AZULES)

Ojalá este emprendimiento ayude a obtener mas recursos para ayudar a mi familia



Familias Mapuches Empoderadas



Familias Mapuches Desconfiadas

Esperemos que todos trabajen y que no se retiren los Socios.

Que nos formalicemos y perduremos en el tiempo, que podamos ser una empresa confiable y podamos comercializar nuestros huevos en Hoteles, Supermercados, Etc..



Cooperativa de Huevos Azules

SCP

Se debe constituir una Cooperativa, cuyo negocio será la producción y comercialización de huevos azules de alta calidad nutricional y la venta de aves de raza collonca – criolla de huevos azules



CEUS Llanquihue

Ayudaremos en lo que esté a nuestra mano

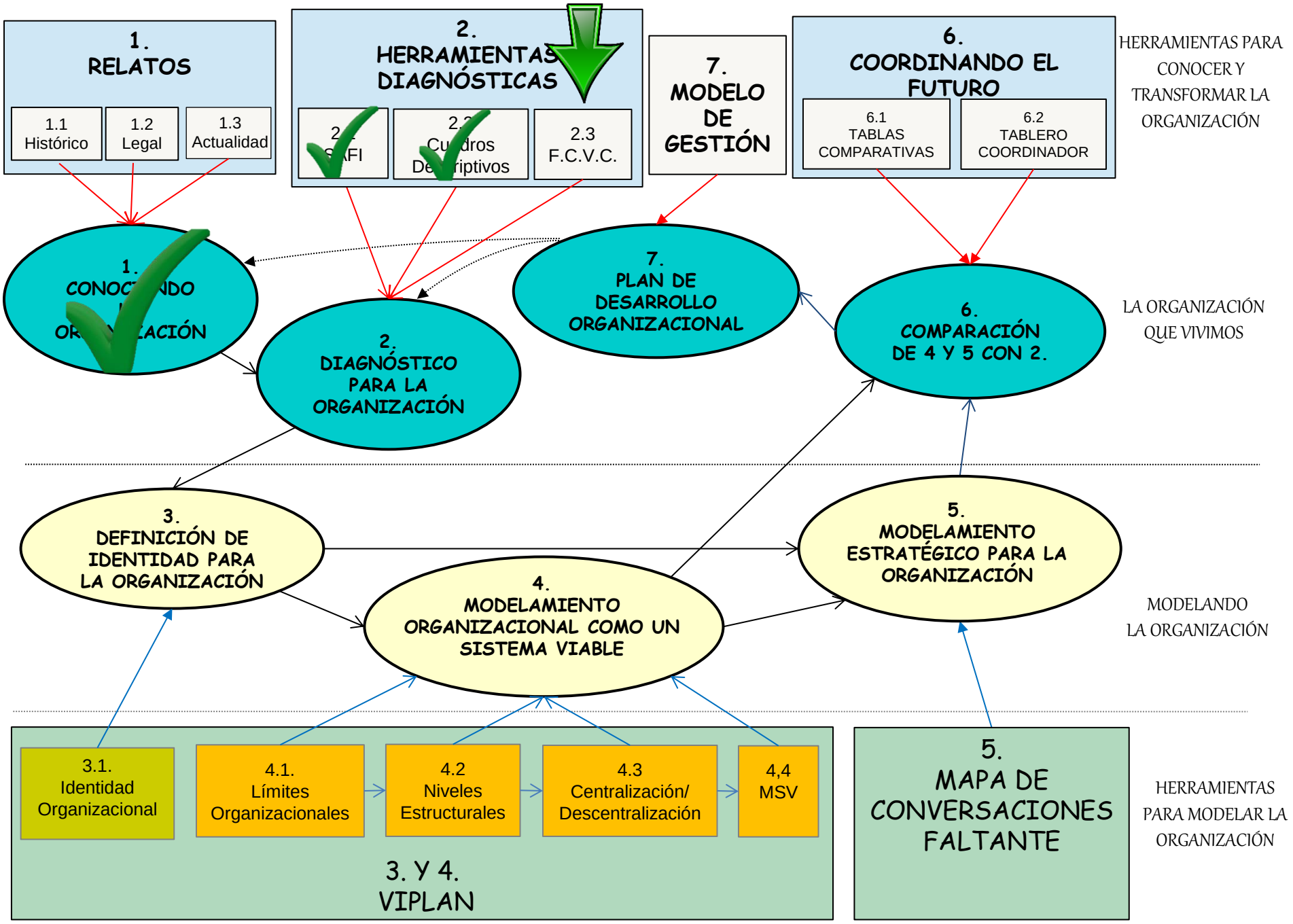
Municipalidad de Rio Negro

SSP

Concursaron junto a CEUS Llanquihue y Ganaron. Tendrán el Financiamiento requerido

(FIA)

METODOLOGÍA



TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

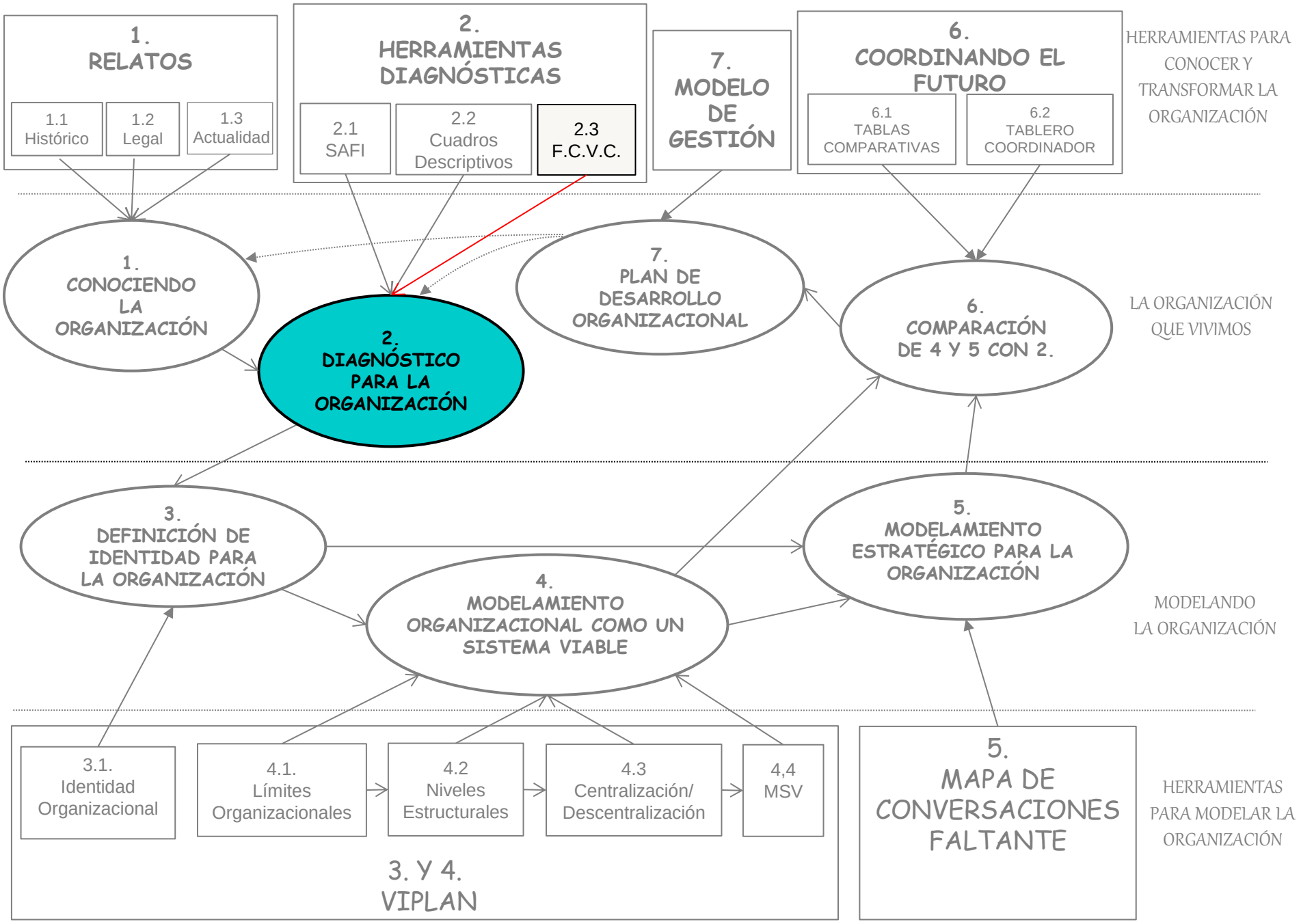
UdeSantiago

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”.

METODOLOGÍA



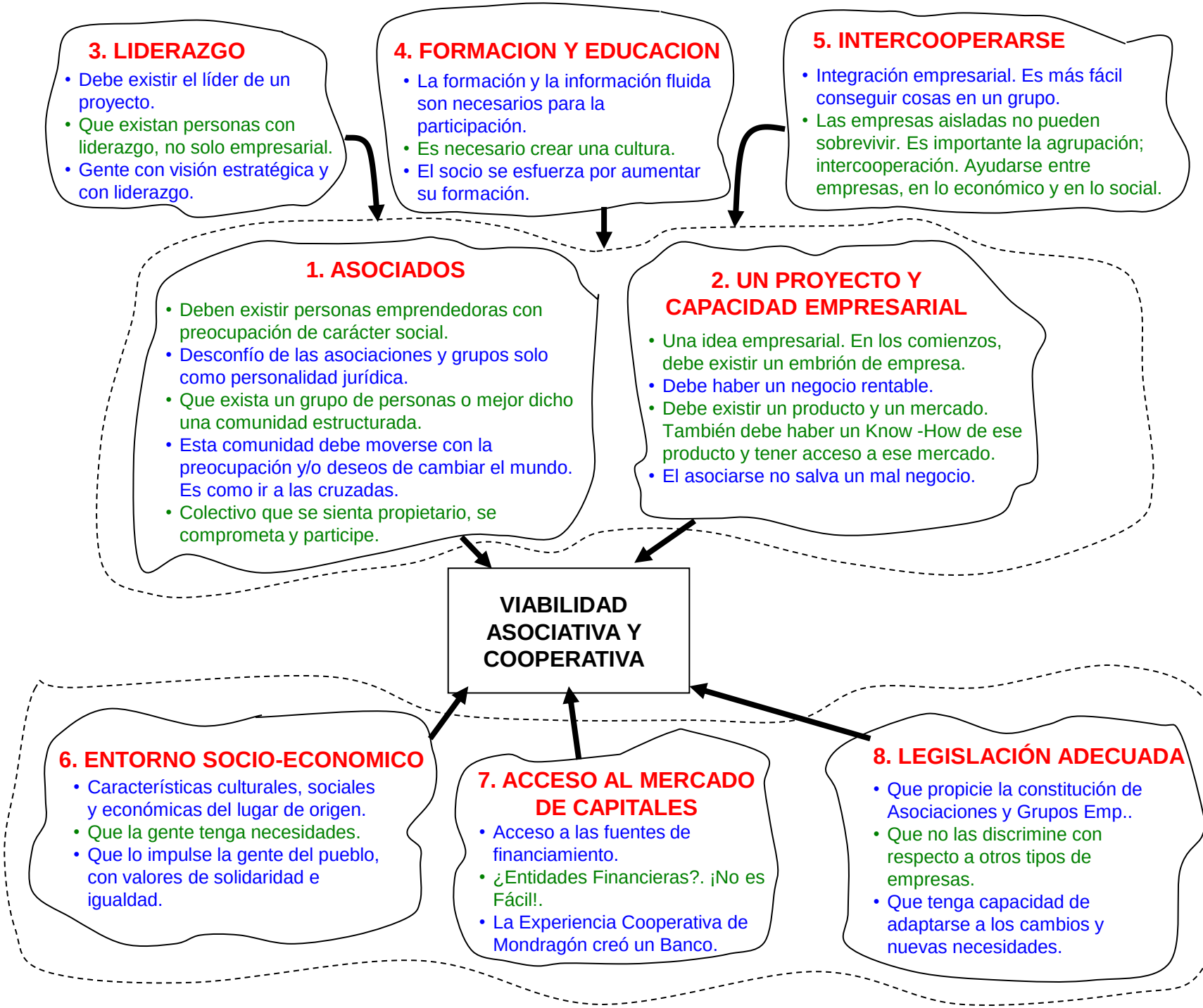
FACTORES CRÍTICOS PARA LA VIABILIDAD COOPERATIVA

BASES TEÓRICAS

PERFIL DE VIABILIDAD ASOCIATIVA

ESTABLECER LOS FACTORES CRITICOS PARA LA VIABILIDAD COOPERATIVA:

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


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.

FACTORES CRÍTICOS PARA LA VIABILIDAD COOPERATIVA Y ASOCIATIVA DEL SECTOR COOPERATIVO CHILENO

EVALUACIÓN CUALITATIVA

FACTOR CRÍTICO	APRECIACION					COMENTARIOS
	M. F.	F.	R.	D.	M. D.	
1. LIDERAZGO				X		El cooperativismo en Chile, no se conoce. Es un sector con poca presencia económico-social que no deja de mirar al Estado, quien no lo escucha.
2. FORMACION Y EDUCACION				X		Existe poca educación cooperativa, y cuando ocurre es más bien formativo-técnica que cooperativa.
3. INTERCOOPERACIÓN					X	El cooperativismo chileno se encuentra fragmentado y falto de sinergias de todo tipo.
4. COOPERATIVISTAS		X				El Nº de cooperativistas es alto y se encuentra en crecimiento. Solo, falta mayor compromiso y cultura cooperativa.
5. PROYECTO Y CAPACIDAD EMPRESARIAL			X			Las cooperativas existen. Han sobrevivido a fuertes crisis, y siguen naciendo nuevas, sin embargo a la gran mayoría les falta capacidad competitiva.
6. ENTORNO SOCIO-ECONOMICO		X				En Chile existen sectores geográficos en que las necesidades son fuertes, por lo que el cooperativismo pudiera ser una alternativa valida, en especial en las zonas rurales deprimidas.
7. ACCESO AL MERCADO DE CAPITALES.					X	Este es un fuerte escollo al desarrollo del SCCh en general.
8. LEGISLACIÓN ADECUADA				X		Existe una legislación muy restrictiva y poco apropiada para el contexto económico actual. Está en proceso legislativo una nueva, más flexible, la que lleva casi una década en trámite dentro del Congreso Nacional de Chile.

FACTORES CRÍTICOS PARA LA VIABILIDAD COOPERATIVA Y ASOCIATIVA

EVALUACIÓN VÍA SEMÁFORO

1. LIDERAZGO (9)

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

UdeSantiago

Factor Crítico	Afirmacion	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 (6)

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 (16) (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 (11) (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 (18)

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 (18)

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

UdeSantiago

Factor Crítico	Afirmacion	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 (9)

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 (5)

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

UdeSantiago

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 (6)

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 trasmitidos 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	



¿PREGUNTAS? … ¿REFLEXIONES?…

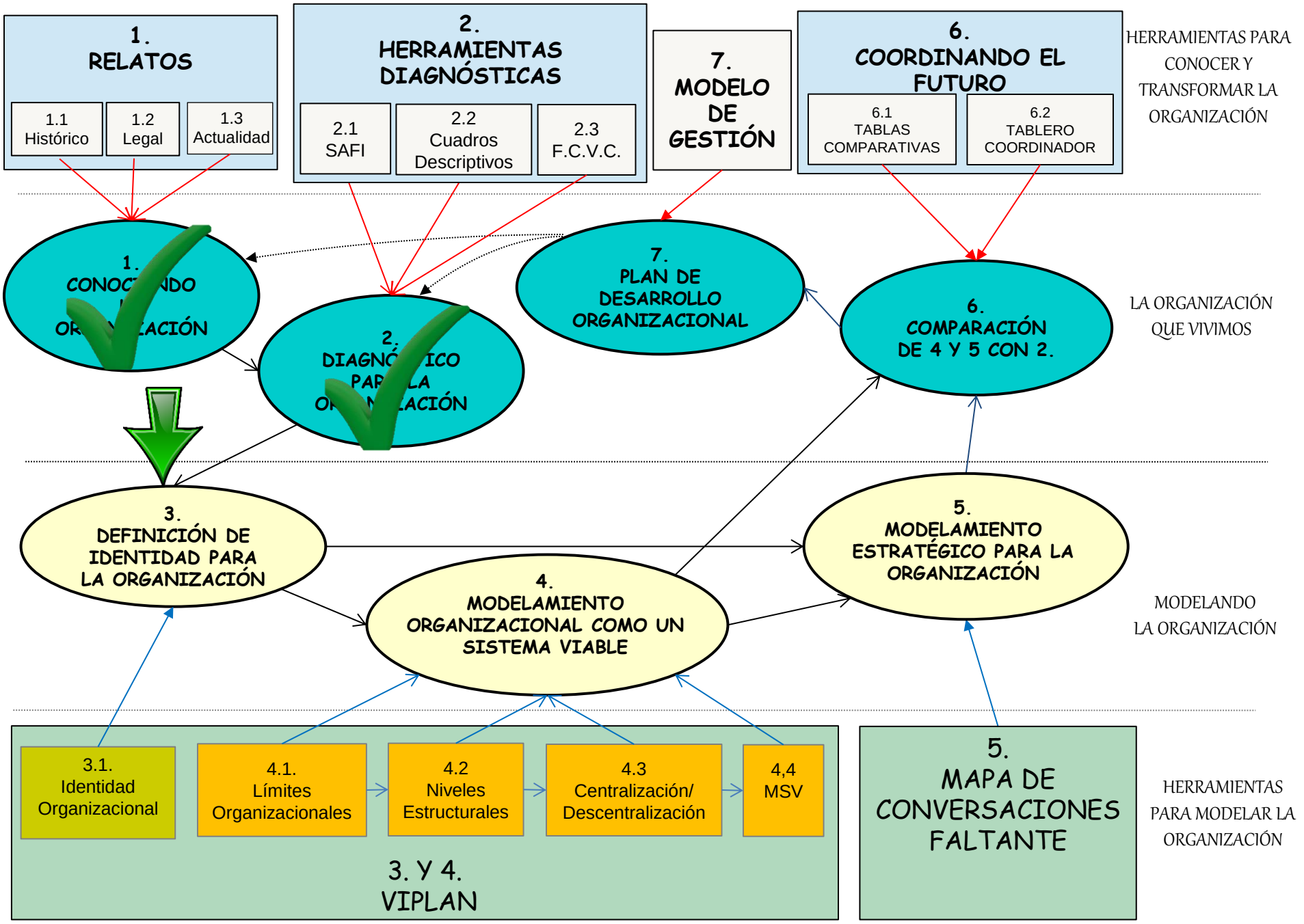


Ahora:

PRIMER DESCANSO
DE HOY

(Momento para disfrutar un segundo café)

METODOLOGÍA



TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 3

DISCUSIÓN SOBRE VISIÓN E IDENTIDAD (EL QUÉ)

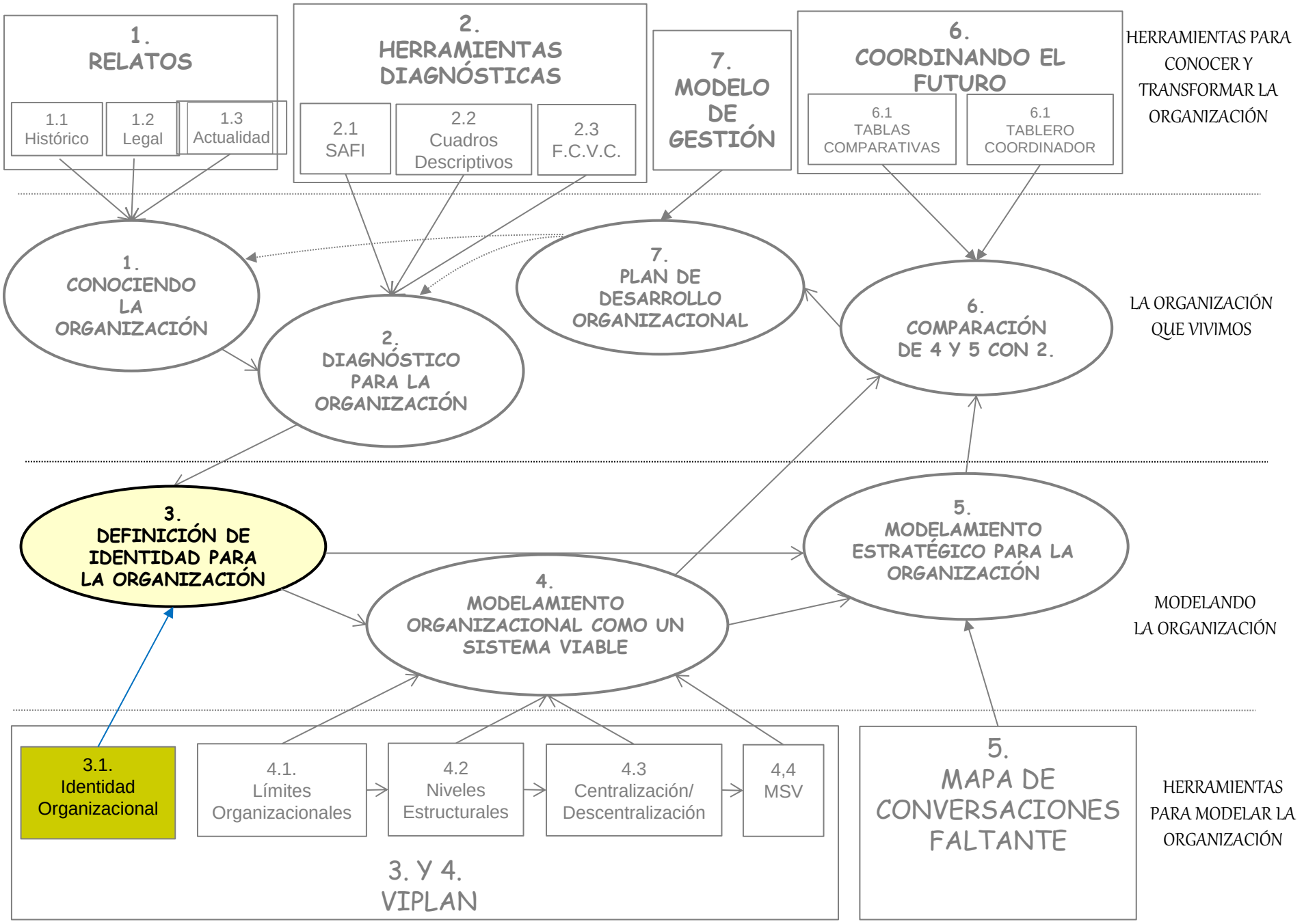
- **Solicitar a los participantes que reflexionen, sobre el actual estado de situación de la organización y sobre todo en aquellos aspectos que no logran satisfacción.**

- **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.**

METODOLOGÍA



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:

Jugando a Nombrar Sistemas

CONTEXTO → Restaurante

QUE HACE → Cocinar

MEDIANTE QUE → Sus habilidades culinarias, ayudantes e implementos de cocina

CON QUE PROPÓSITO → Dar servicio de alimentos





CONTEXTO → Construcción.

QUE HACE → Construir murallas

MEDIANTE QUE → Habilidades constructoras, ladrillos, cemento, agua, arena y espátula

CON QUE PROPÓSITO → Sentar las bases de un edificio.

SEGUIMOS JUGANDO:
"EL POBRE OBRERO DE LA ACADEMIA"



"Picar las piedras del conocimiento, para construir la Catedral del Saber"

Pedro Antonio Narvarte Arregui

...idad, Chile y el Mundo

...icar las piedras del conocimiento (Formando, Investigando y Vinculándose con el Medio)

M... ...QUE → Sus habilidades de construcción intelectual: en Docencia, Investigación y Vinculación con el medio

CON QUE PROPÓSITO → Construir la Catedral del saber

CARACTERIZAR SISTEMAS

Transformación: ¿Qué suministros son convertidos en que resultados?

Actores: ¿Quienes llevan a cabo la transformación?

Proveedores: ¿Quienes proveen los suministros?

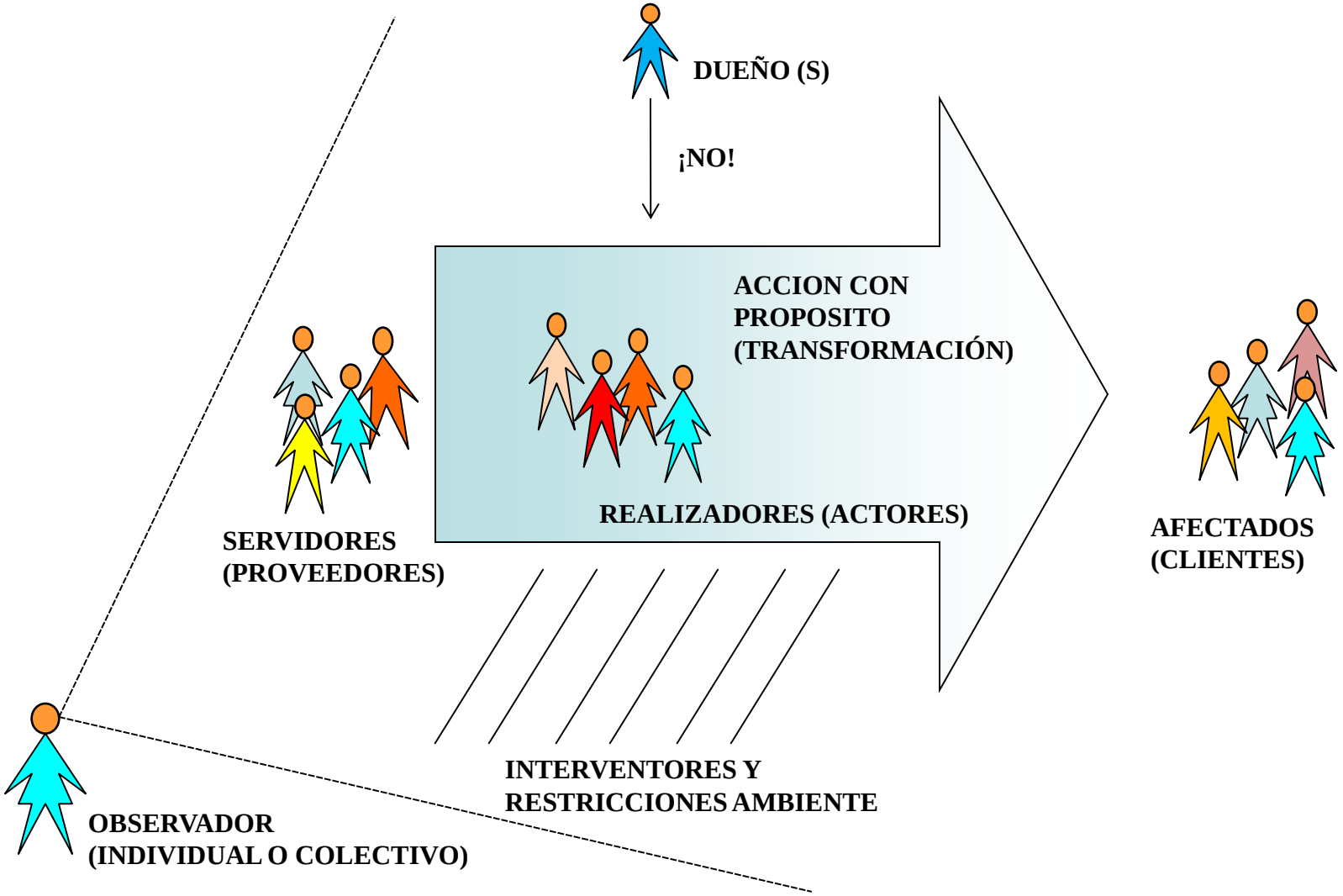
Clientes: ¿Quienes reciben los resultados?

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

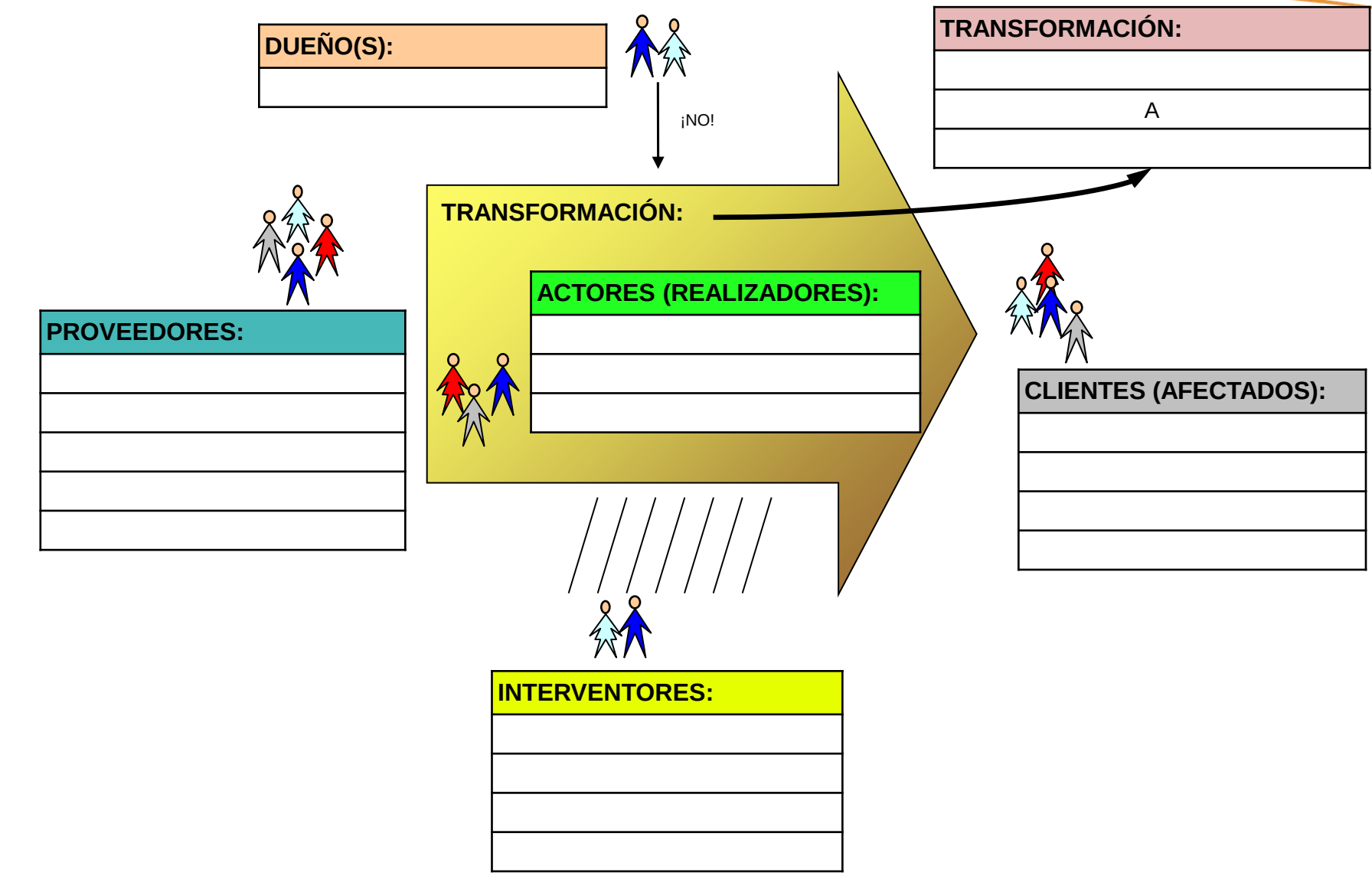
Dueño(s): ¿Quien debe asegurarse que la transformación se lleve a efecto?

CARACTERIZACION PARA UN SISTEMA DE ACTIVIDAD HUMANA

(TAPCID, TASCOI o TRAPID)



IDENTIDAD
(Caracterización)



COOPERATIVA KALFÚ

IDENTIDAD COMO MISIÓN
(Nombrando Comunitariamente el Sistema)

	CONTEXTO	QUE HACE	MEDIANTE	PARA LOGRAR
GRUPO 1	Sociedad avícola KALFÚ	Producir huevos con omega 3,antioxidantesy pollos de raza kollonca	Mediante incubación y de forma natural, en salas de crecimiento, gallineros y al aire libre	Con el propósito de obtener un producto de calidad que cubra las necesidades de los clientes, conservar la especie y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias.
GRUPO 2	Una sociedad que agrupe a los productores de comunidades mapuches de huevos azules del territorio Kurrilelfú	Satisfacer las necesidades nutricionales en la población nacional e internacional	La crianza de gallinas kolloncas, ketro y criollas y en la producción de huevos azules con alimentación rica en Omega 3 y antioxidantes	Rescatar la crianza y a la vez la comercialización de aves y huevos azules nutraceúticos

	CONTEXTO	QUE HACE	MEDIANTE	PARA LOGRAR
TODO EL GRUPO	Sociedad Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches de huevos azules del territorio Kurileufú	Producir y comercializar huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes y la producción de pollos de raza kollonka, ketro y criollas.	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 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.

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.

IDENTIDAD

(Nombrar el Sistema como Misión para Avícola KALFÚ)

CONTEXTO

"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."*

X

Y

Z

IDENTIDAD COMO CARACTERIZACIÓN

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

TRANSFORMACIÓN:
Necesidades de alimentación saludable
A
Dichas necesidades satisfechas con huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes provenientes de gallinas felices

DUEÑO(S):
Asamblea de socios.

¡NO!

TRANSFORMACIÓN:

ACTORES (REALIZADORES):
Integrantes de Sociedad Avícola Kutram Kalfú.

PROVEEDORES:
Empresas de materias primas para la elaboración del alimento de las gallinas.
Universidades
FIA, INDAP, CONADI, GORE.
Empresas de materiales de construcción
Banca y Cooperativas de Ahorro y Crédito.

CLIENTES (AFECTADOS):
Restaurantes y Hoteles.
Consumidores de huevos nacionales y extranjeros.

INTERVENTORES:
Fiscalizadores municipales.
SII.
Autoridad sanitaria.
SAG.

COOPERATIVA LENCA CARRETERA AUSTRAL

IDENTIDAD COMO MISIÓN
(Nombrando Comunitariamente el Sistema)

	CONTEXTO	QUE HACE	MEDIANTE	PARA LOGRAR
GRUPO 1	Formar una Cooperativa con personas de la Pesca Artesanal	Cultivar Salicornia	Invernadero	Comercial y darle mejor bienestar a la Familia.
GRUPO 2	Organización cooperativa	Cultivar Salicornia	Invernadero	Para mejorar situación económica y social.
GRUPO 3	Formar una Cooperativa	Cultivar salicornia	Invernadero	Mejorar situación económica.

	CONTEXTO	QUE HACE	MEDIANTE	PARA LOGRAR
TODO EL GRUPO	Cooperativa, formada por personas de la pesca artesanal, originarios de Lenca en la X Región.	Cultivar Salicornia	Un invernadero debidamente equipado y trabajado por sus propios socios.	Mejoras económicas y sociales para los socios y sus familias.

IDENTIDAD
(Nombrar el Sistema)

CONTEXTO:
Cooperativa, formada por personas de la pesca artesanal, originarios de Lenca en la X Región.
QUE HACE:
Cultivar la Salicornia
MEDIANTE QUE:
Un invernadero debidamente equipado y trabajado por sus propios socios.
CON QUE PROPÓSITO:
Mejoras económicas y sociales para los socios y sus familias.

IDENTIDAD
(Nombrar el Sistema como Misión)

CONTEXTO

La Cooperativa de Trabajo Carretera Austral, está formada por personas de la pesca artesanal, originarios de Lenca en la X Región. Se constituyeron para cultivar la Salicornia, contando con un invernadero debidamente equipado y trabajado por sus propios socios. Se persigue como propósito, mejoras económicas y sociales para los socios y sus familias.

X

Y

Z

IDENTIDAD
(Caracterizar el Sistema)

Necesidades culinarias en base a salicornia.
A
Dichas necesidades cubierta con la marca Cooperativa de Trabajo Carretera Austral.

DUEÑO(S):
Asamblea de socios

¡NO!

PROVEEDORES:
Proveedores de semilla y fertilizantes
Universidad de Santiago
FIA

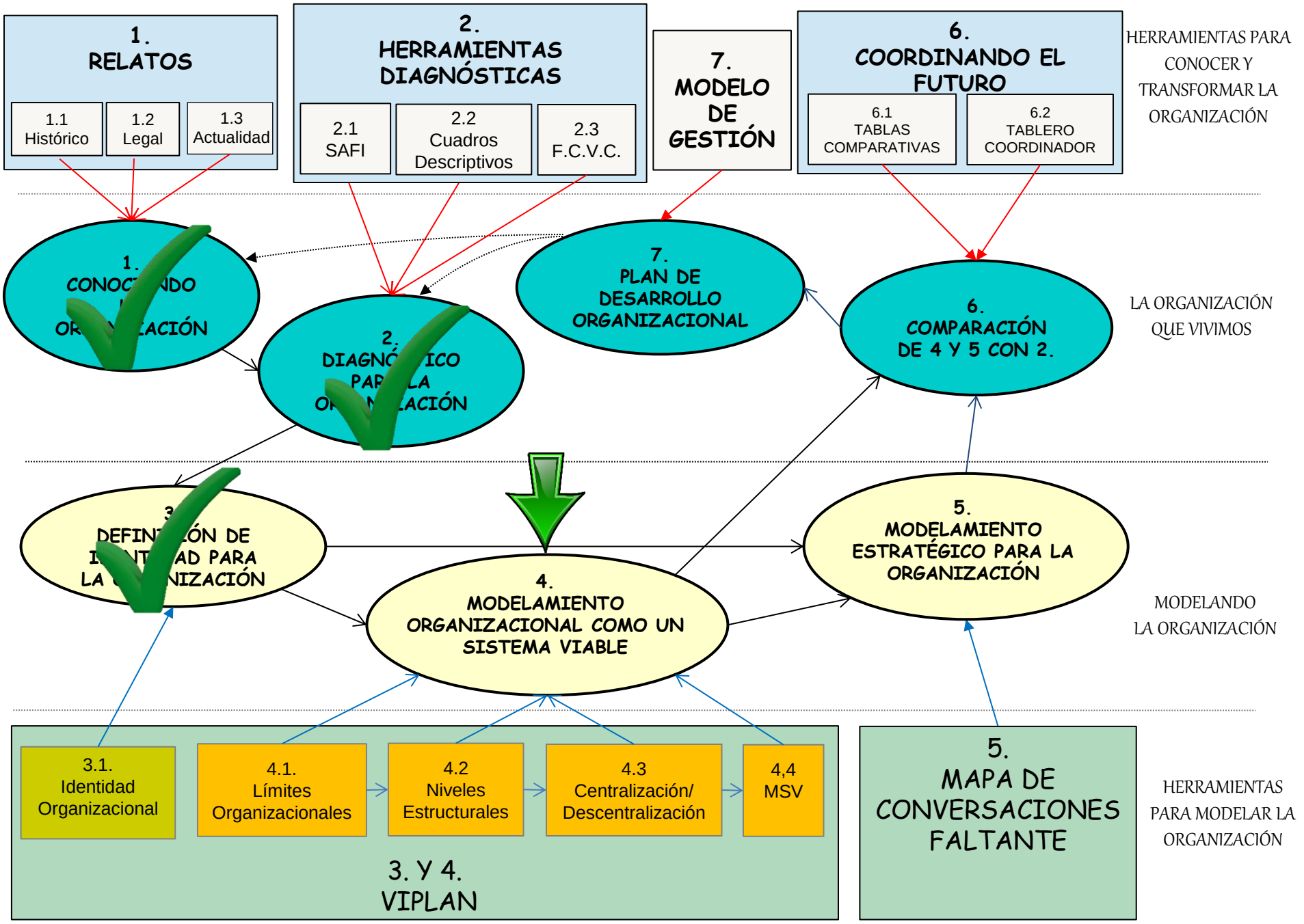
TRANSFORMACIÓN:

ACTORES (REALIZADORES):
Socios trabajadores
Socios vendedores

CLIENTES (AFECTADOS):
Hotel y Restaurantes
Supermercados
Ferias
Público en general.

INTERVENTORES:
SII
Servicios sanitarios
Municipalidad de Puerto Montt

METODOLOGÍA



TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

UdeSantiago

ACTIVIDAD 4

MODELAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO UN SISTEMA VIABLE

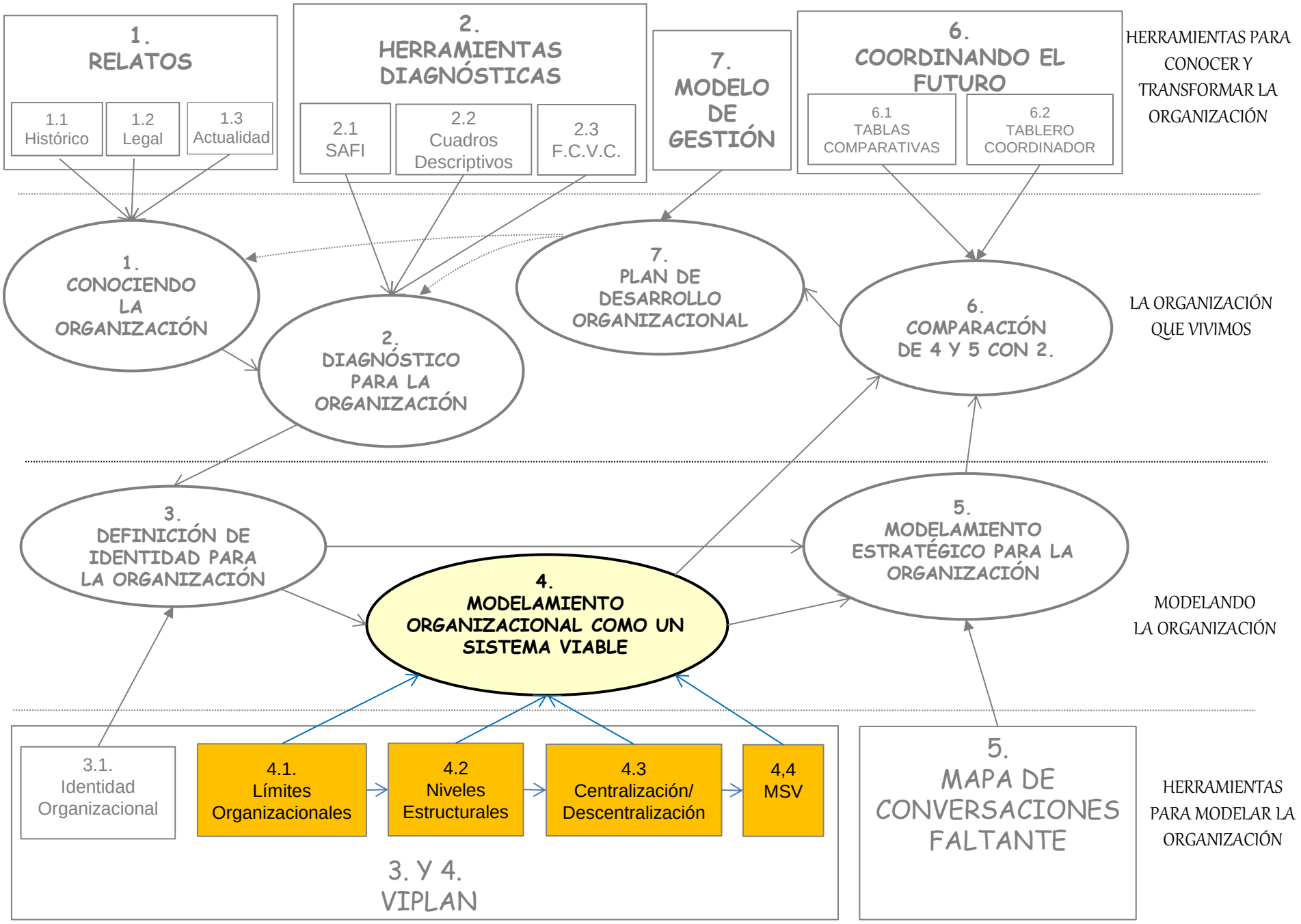
4.1 Límites Organizacionales.

4.2 Niveles Estructurales.

4.3 Centralización/descentralización de Funciones de Apoyo.

4.4 Estructura según Modelo del Sistema Viable (MSV).

METODOLOGÍA





¿PREGUNTAS? … ¿REFLEXIONES?…

FIN SEGUNDO DÍA



Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios”



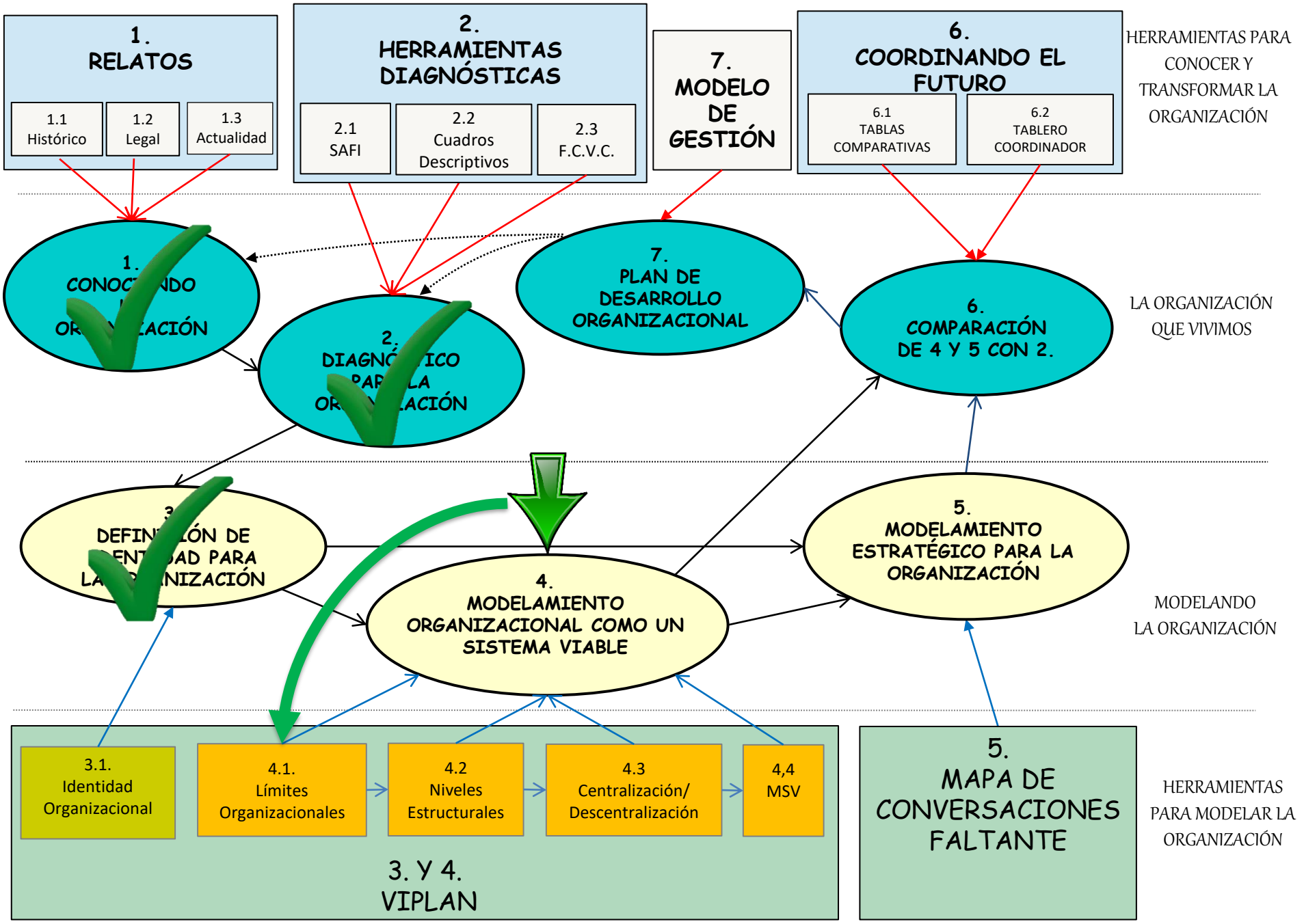
Módulo N° 4

Planificación Estratégica Cooperativa

Pedro Narvarte

Martes 25-01-2022 (Tercer Día)

METODOLOGÍA



TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

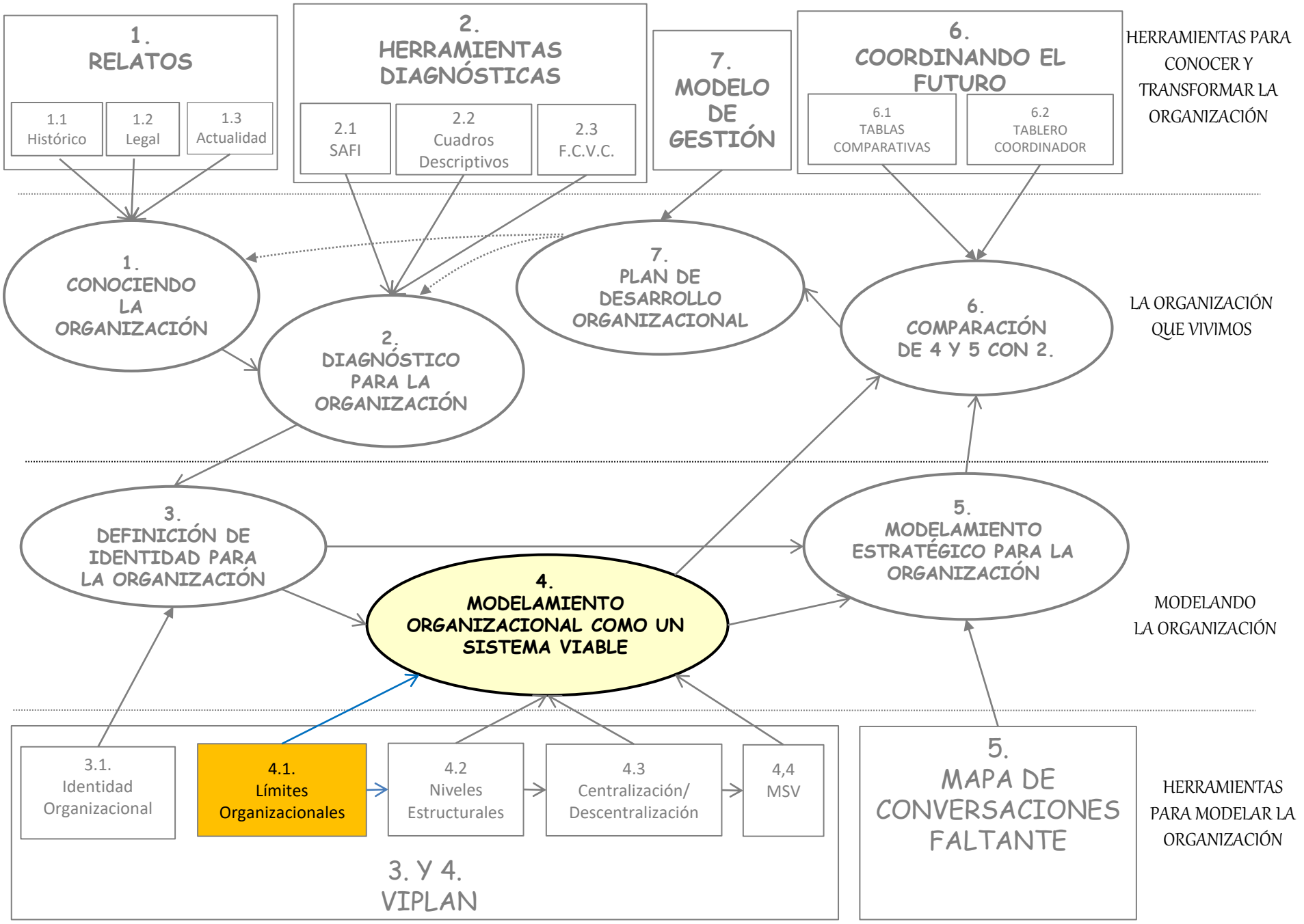
ACTIVIDAD 4.1

DISCUSIÓN SOBRE LÍMITES ORGANIZACIONALES (COMO)

- **Límites Organizacionales (actividades tecnológicas, aspectos geográficos y temporales).**

  •Reflexionar sobre cuales es posible realizar y cuales externalizar (definición de actividades primarias).

METODOLOGÍA

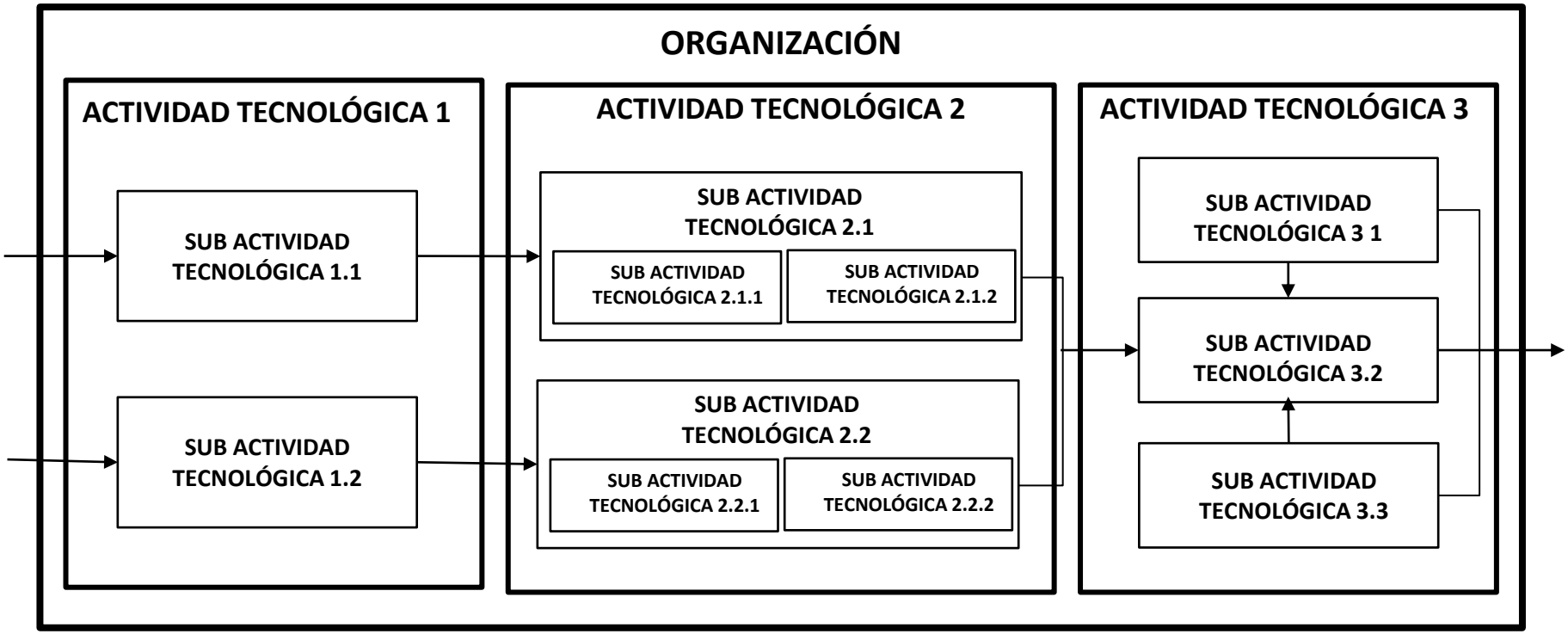


SEGUNDO MODULO

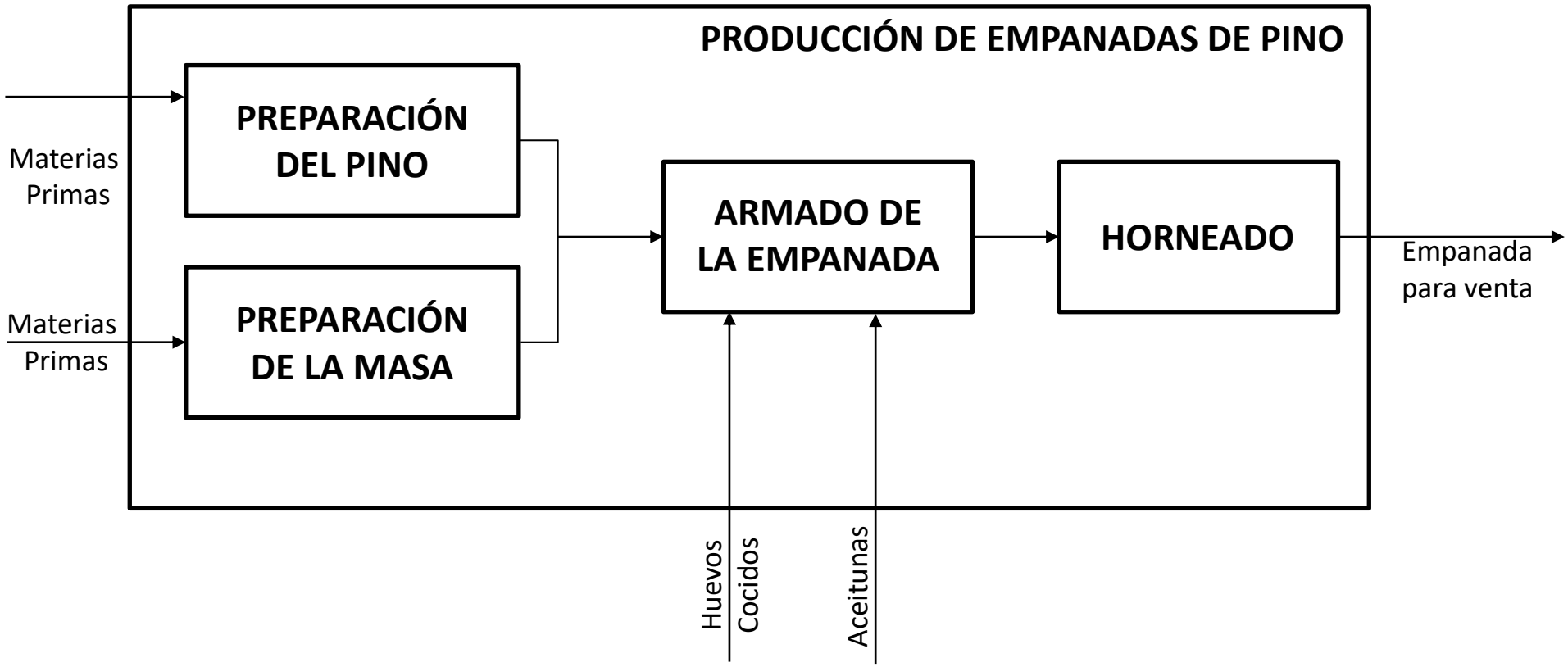
Modelar las actividades estructurales.

Ofrece criterios estructurales para descomponer la transformación primaria de la organización en tareas más pequeñas. Estos criterios estructurales dependen de la tecnología, la geografía, la estructura cliente proveedor, la temporalidad y la estrategia de la organización.

MODELAR LAS ACTIVIDADES ESTRUCTURALES.

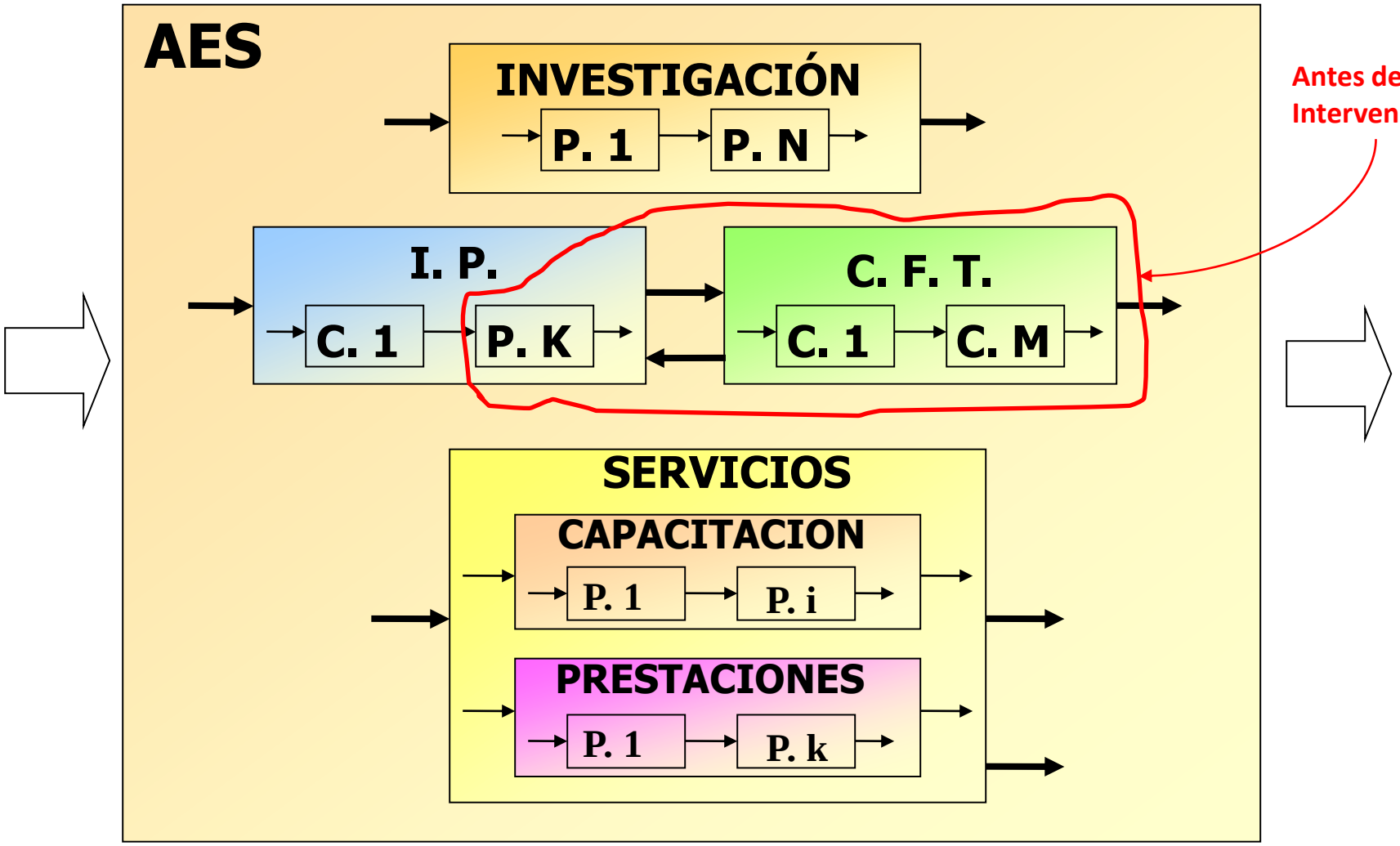


JUGUEMOS A PRODUCIR EMPANADAS
(I APROXIMACIÓN)



AES

LIMITES ORGANIZACIONALES



EMERES

MODELO TECNOLÓGICO

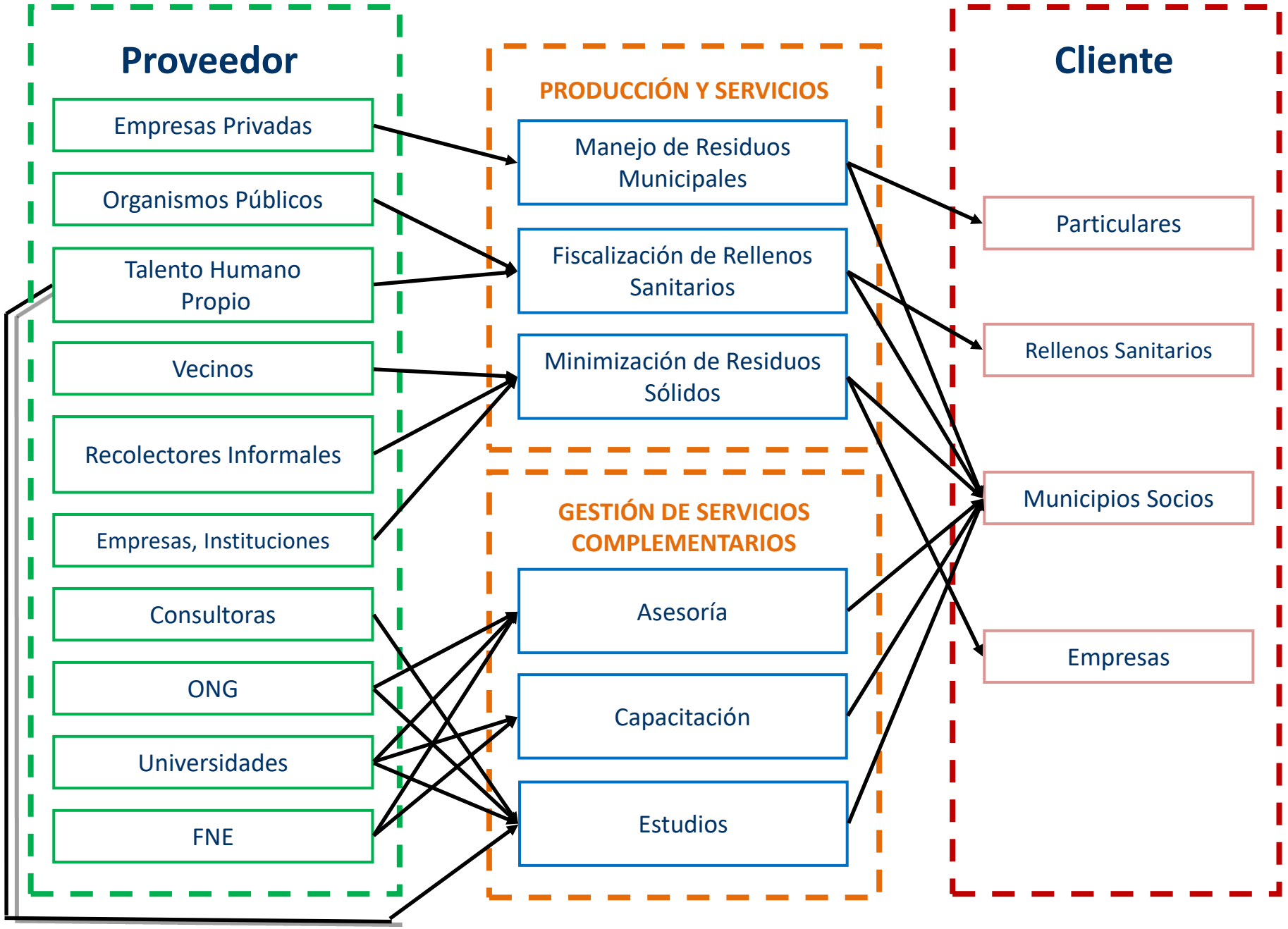
EMERES

PRODUCCIÓN Y SERVICIOS

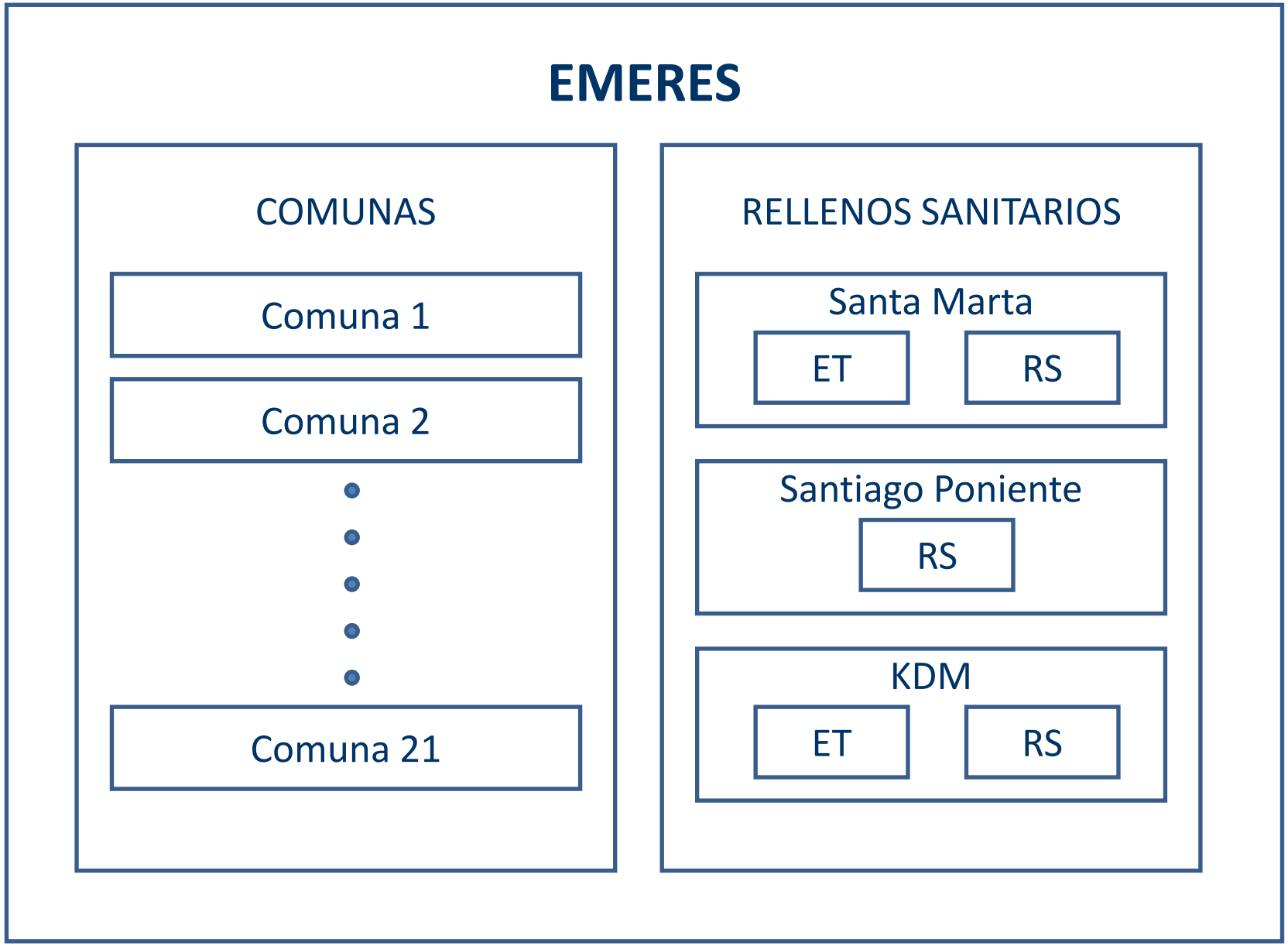
- Manejo de Residuos Municipales
- Fiscalización de Rellenos Sanitarios
- Minimización de Residuos Sólidos

GESTIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

- Asesoría
- Capacitación
- Estudios



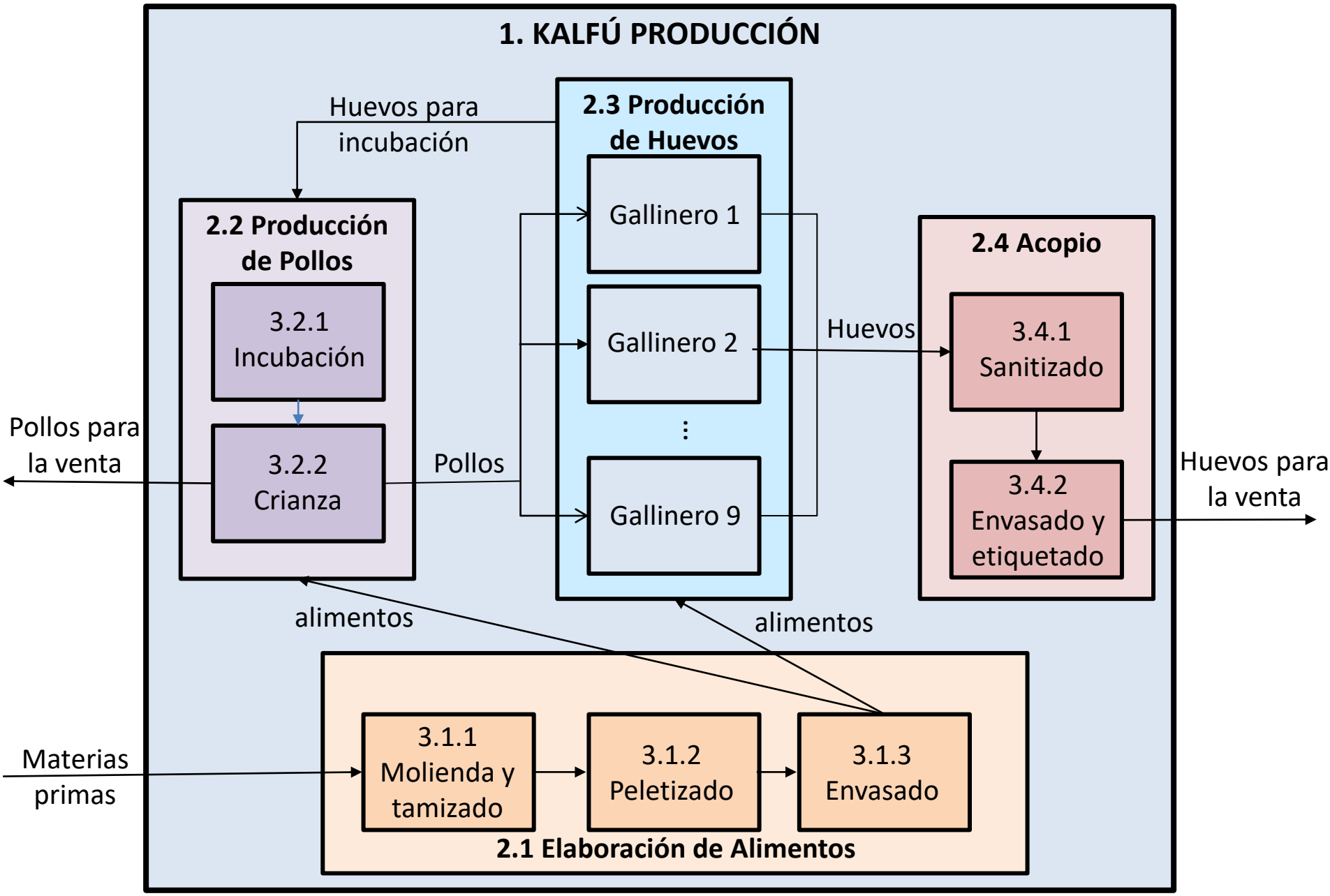
MODELO CLIENTE PROVEEDOR



MODELO GEOGRÁFICO

CORMETAL

LÍMITES ORGANIZACINALES KALFÚ



ACTIVIDADES TECNÓGICAS PARA KALFÚ

COOPERATIVA LENCA CARRETERA AUSTRAL

COOPERATIVA DE TRABAJO LENCA DE CARRETERA AUSTRAL

OTROS PRODUCTOS

- **RECOLECCIÓN Y VENTA DE ALGAS**
- **RECOLECCIÓN Y VENTA DE CHOROS**
- **RECOLECCIÓN Y VENTA DE ALMEJAS**

SALICORNIA

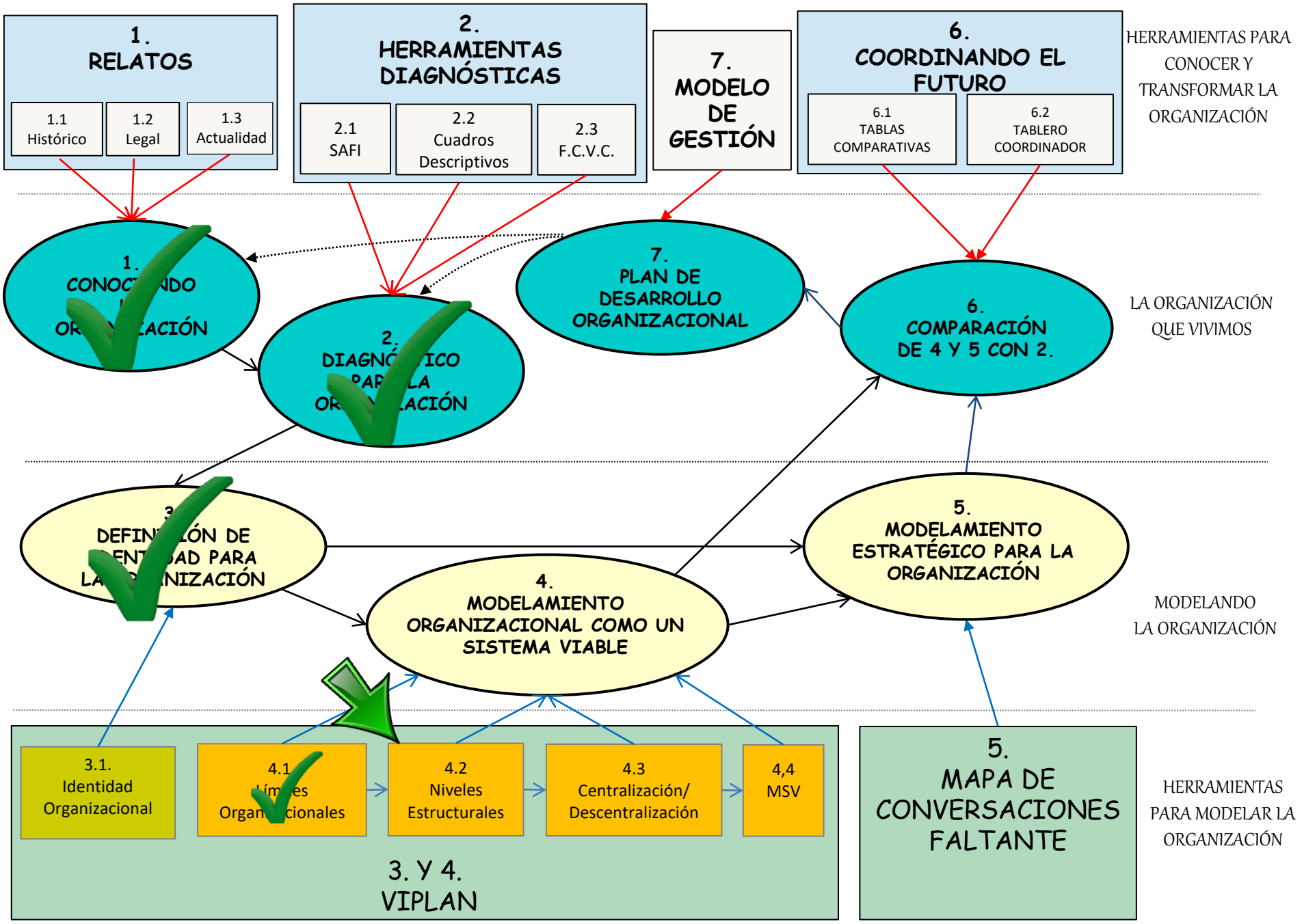
ACTIVIDADES DE POTENCIACIÓN

- **Fertilización** (aplicación de fertilizantes)
- **Manejo del Riego** (mantención de suelo saturado)
  - Primer período (3 meses, agua dulce)
  - Segundo período (4° mes adelante, agua salada)
- **Control de maleza** (control Permanente de malezas)

INVERNADERO

- **Preparación del suelo** (preparar la cama de siembra o trasplante)
- **Siembra o trasplante** (sembrar directamente o trasplantar desde la almaciguera)
  - **Almaciguera**
- **Cosecha** (se pretende extender la cosecha hasta el otoño)
  - **CONSERVA**
  - **VENTA EN FRESCO**

METODOLOGÍA



TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

UdeSantiago

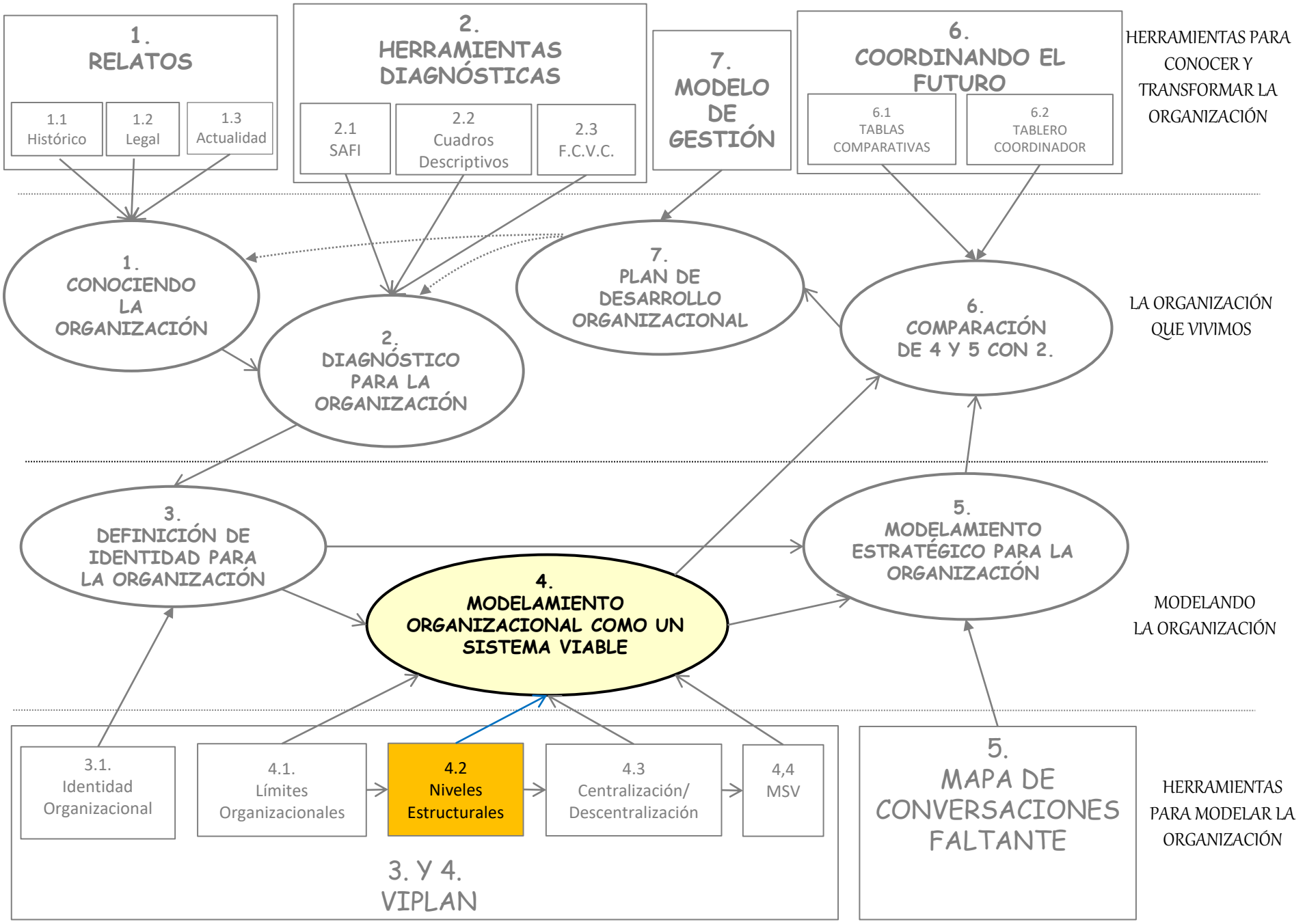
ACTIVIDAD 4.2

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).

METODOLOGÍA

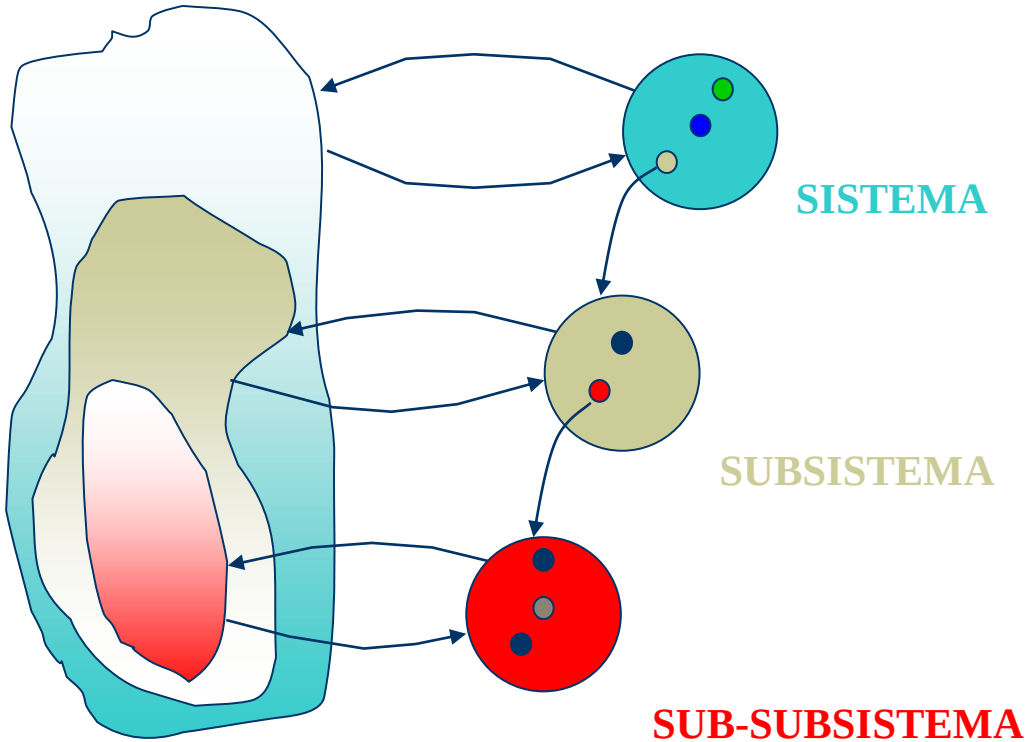


NIVELES ESTRUCTURALES:
DESPLEGANDO LA COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL

COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL: (modelar los niveles estructurales)

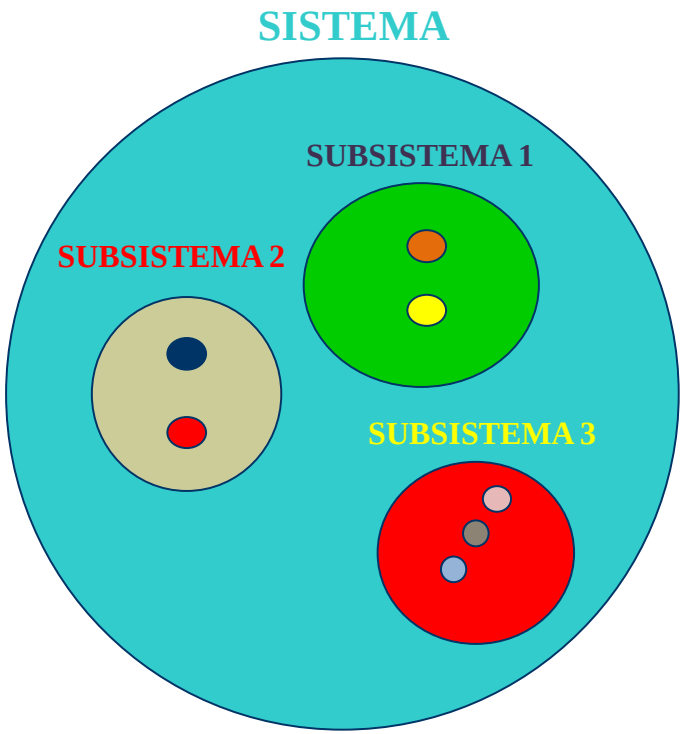
Identifica las tareas que la gerencia quiere convertir en actividades autónomas en diferentes niveles estructurales, es decir, las actividades primarias de la organización. Estas tareas definen el desdoblamiento de complejidad de la organización.

FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL:
(Despliegue de la complejidad organizacional)



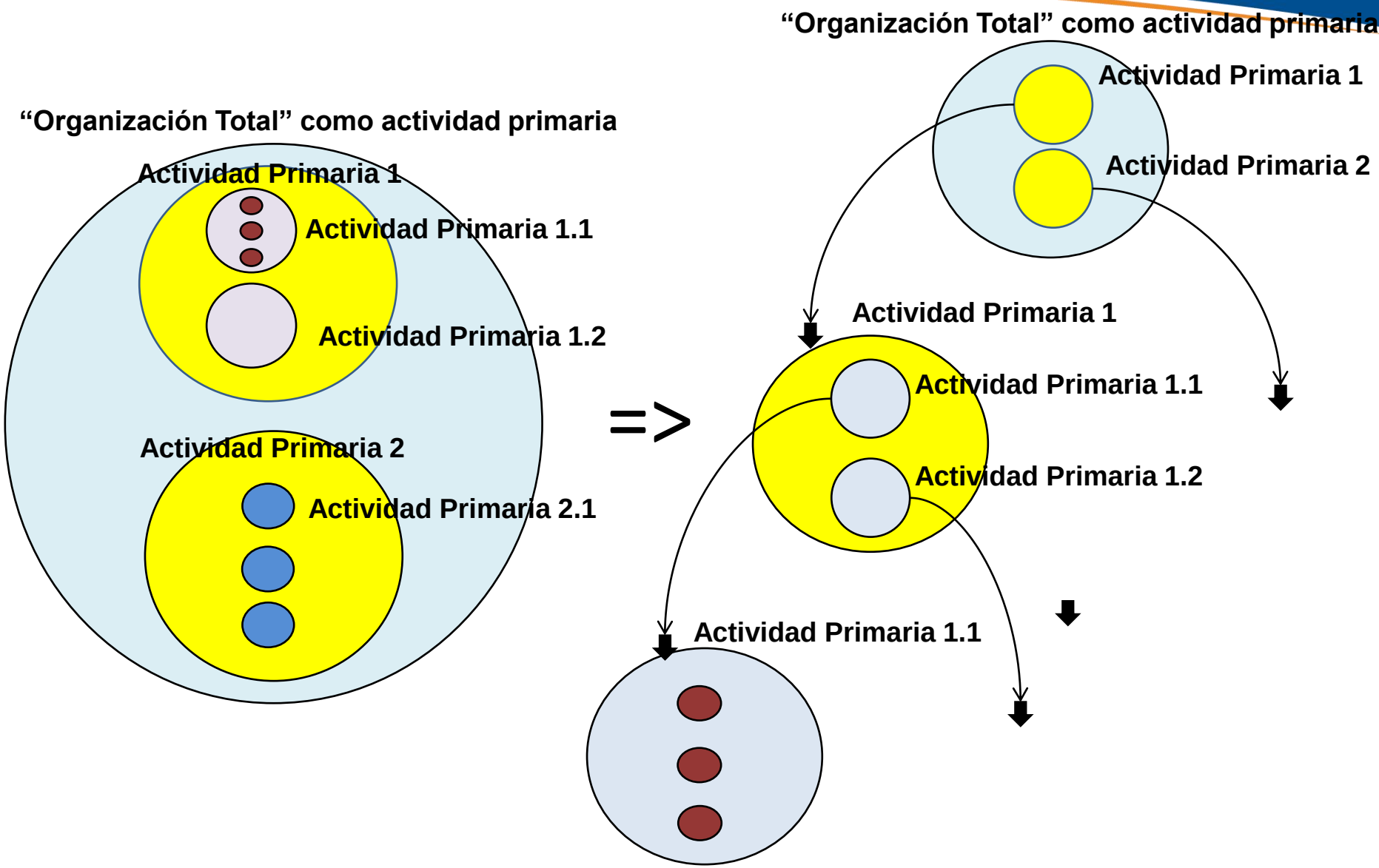
Para un sistema viable, "la complejidad de las tareas hacen necesario considerar sistemas autónomos inmersos en sistemas autónomos".

FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL:
(Despliegue de la complejidad organizacional)

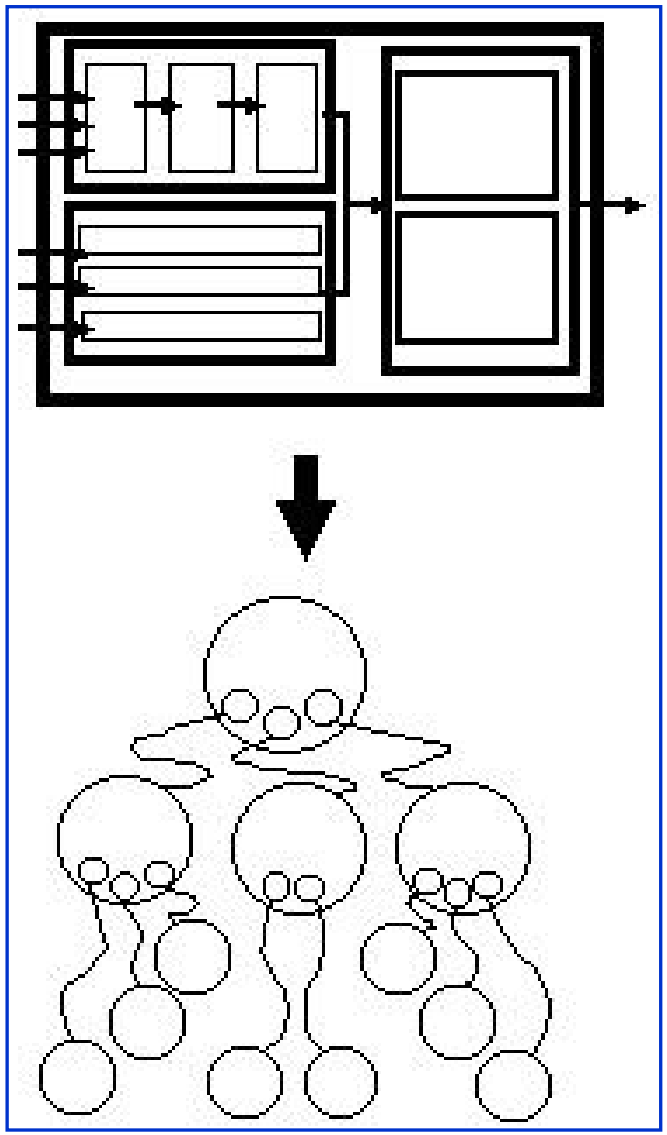


Para un sistema viable, "la complejidad de las tareas hacen necesario considerar sistemas autónomos inmersos en sistemas autónomos".

DESDOBLAMIENTO DE COMPLEJIDAD
(Formas de dibujarlo)



REPRESENTACIÓN



Actividades Tecnológicas realizadas

+

Actividades Temporales

+

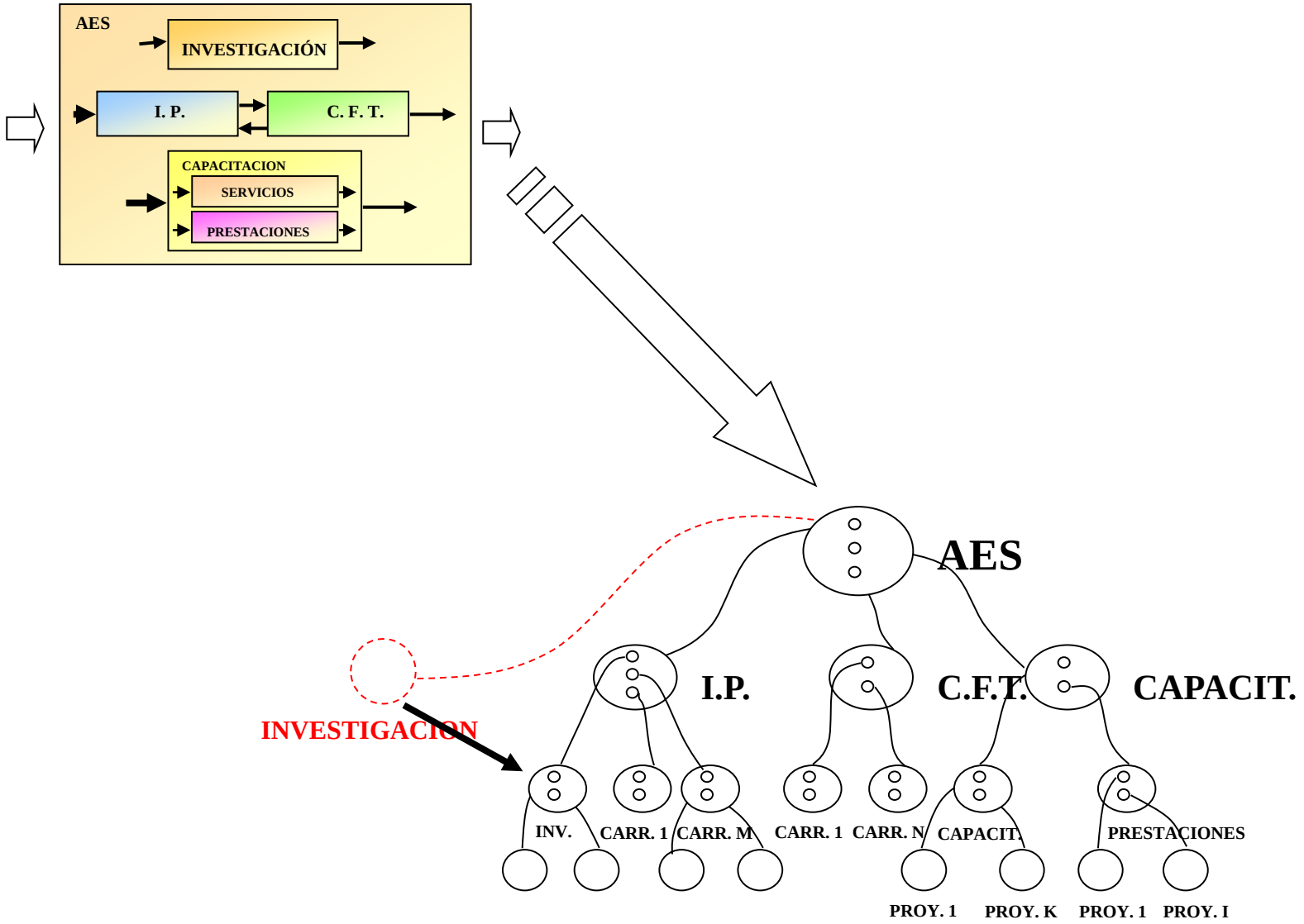
Actividades Geográficas

Actividades Primarias

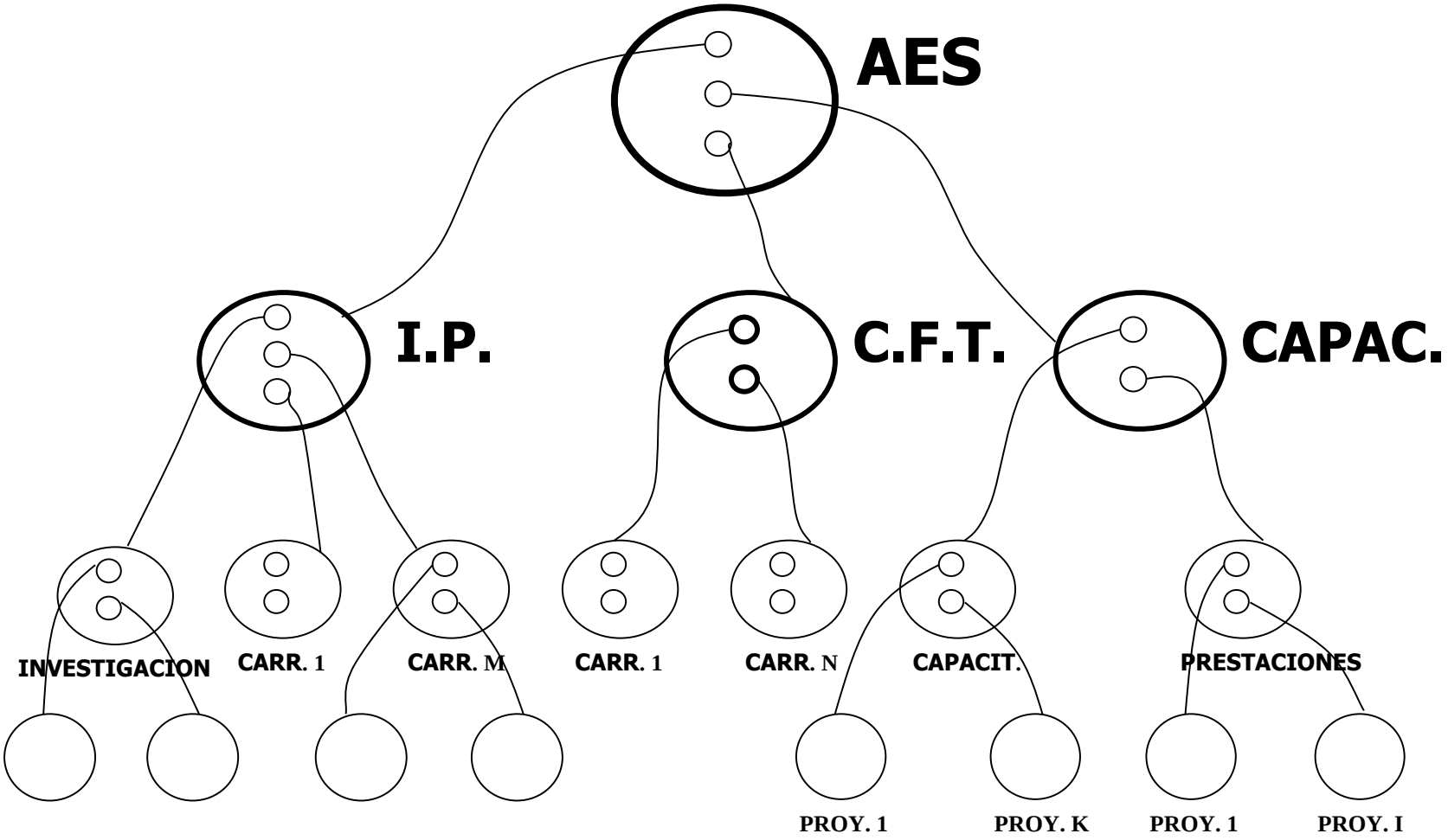
(Equilibrando la Complejidad)

AES

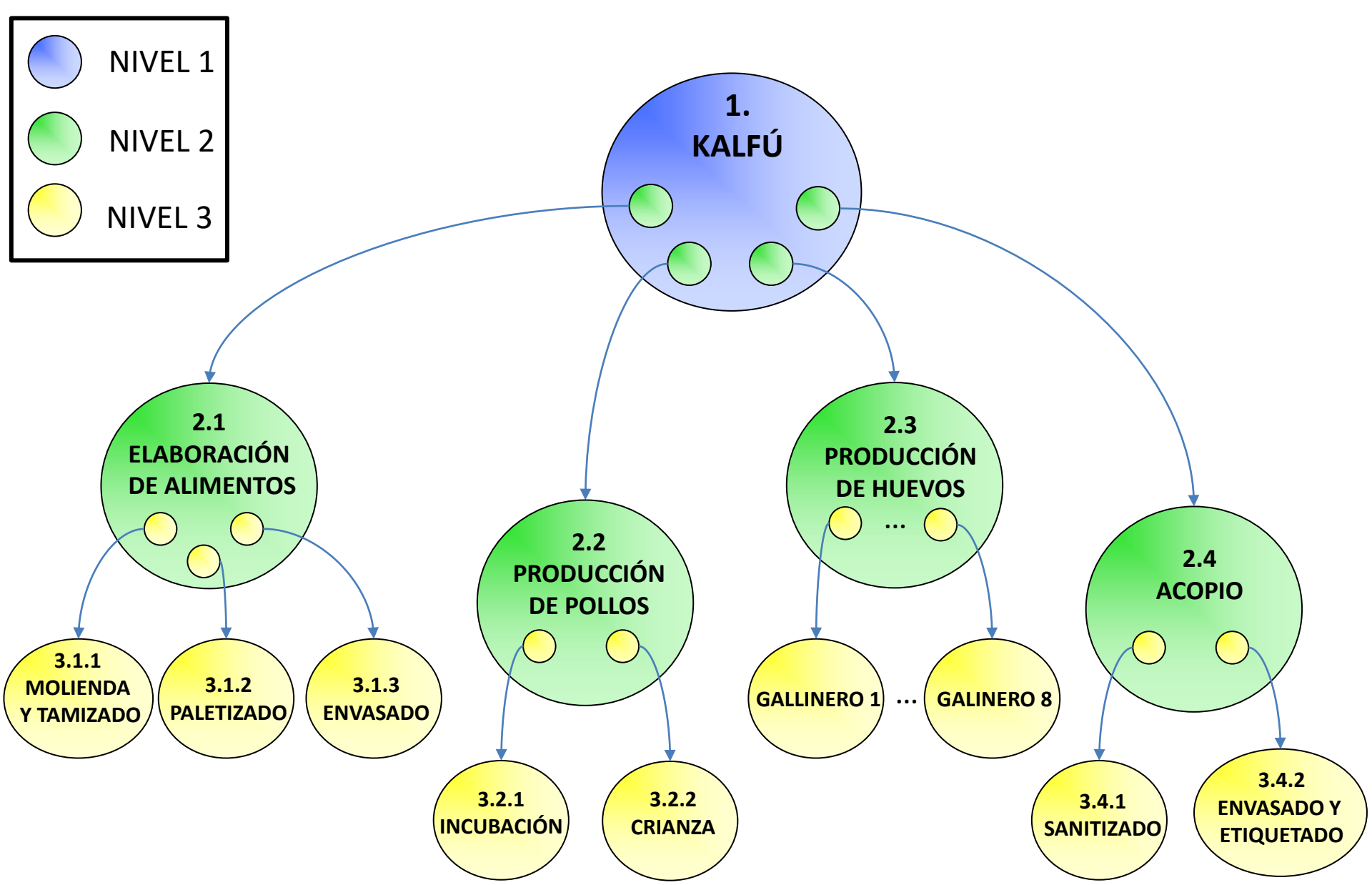
DE LAS ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS AL DESPLIEGUE DE COMPLEJIDAD



NIVELES ESTRUCTURALES (DESPLIEGUE DE COMPLEJIDAD)

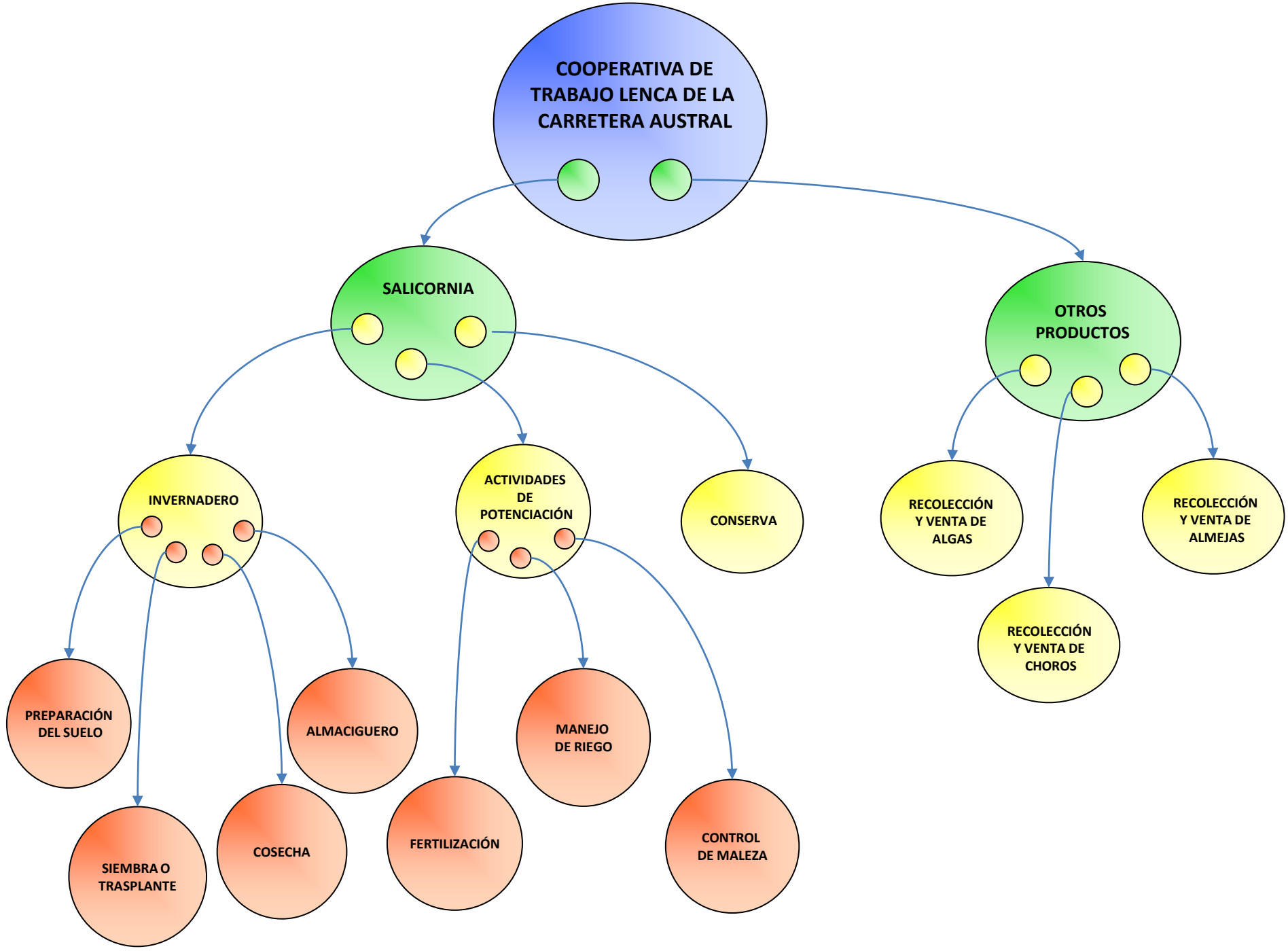


DESPLIEGUE DE LAS ACTIVIDADES MISIONALES} KALFÚ



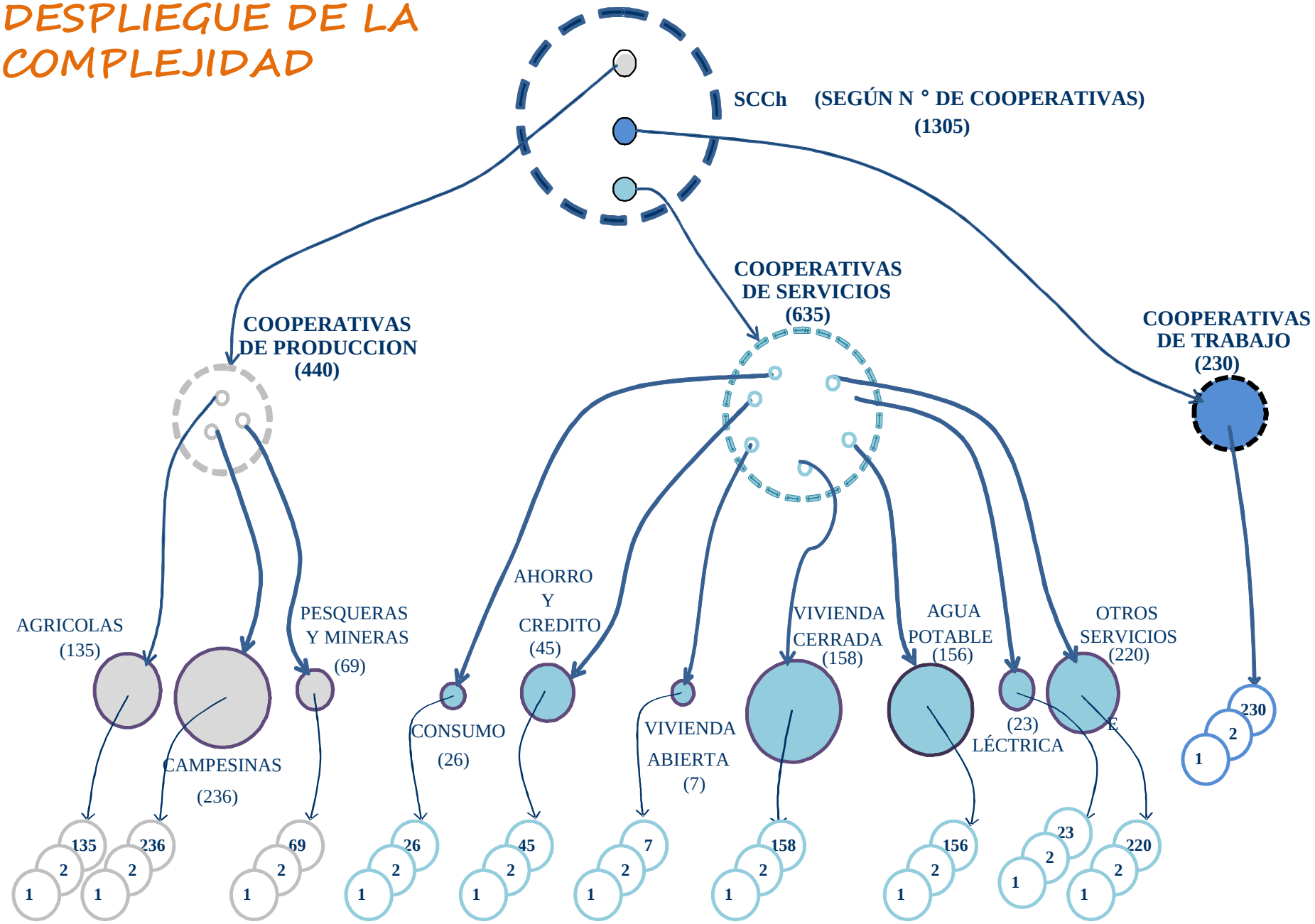
DESPLIEGUE DE LA COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL PARA KALFÚ

COOPERATIVA LENCA CARRETERA AUSTRAL

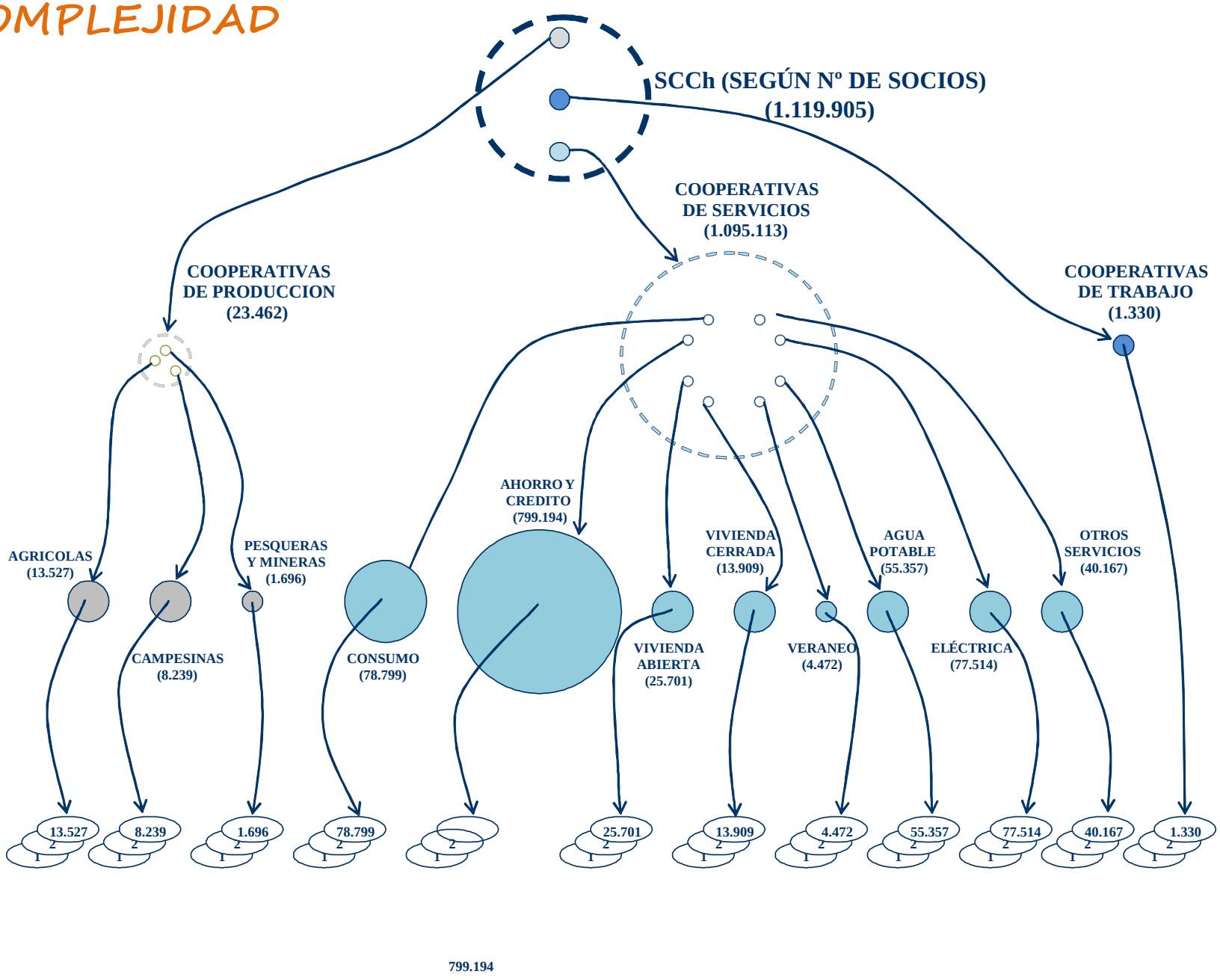

COOPERATIVA DE TRABAJO LENCA DE LA CARRETERA AUSTRAL
SALICORNIA
OTROS PRODUCTOS
INVERNADERO
ACTIVIDADES DE POTENCIACIÓN
CONSERVA
RECOLECCIÓN Y VENTA DE ALGAS
RECOLECCIÓN Y VENTA DE ALMEJAS
RECOLECCIÓN Y VENTA DE CHOROS
PREPARACIÓN DEL SUELO
ALMACIGUERO
MANEJO DE RIEGO
SIEMBRA O TRASPLANTE
COSECHA
FERTILIZACIÓN
CONTROL DE MALEZA

“DESPLEGANDO LA COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL PARA EL SCCh”

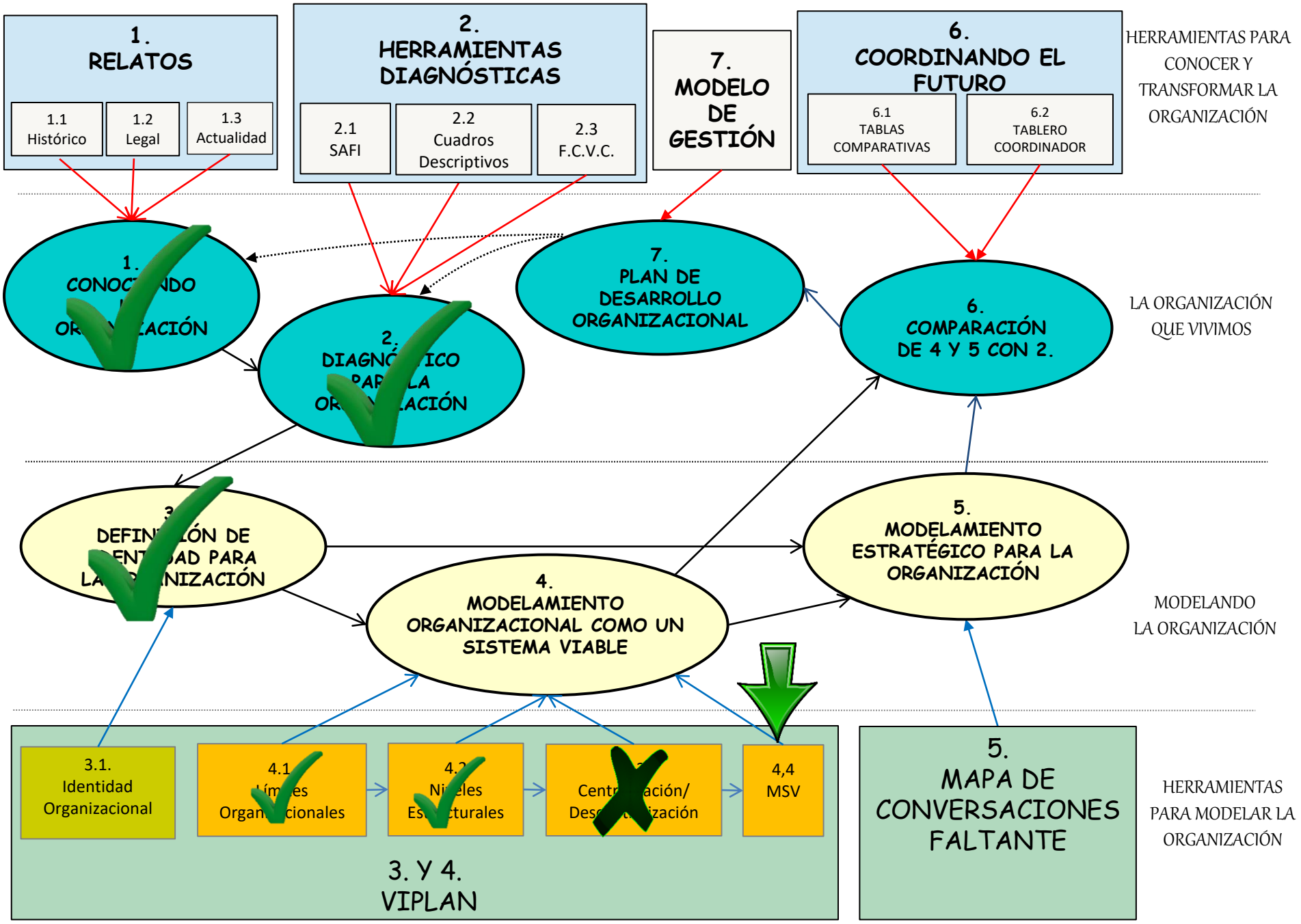
DESPLIEGUE DE LA COMPLEJIDAD



DESPLIEGUE DE LA COMPLEJIDAD



METODOLOGÍA



TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

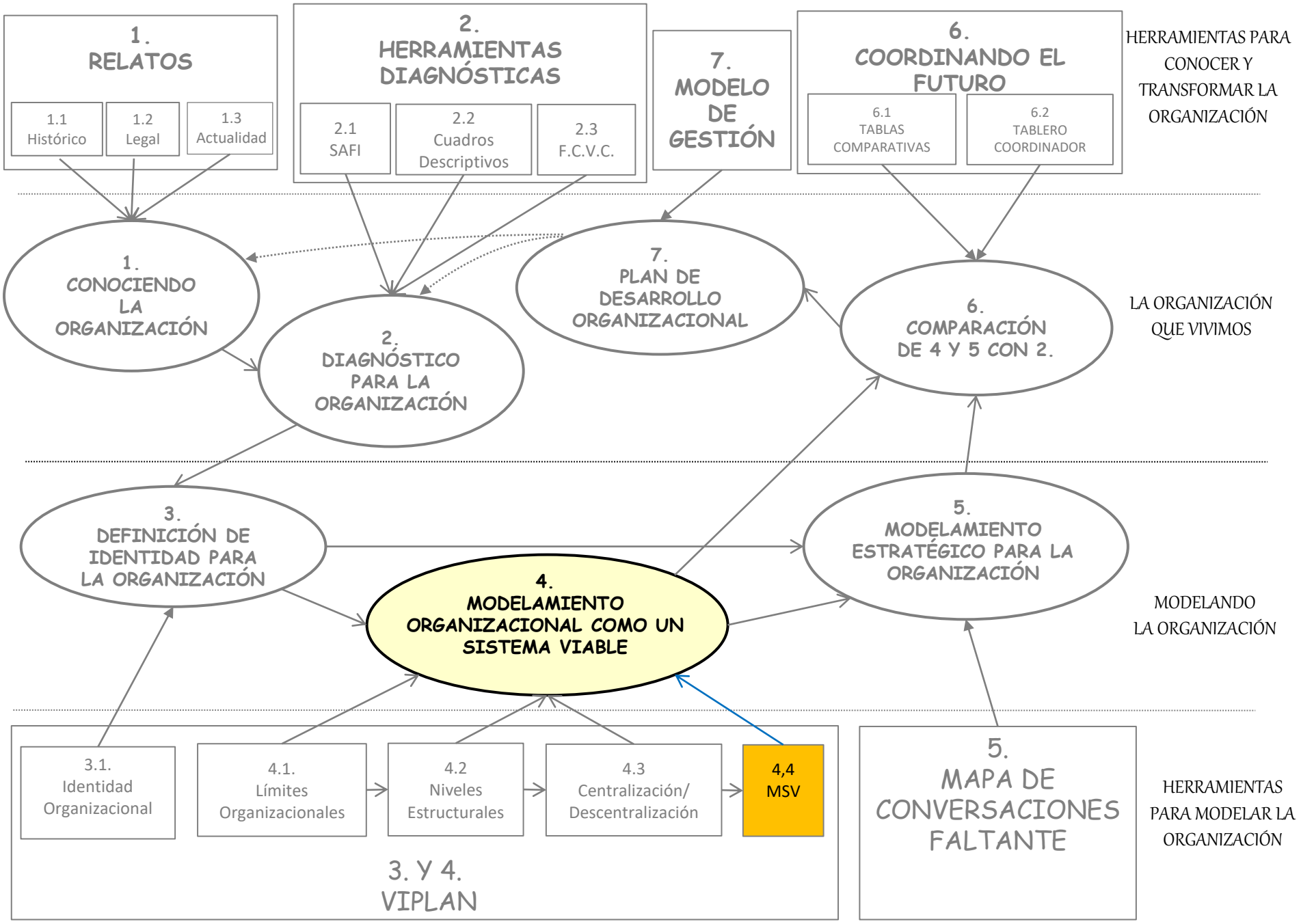
UdeSantiago

ACTIVIDAD 4

MODELANDO EL SISTEMA VIABLE PARA LA ORGANIZACIÓN

- **Modelar los Subsistemas Constitutivos del Sistema Viable para Organización.**
- **Hace un mapeo de la asignación de recursos sobre el MSV y ayuda a identificar problemas estructurales.**

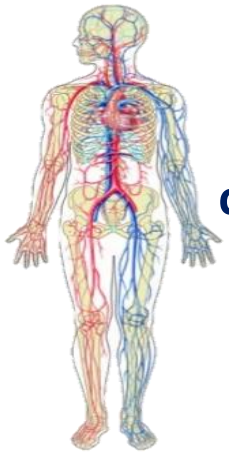
METODOLOGÍA



IMAGINIZANDO LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA VIABLE



STAFFORD BEER



Veremos la Organización como Ser Vivo

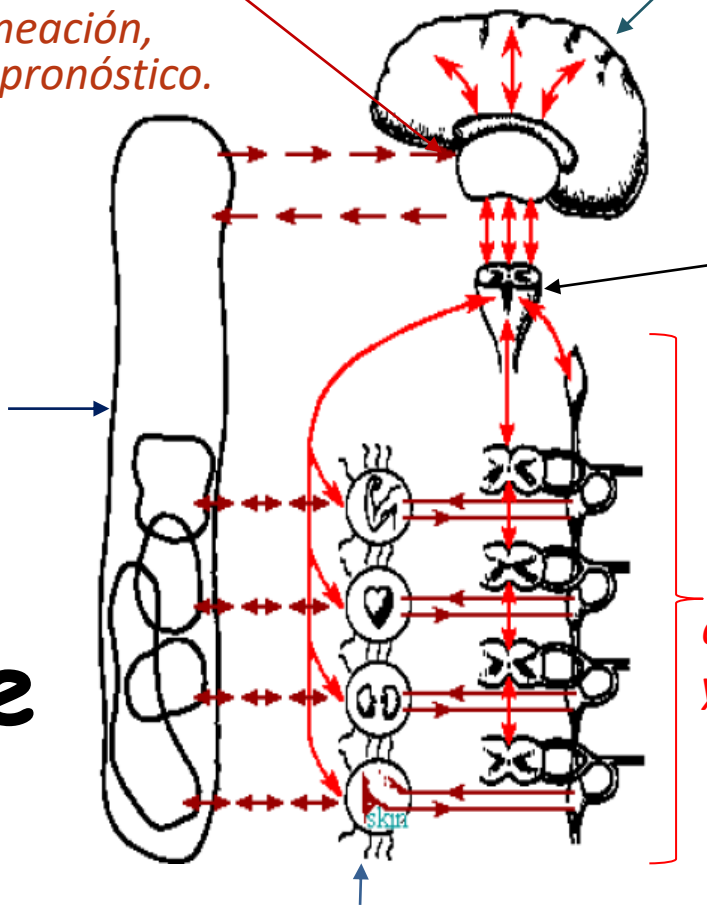
Modelo de sistema Viable (VSM)

Sistema 5.
Funciones dFormulación de el cerebro alto. decisiones políticas. Identidad.

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

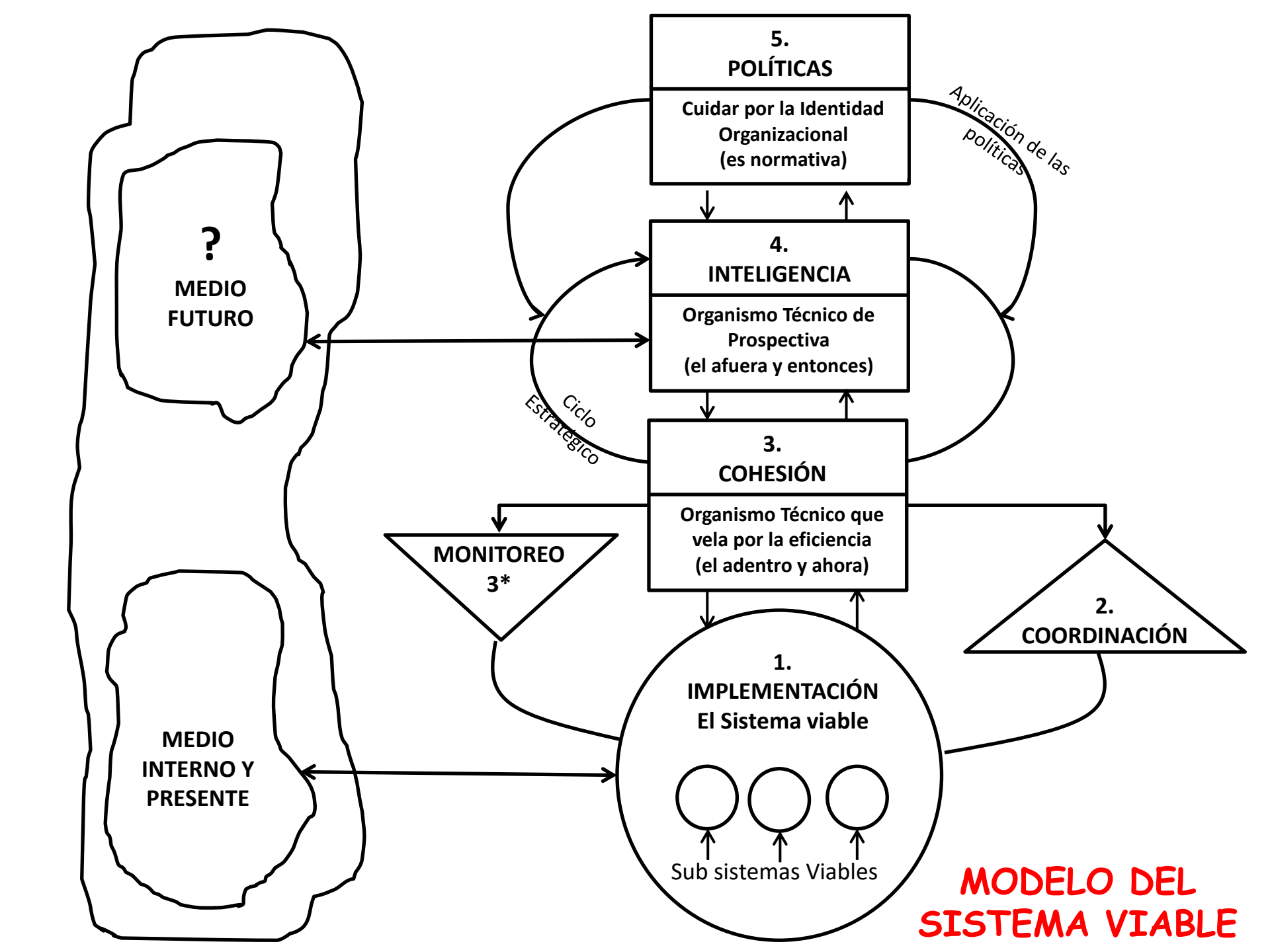
Sistema 3.
La base cerebral (cerebro base) que vigila el la complejidad total de músculos y órganos y optimiza el ambiente interno . Incluye el 3 (el sistema nervioso parasimpático.*

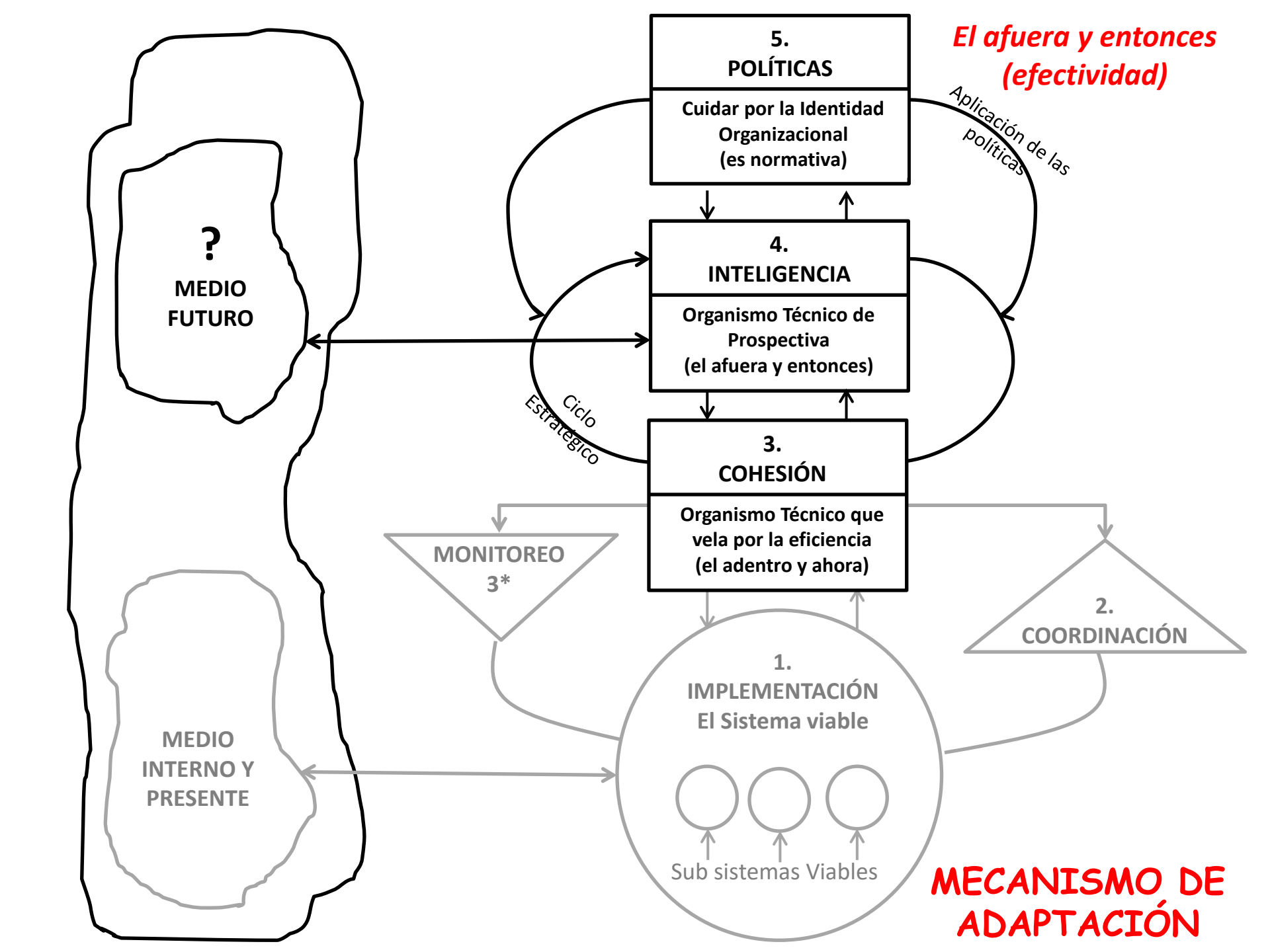
Entorno.
El Medio Ambiente relacionado con la con el Sistema Viable. En sus dimensiones de presente y futuro.

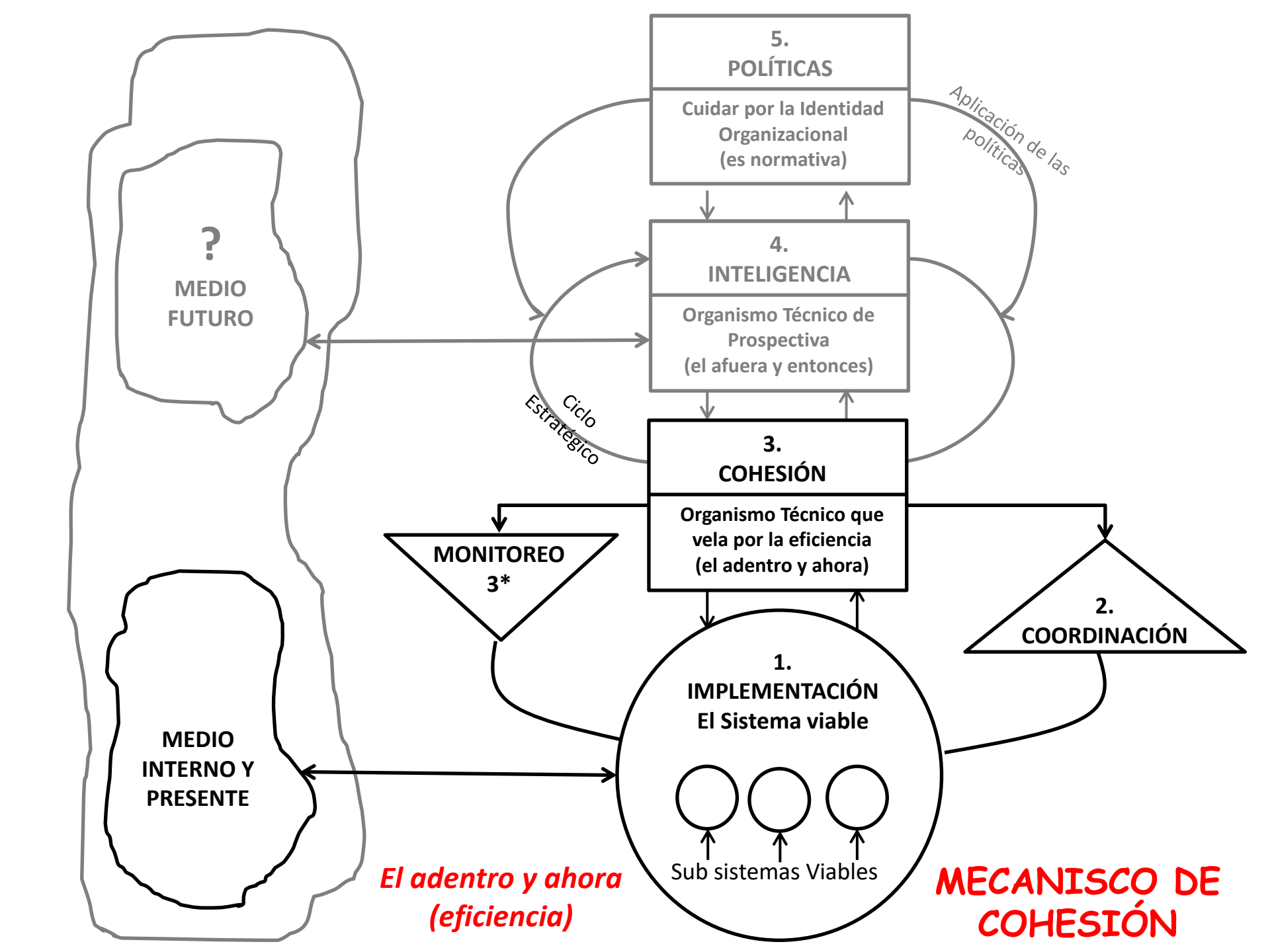


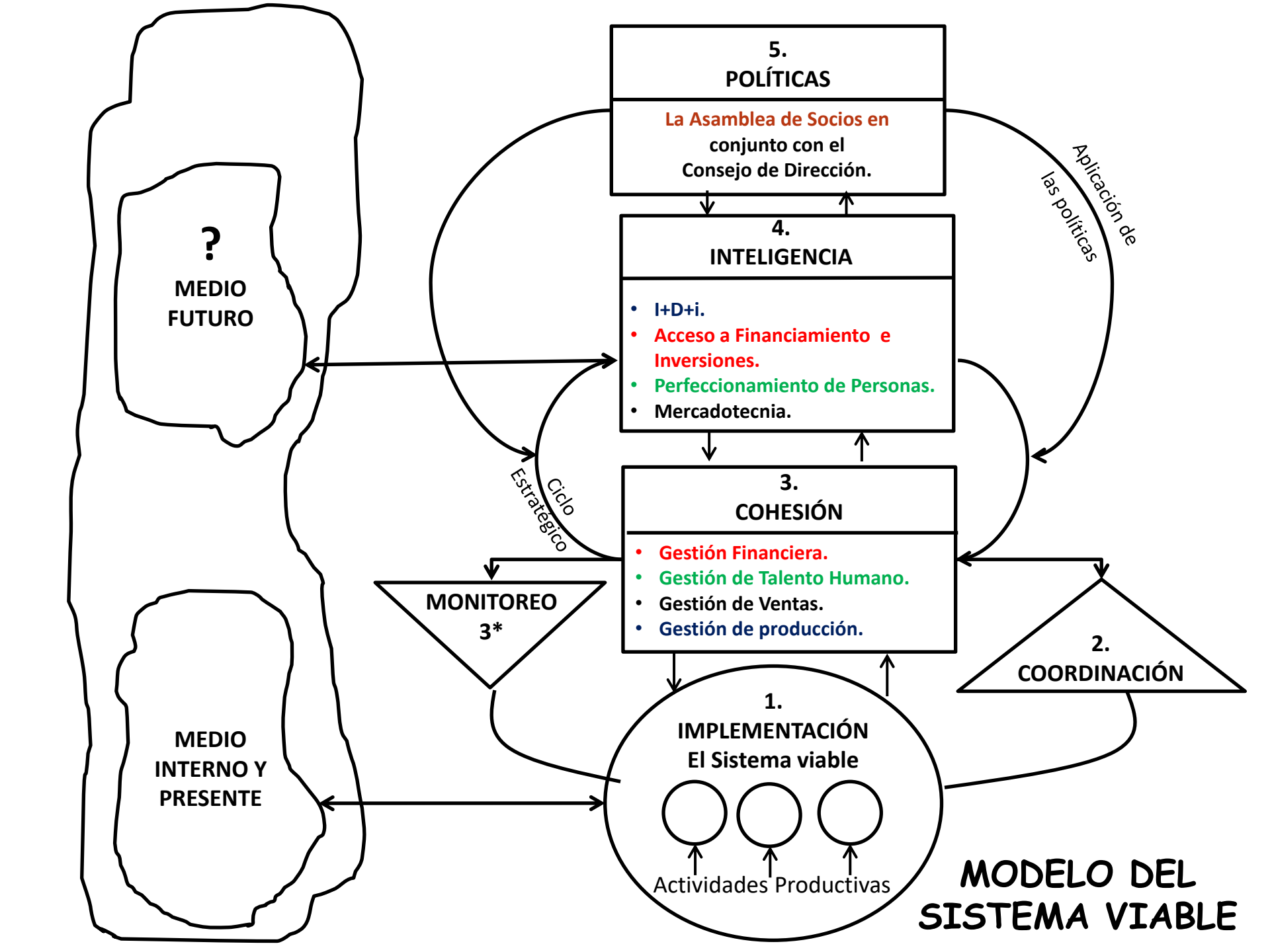
Sistema 2.
Sistema nervioso simpático que coordina los músculos y órganos y asegura que su interacción sea estable.

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


5.
POLÍTICAS
Cuidar por la Identidad Organizacional (es normativa)
Aplicación de las políticas
4.
INTELIGENCIA
Organismo Técnico de Prospectiva (el afuera y entonces)
Ciclo Estratégico
3.
COHESIÓN
Organismo Técnico que vela por la eficiencia (el adentro y ahora)
MONITOREO 3*
2.
COORDINACIÓN
1.
IMPLEMENTACIÓN
El Sistema viable
Sub sistemas Viables
?
MEDIO FUTURO
MEDIO INTERNO Y PRESENTE
MODELO DEL SISTEMA VIABLE


El afuera y entonces
(efectividad)
5.
POLÍTICAS
Cuidar por la Identidad
Organizacional
(es normativa)
Aplicación de las
políticas
4.
INTELIGENCIA
Organismo Técnico de
Prospectiva
(el afuera y entonces)
Ciclo
Estratégico
3.
COHESIÓN
Organismo Técnico que
vela por la eficiencia
(el adentro y ahora)
?
MEDIO
FUTURO
MONITOREO
3*
2.
COORDINACIÓN
1.
IMPLEMENTACIÓN
El Sistema viable
Sub sistemas Viables
MEDIO
INTERNO Y
PRESENTE
MECANISMO DE
ADAPTACIÓN


5.
POLÍTICAS
Cuidar por la Identidad Organizacional (es normativa)
Aplicación de las políticas
4.
INTELIGENCIA
Organismo Técnico de Prospectiva (el afuera y entonces)
Ciclo Estratégico
3.
COHESIÓN
Organismo Técnico que vela por la eficiencia (el adentro y ahora)
MONITOREO 3*
2.
COORDINACIÓN
1.
IMPLEMENTACIÓN
El Sistema viable
Sub sistemas Viables
?
MEDIO FUTURO
MEDIO INTERNO Y PRESENTE
El adentro y ahora (eficiencia)
MECANISCO DE COHESIÓN


5.
POLÍTICAS
La Asamblea de Socios en conjunto con el Consejo de Dirección.
Aplicación de las políticas
4.
INTELIGENCIA
• I+D+i.
• Acceso a Financiamiento e Inversiones.
• Perfeccionamiento de Personas.
• Mercadotecnia.
Ciclo Estratégico
3.
COHESIÓN
• Gestión Financiera.
• Gestión de Talento Humano.
• Gestión de Ventas.
• Gestión de producción.
MONITOREO
3*
2.
COORDINACIÓN
1.
IMPLEMENTACIÓN
El Sistema viable
Actividades Productivas
?
MEDIO FUTURO
MEDIO INTERNO Y PRESENTE
MODELO DEL SISTEMA VIABLE

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.

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.

FORMACIÓN Y EDUCACIÓN

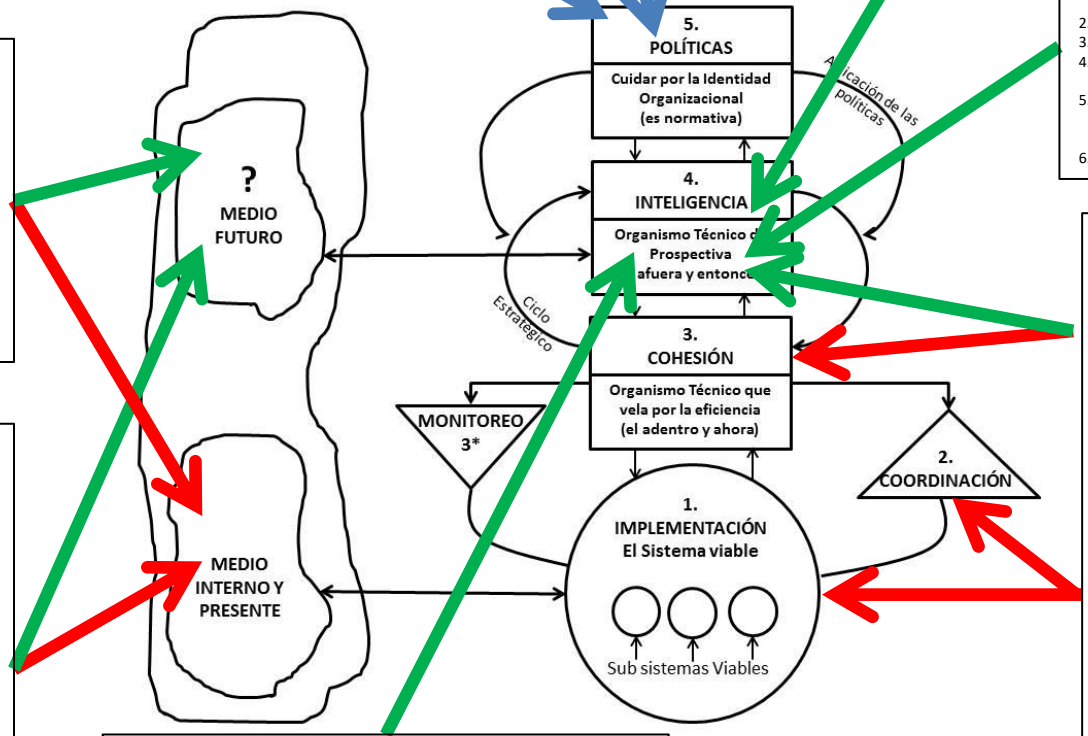
1. Los integrantes socios y no socios saben que es una Cooperativa y qué la diferencia de otras empresas.
2. Los integrantes conocen sus derechos, deberes y principios de una cooperativa.
3. El nivel educacional de los integrantes es el adecuado para lograr el buen operar de la cooperativa.
4. Se realizan 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.

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.

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 trasmitidos 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.



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.
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.

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.

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



¿PREGUNTAS? … ¿REFLEXIONES?…

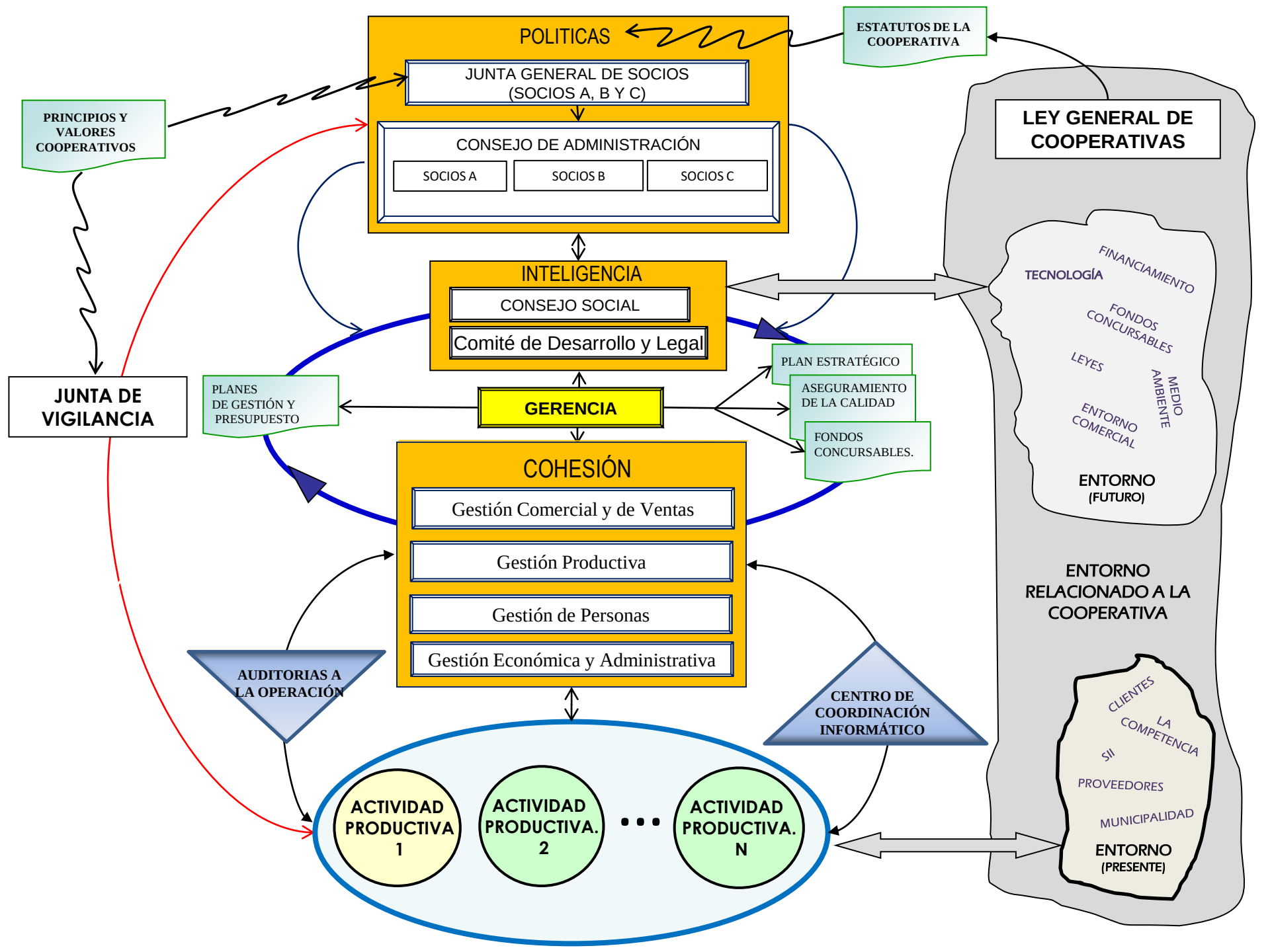


Ahora:

PRIMER DESCANSO DE HOY

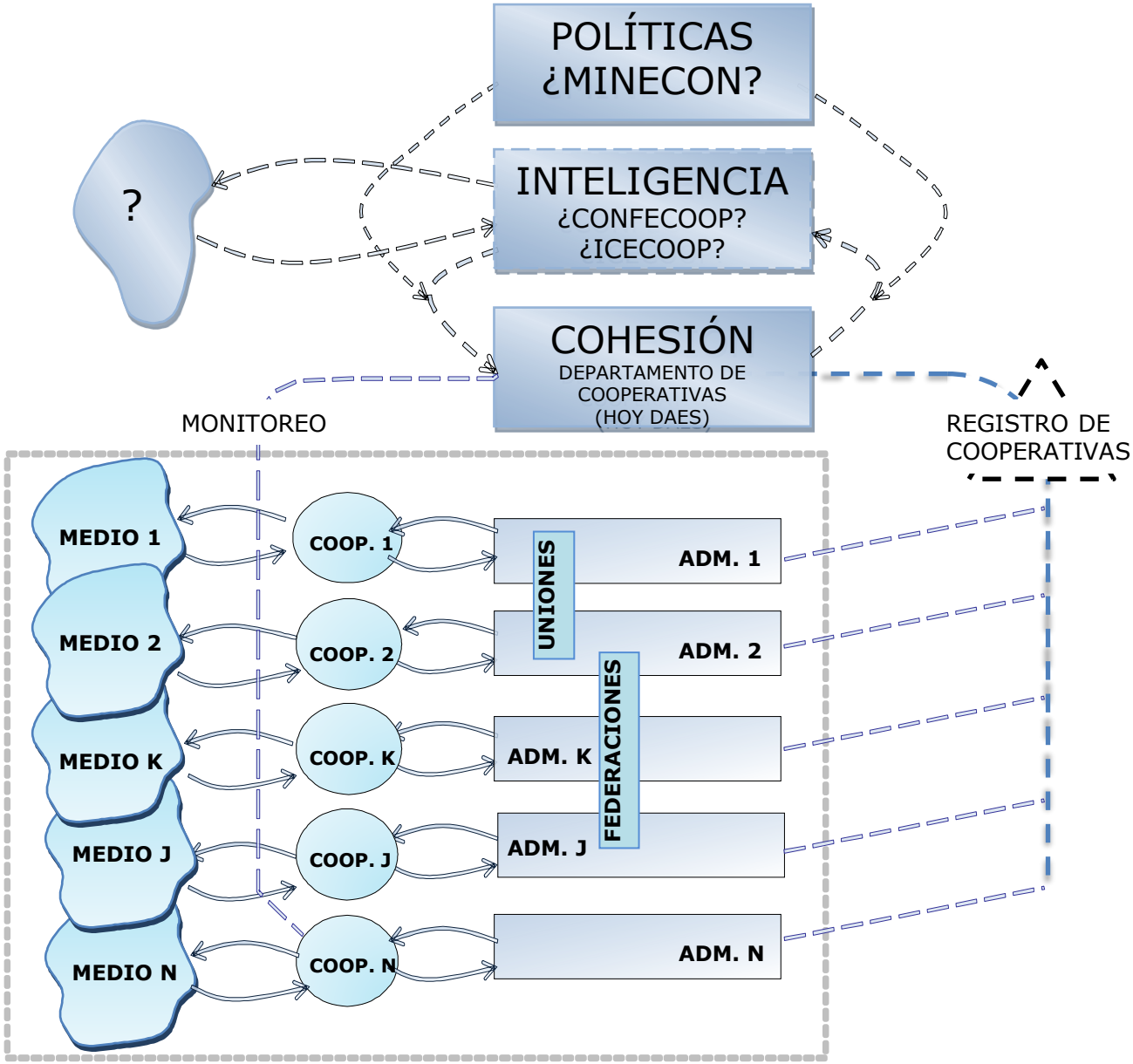
(Momento para disfrutar un café)

MODELO GENÉRICO DE UNA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO


POLITICAS
ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA
JUNTA GENERAL DE SOCIOS (SOCIOS A, B Y C)
PRINCIPIOS Y VALORES COOPERATIVOS
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
SOCIOS A
SOCIOS B
SOCIOS C
LEY GENERAL DE COOPERATIVAS
INTELIGENCIA
CONSEJO SOCIAL
Comité de Desarrollo y Legal
FINANCIAMIENTO
TECNOLOGÍA
FONDOS CONCURSABLES
LEYES
MEDIO AMBIENTE
ENTORNO COMERCIAL
ENTORNO (FUTURO)
JUNTA DE VIGILANCIA
PLANES DE GESTIÓN Y PRESUPUESTO
GERENCIA
PLAN ESTRATÉGICO
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
FONDOS CONCURSABLES.
COHESIÓN
Gestión Comercial y de Ventas
Gestión Productiva
Gestión de Personas
Gestión Económica y Administrativa
ENTORNO RELACIONADO A LA COOPERATIVA
AUDITORIAS A LA OPERACIÓN
CENTRO DE COORDINACIÓN INFORMÁTICO
CLIENTES
LA COMPETENCIA
SII
PROVEEDORES
MUNICIPALIDAD
ENTORNO (PRESENTE)
ACTIVIDAD PRODUCTIVA 1
ACTIVIDAD PRODUCTIVA. 2
ACTIVIDAD PRODUCTIVA. N

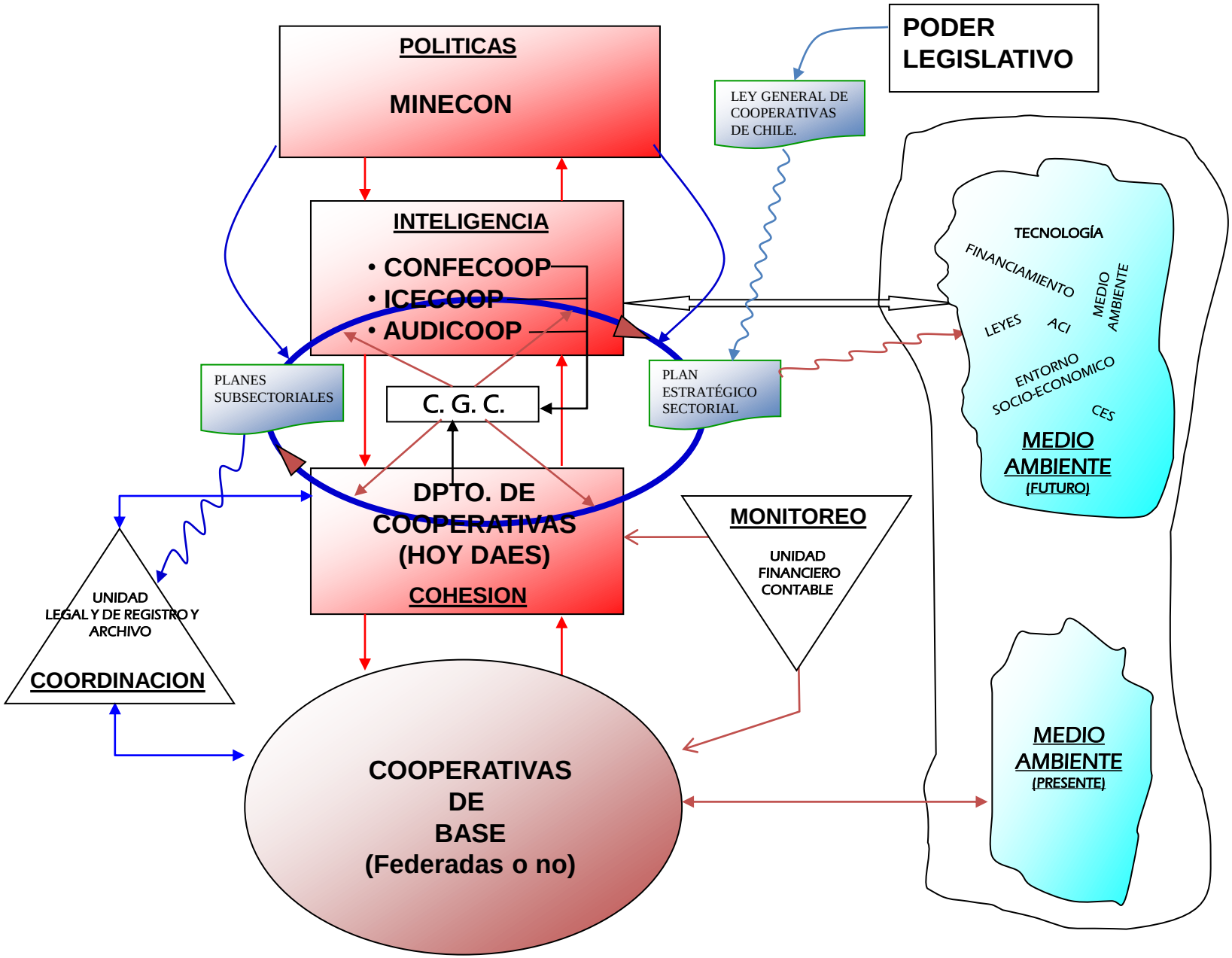
“LA VIABILIDAD DEL SCCh”
(En términos diagnósticos)

ESTRUCTURA
(VIABILIDAD ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICA PARA EL SCCh)

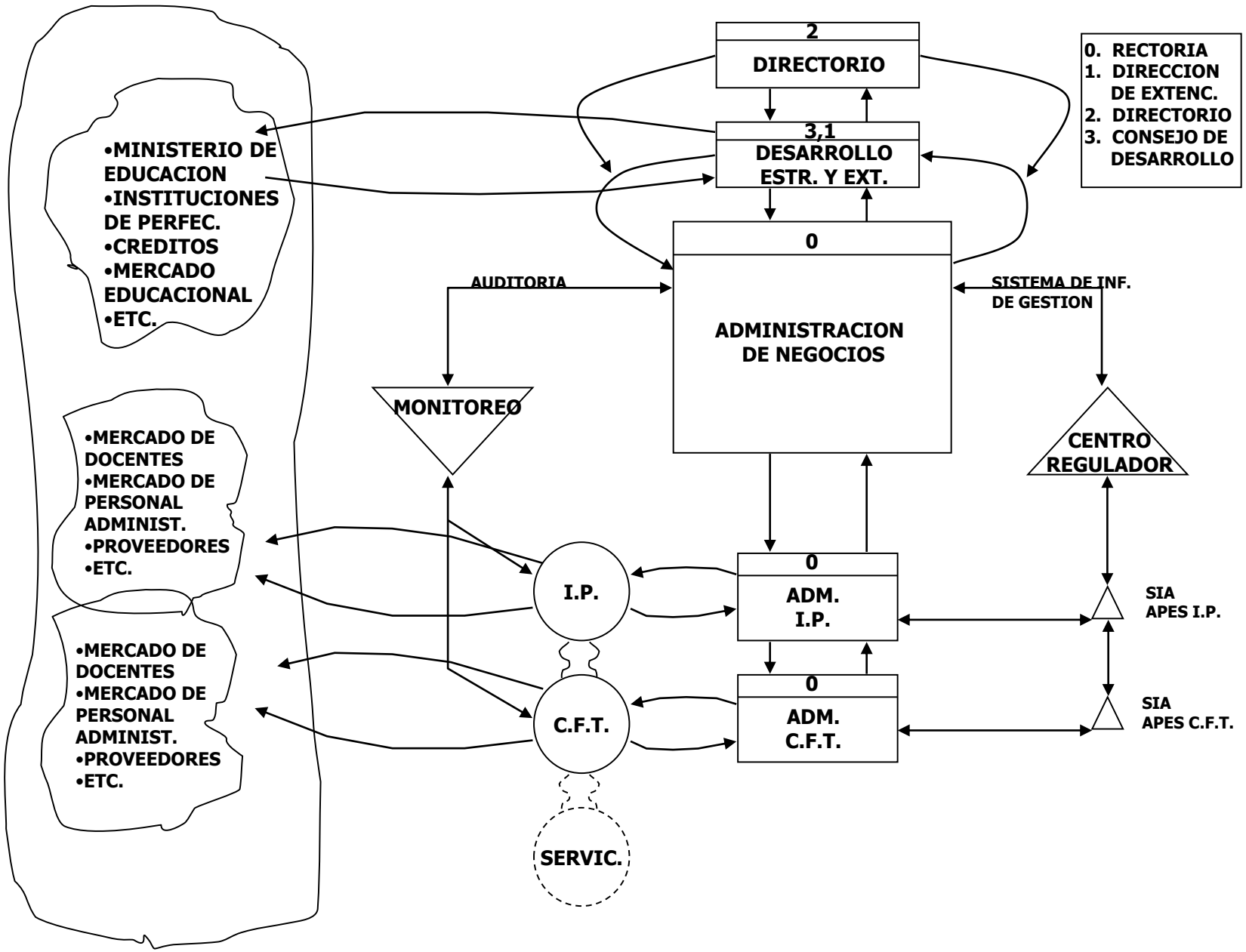


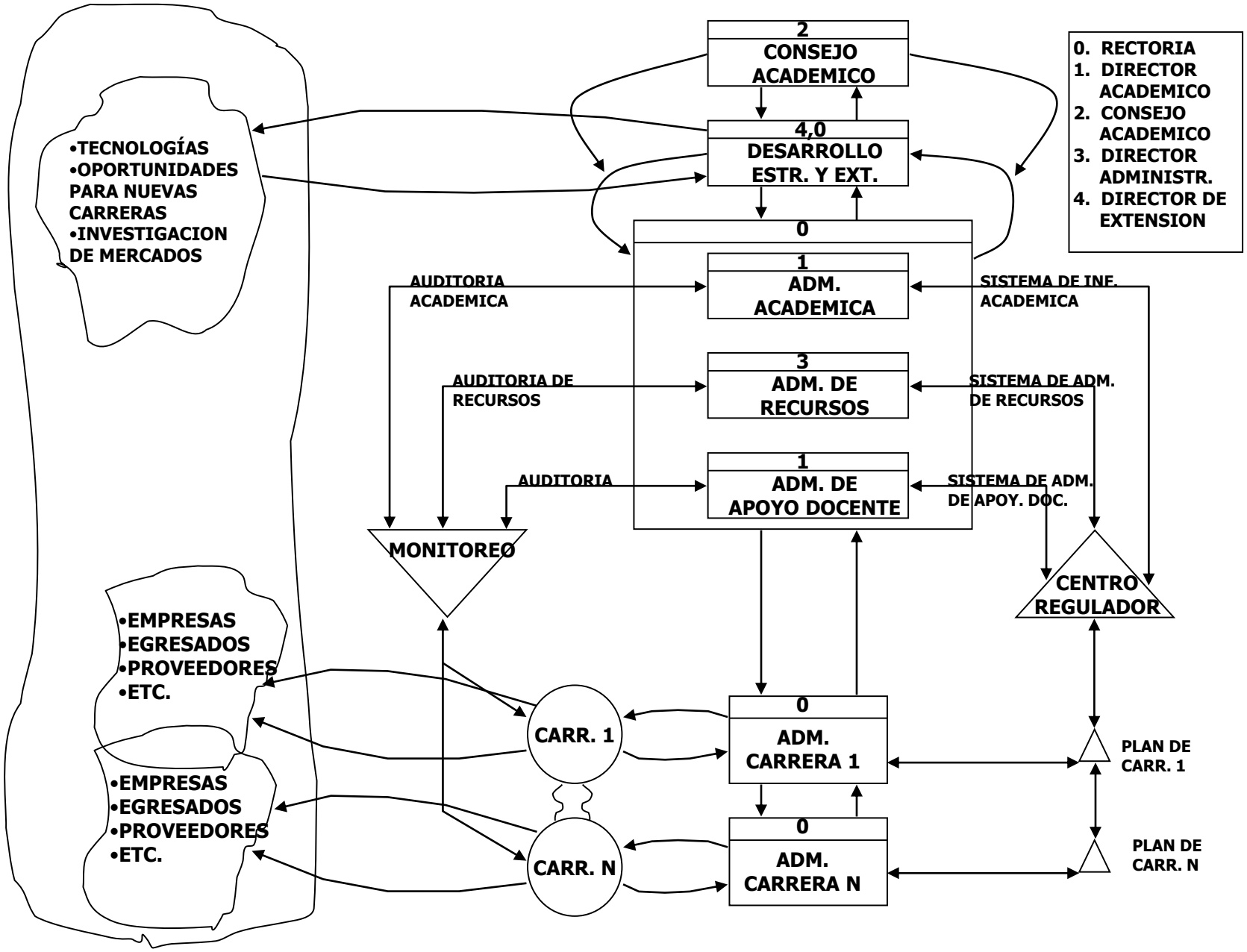
“LA VIABILIDAD DEL SCCh”
(En términos de diseño)

ESTRUCTURA
(VIABILIDAD ORGANIZACIONAL DE DISEÑO)

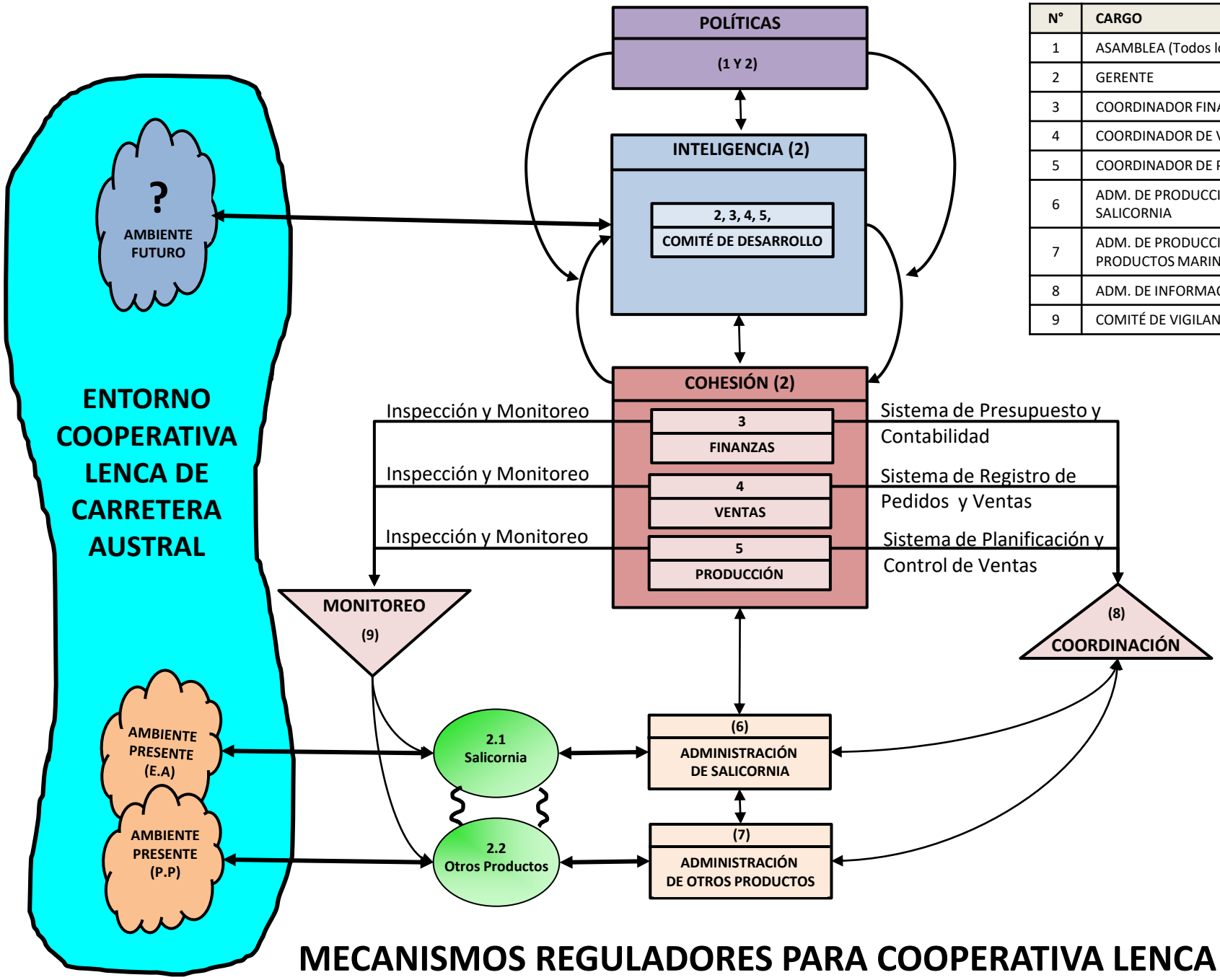


AES


2
DIRECTORIO
0. RECTORIA
1. DIRECCION DE EXTENC.
2. DIRECTORIO
3. CONSEJO DE DESARROLLO
3,1
DESARROLLO ESTR. Y EXT.
•MINISTERIO DE EDUCACION
•INSTITUCIONES DE PERFEC.
•CREDITOS
•MERCADO EDUCACIONAL
•ETC.
0
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
AUDITORIA
SISTEMA DE INF. DE GESTION
MONITOREO
CENTRO REGULADOR
•MERCADO DE DOCENTES
•MERCADO DE PERSONAL ADMINIST.
•PROVEEDORES
•ETC.
I.P.
0
ADM. I.P.
SIA APES I.P.
•MERCADO DE DOCENTES
•MERCADO DE PERSONAL ADMINIST.
•PROVEEDORES
•ETC.
C.F.T.
0
ADM. C.F.T.
SIA APES C.F.T.
SERVIC.


2
CONSEJO ACADEMICO
0. RECTORIA
1. DIRECTOR ACADEMICO
2. CONSEJO ACADEMICO
3. DIRECTOR ADMINISTR.
4. DIRECTOR DE EXTENSION
4,0
DESARROLLO ESTR. Y EXT.
•TECNOLOGÍAS
•OPORTUNIDADES PARA NUEVAS CARRERAS
•INVESTIGACION DE MERCADOS
0
1
ADM. ACADEMICA
AUDITORIA ACADEMICA
SISTEMA DE INF. ACADEMICA
3
ADM. DE RECURSOS
AUDITORIA DE RECURSOS
SISTEMA DE ADM. DE RECURSOS
1
ADM. DE APOYO DOCENTE
AUDITORIA
SISTEMA DE ADM. DE APOY. DOC.
MONITOREO
CENTRO REGULADOR
•EMPRESAS
•EGRESADOS
•PROVEEDORES
•ETC.
•EMPRESAS
•EGRESADOS
•PROVEEDORES
•ETC.
CARR. 1
CARR. N
0
ADM. CARRERA 1
0
ADM. CARRERA N
PLAN DE CARR. 1
PLAN DE CARR. N

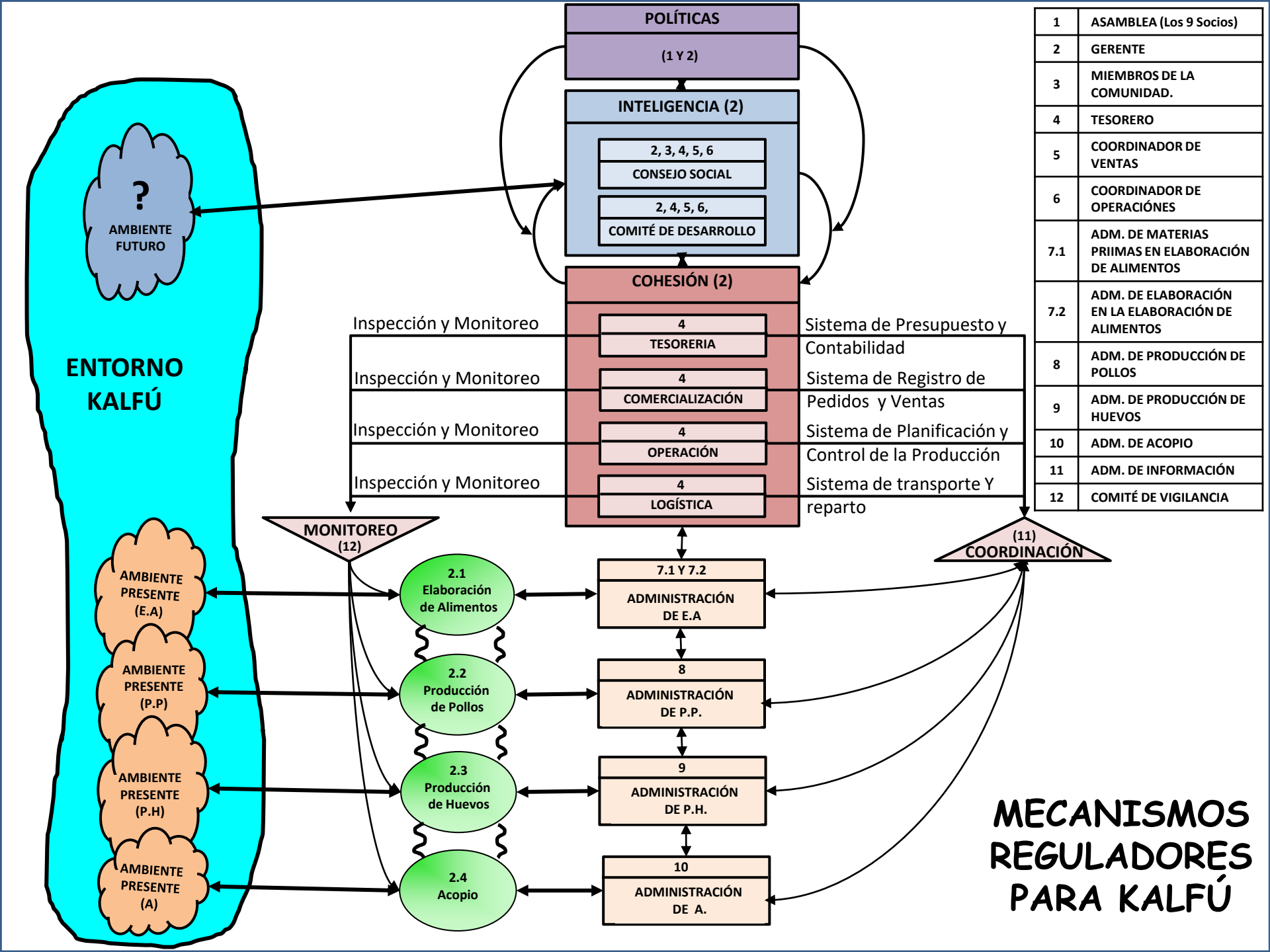
COOPERATIVA LENCA CARRETERA AUSTRAL



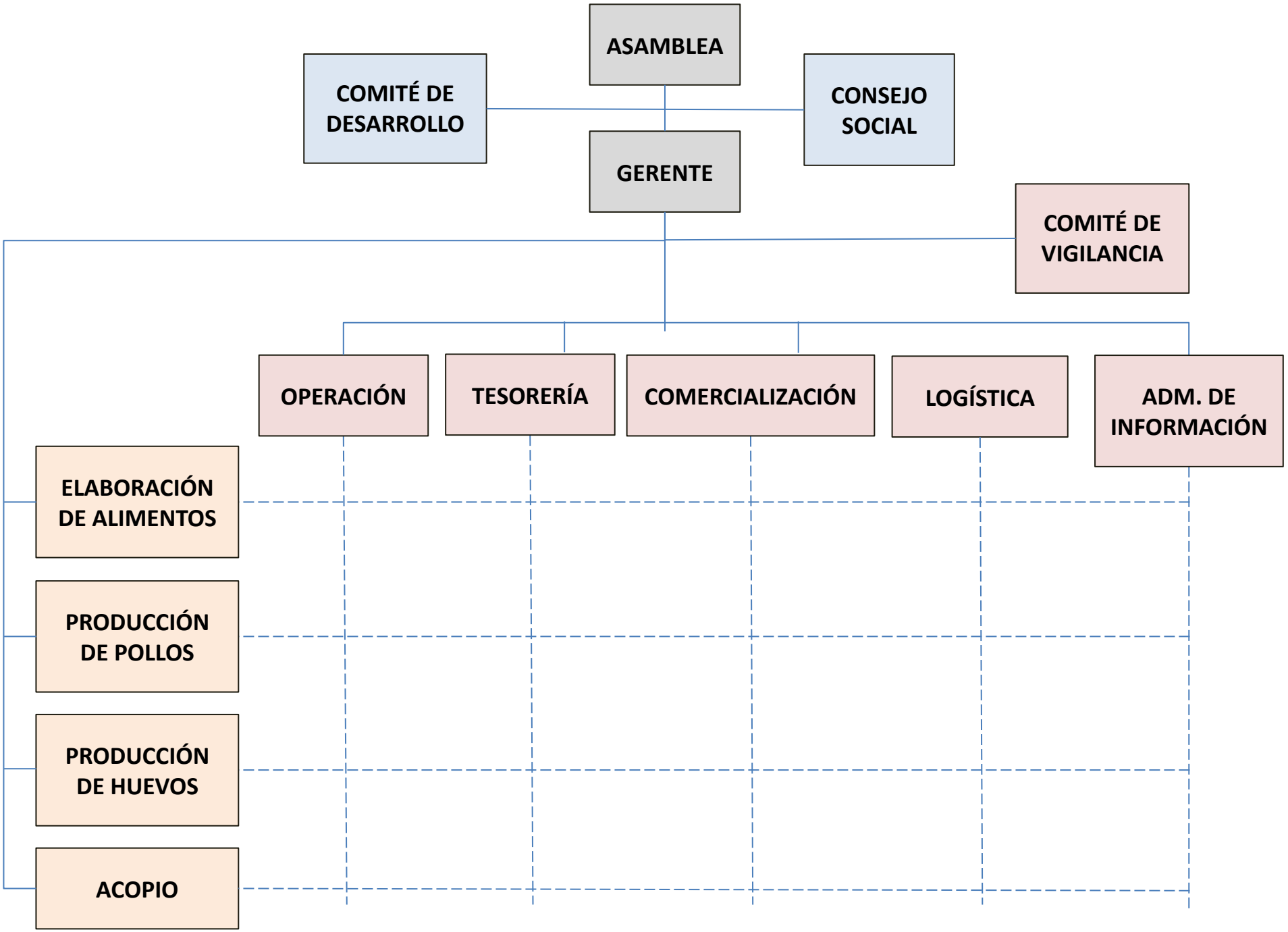
N°	CARGO
1	ASAMBLEA (Todos los Socios)
2	GERENTE
3	COORDINADOR FINANCIERO
4	COORDINADOR DE VENTAS
5	COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
6	ADM. DE PRODUCCIÓN DE SALICORNIA
7	ADM. DE PRODUCCIÓN DE OTROS PRODUCTOS MARINOS
8	ADM. DE INFORMACIÓN
9	COMITÉ DE VIGILANCIA

MECANISMOS REGULADORES PARA COOPERATIVA LENCA DE CARRETERA AUSTRAL

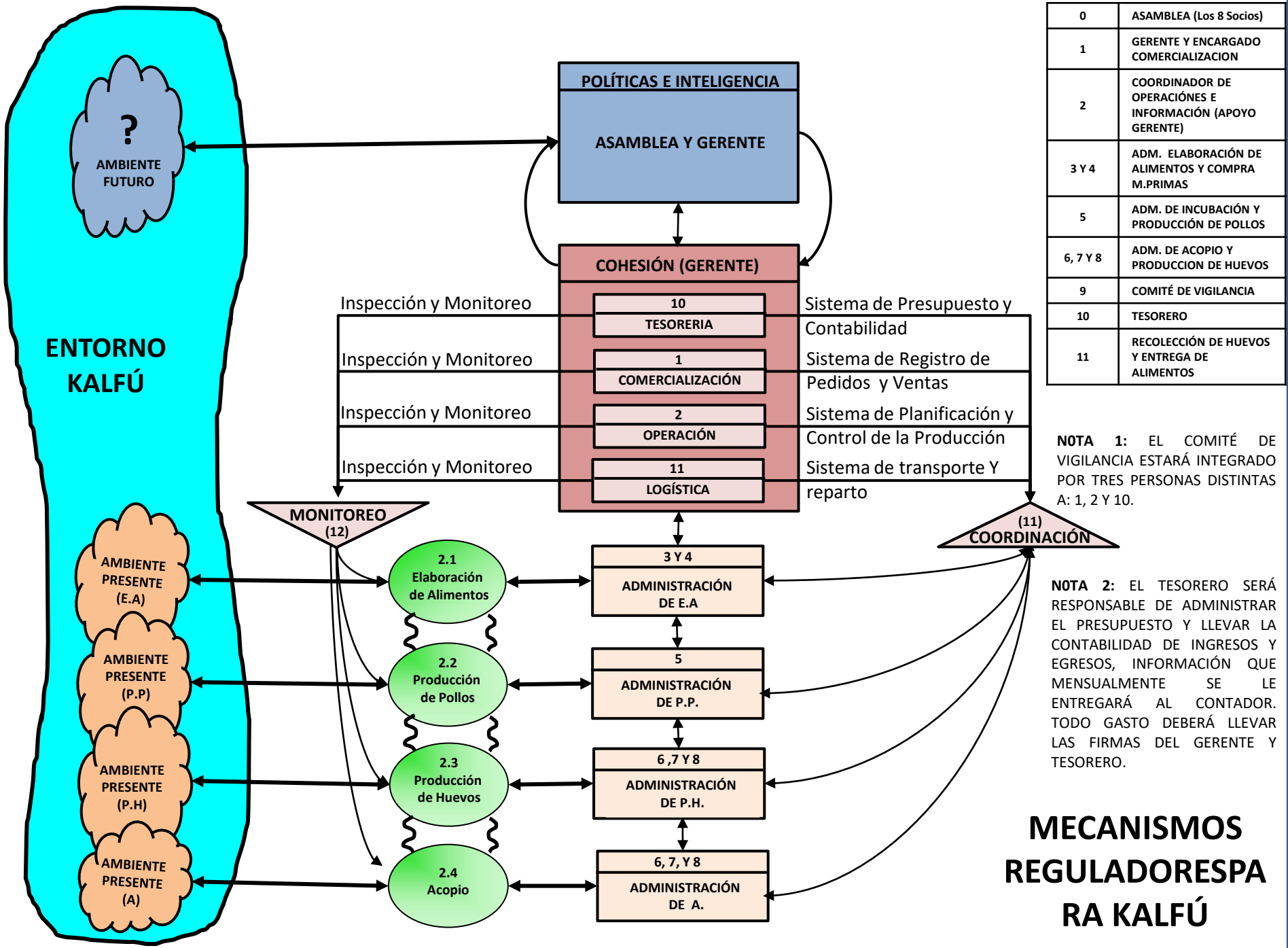
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA KALFÚ



1	ASAMBLEA (Los 9 Socios)
2	GERENTE
3	MIEMBROS DE LA COMUNIDAD.
4	TESORERO
5	COORDINADOR DE VENTAS
6	COORDINADOR DE OPERACIÓNES
7.1	ADM. DE MATERIAS PRIIMAS EN ELABORACIÓN DE ALIMENTOS
7.2	ADM. DE ELABORACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS
8	ADM. DE PRODUCCIÓN DE POLLOS
9	ADM. DE PRODUCCIÓN DE HUEVOS
10	ADM. DE ACOPIO
11	ADM. DE INFORMACIÓN
12	COMITÉ DE VIGILANCIA


ASAMBLEA
COMITÉ DE DESARROLLO
CONSEJO SOCIAL
GERENTE
COMITÉ DE VIGILANCIA
OPERACIÓN
TESORERÍA
COMERCIALIZACIÓN
LOGÍSTICA
ADM. DE INFORMACIÓN
ELABORACIÓN DE ALIMENTOS
PRODUCCIÓN DE POLLOS
PRODUCCIÓN DE HUEVOS
ACOPIO

ESTRUCTURA PARA KALFÚ
EN
ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

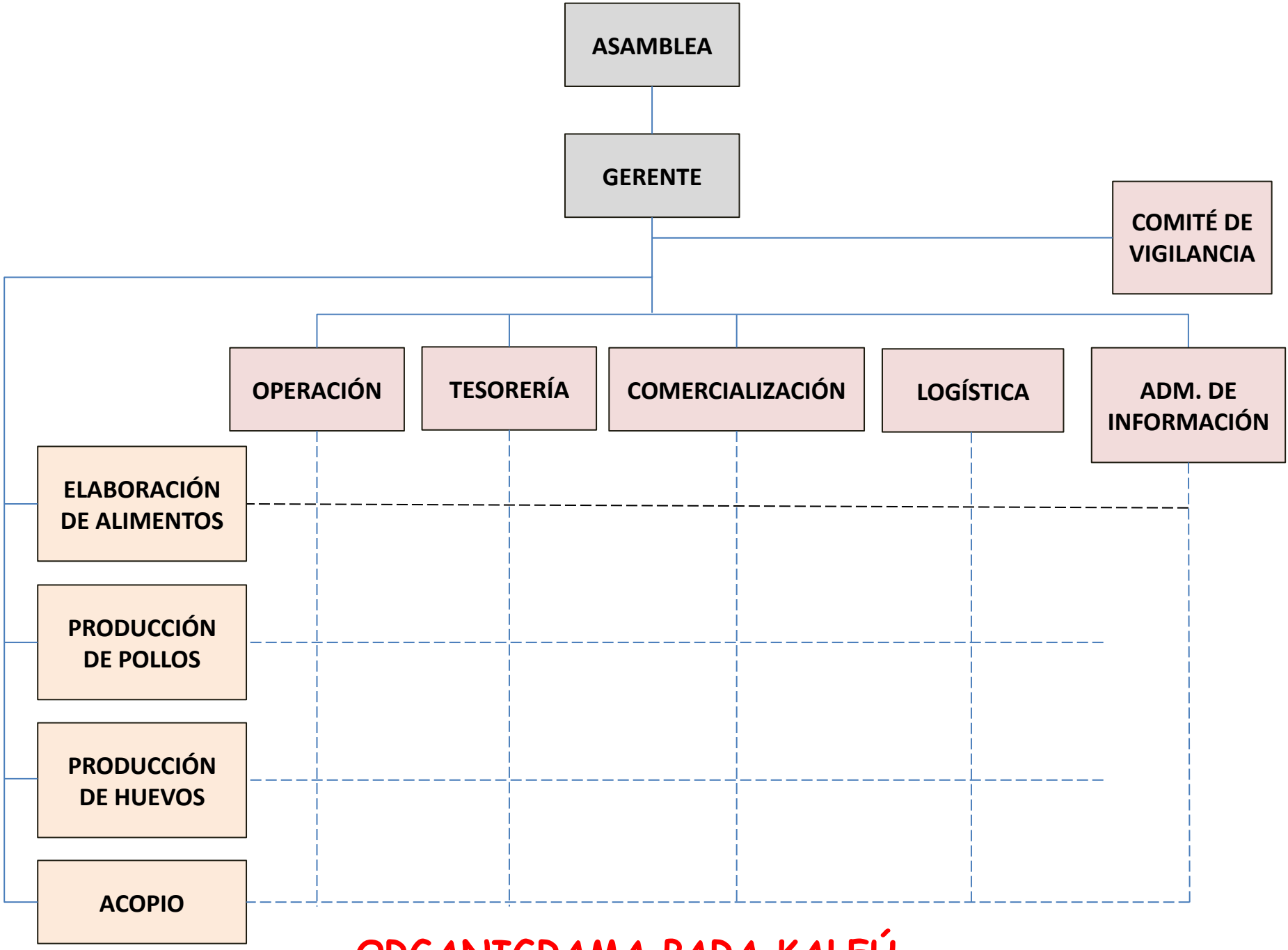


0	ASAMBLEA (Los 8 Socios)
1	GERENTE Y ENCARGADO COMERCIALIZACION
2	COORDINADOR DE OPERACIÓNES E INFORMACIÓN (APOYO GERENTE)
3 Y 4	ADM. ELABORACIÓN DE ALIMENTOS Y COMPRA M.PRIMAS
5	ADM. DE INCUBACIÓN Y PRODUCCIÓN DE POLLOS
6, 7 Y 8	ADM. DE ACOPIO Y PRODUCCION DE HUEVOS
9	COMITÉ DE VIGILANCIA
10	TESORERO
11	RECOLECCIÓN DE HUEVOS Y ENTREGA DE ALIMENTOS

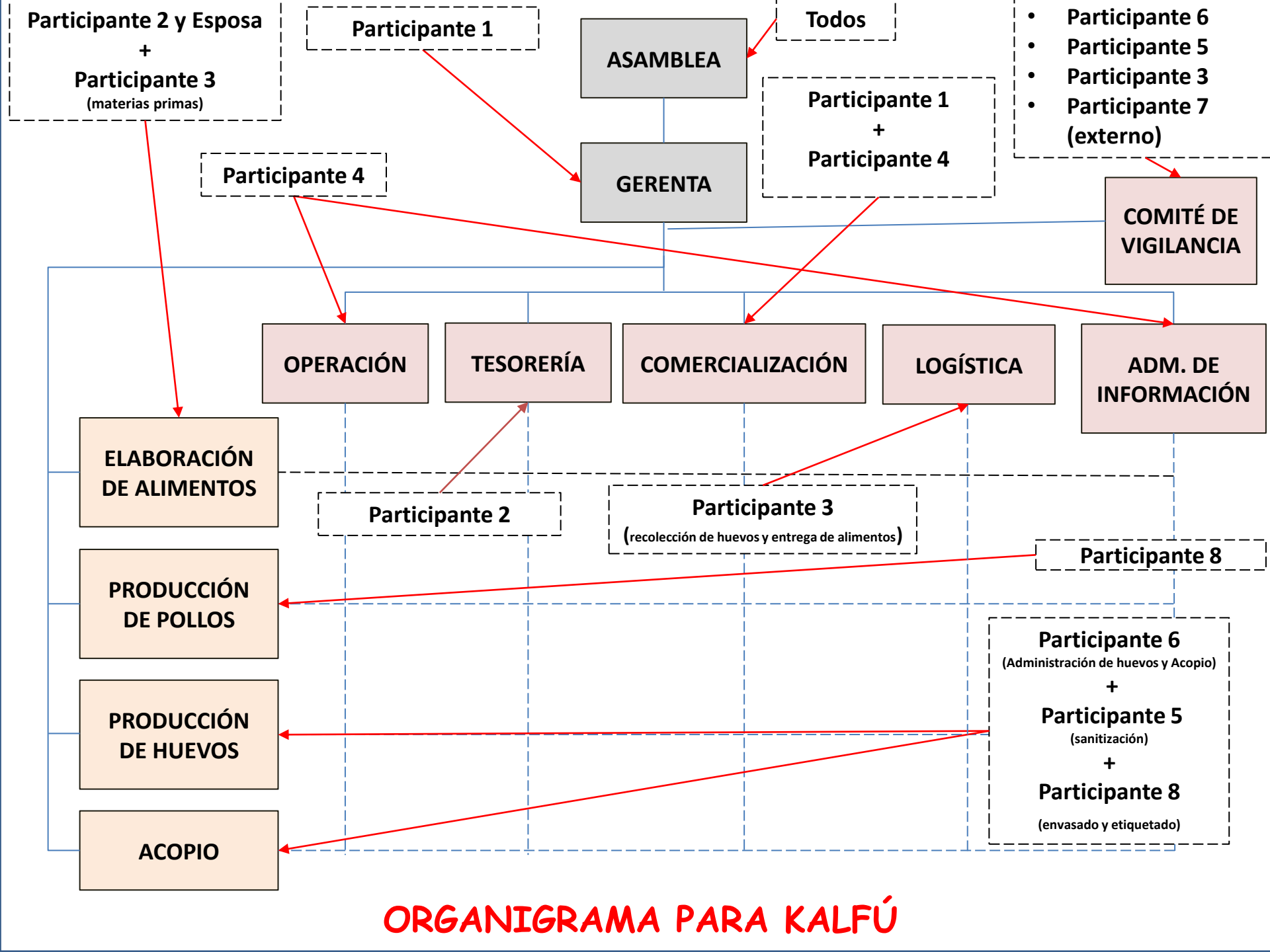
NOTA 1: EL COMITÉ DE VIGILANCIA ESTARÁ INTEGRADO POR TRES PERSONAS DISTINTAS A: 1, 2 Y 10.

NOTA 2: EL TESORERO SERÁ RESPONSABLE DE ADMINISTRAR EL PRESUPUESTO Y LLEVAR LA CONTABILIDAD DE INGRESOS Y EGRESOS, INFORMACIÓN QUE MENSUALMENTE SE LE ENTREGARÁ AL CONTADOR. TODO GASTO DEBERÁ LLEVAR LAS FIRMAS DEL GERENTE Y TESORERO.

MECANISMOS REGULADORESPARA KALFÚ

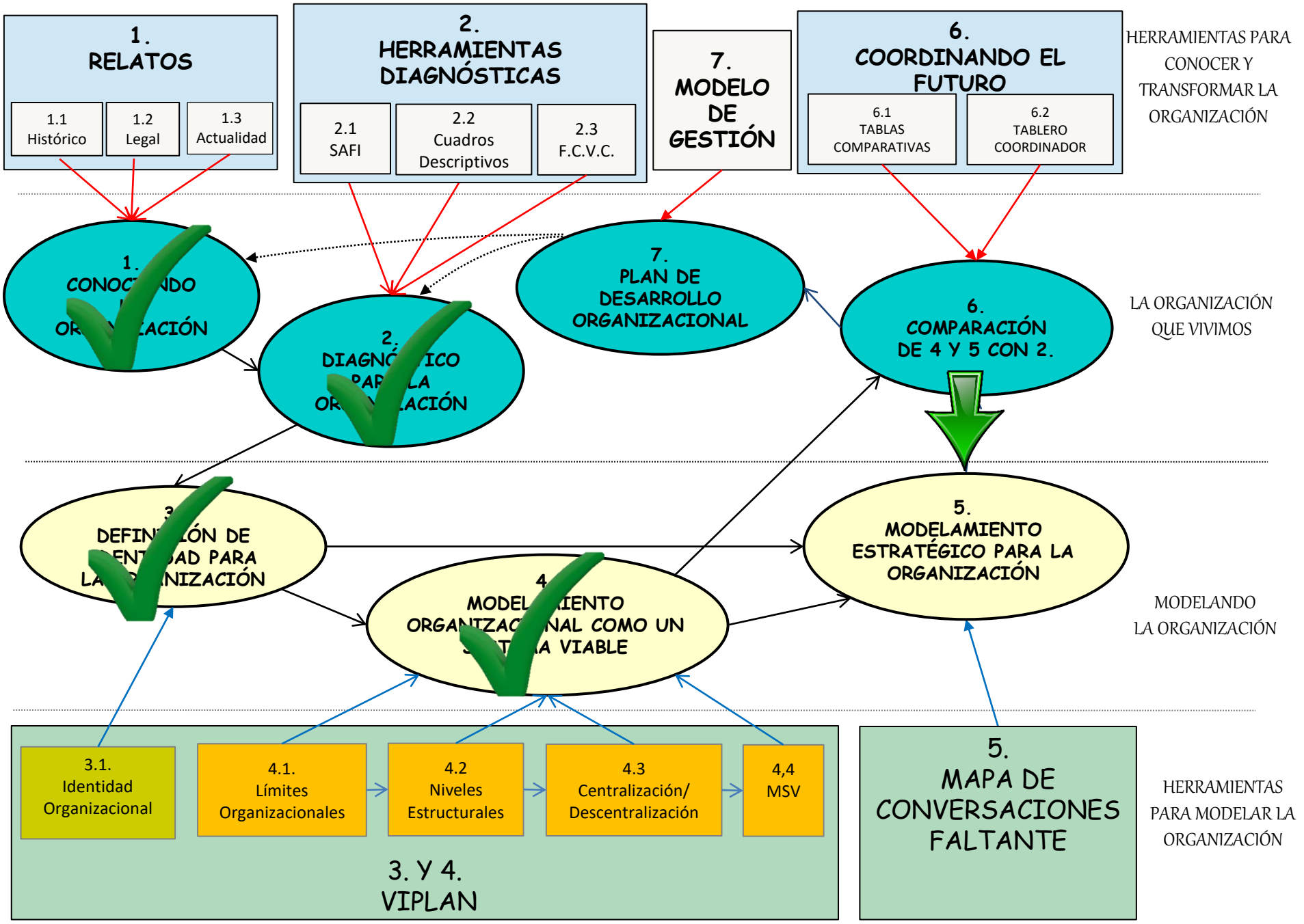


ORGANIGRAMA PARA KALFÚ



ORGANIGRAMA PARA KALFÚ

METODOLOGÍA



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.

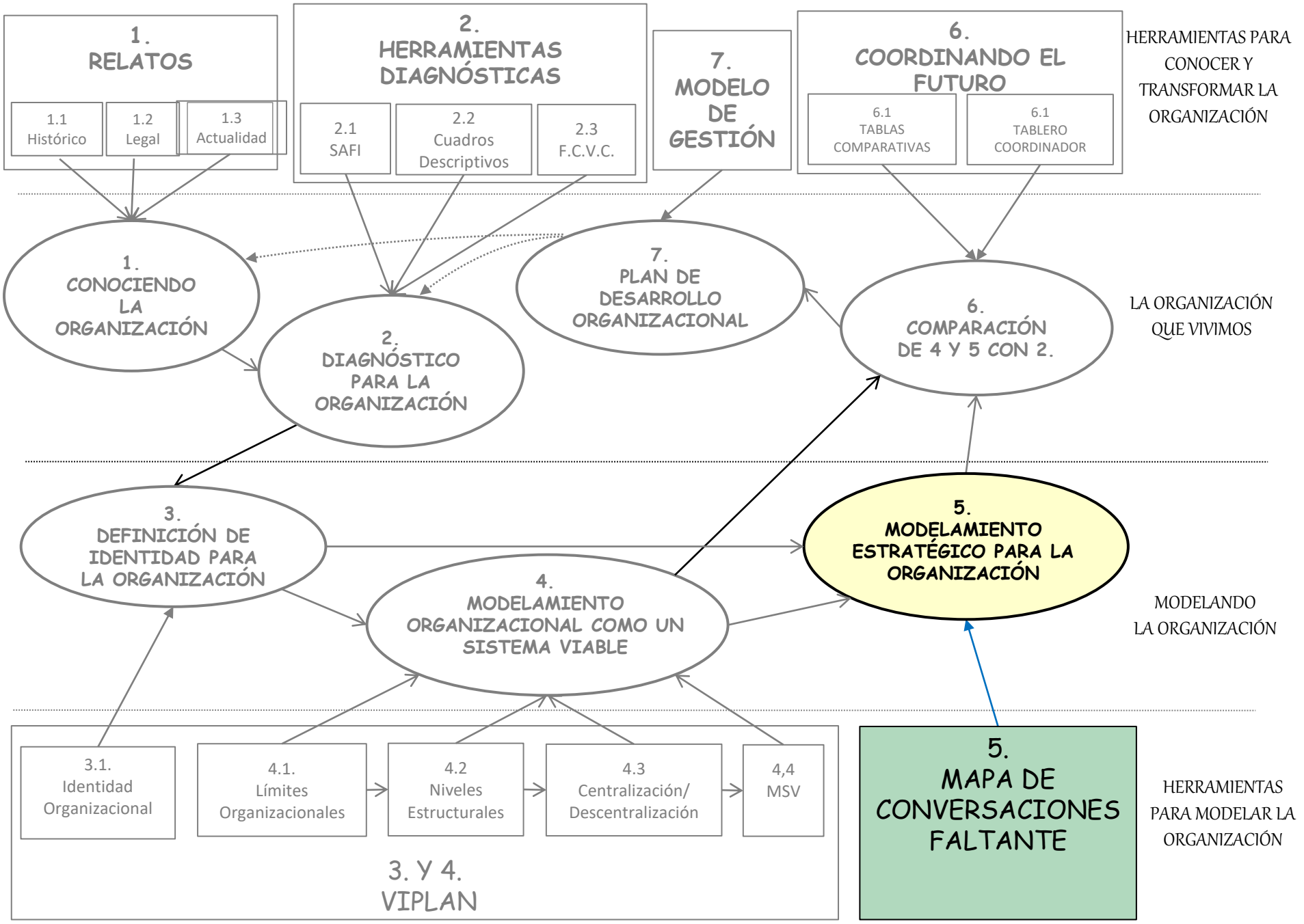
Nota: Recordar que a la hora de contestar no existen respuestas correctas o incorrectas sino solo percepciones sobre los temas.

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

METODOLOGÍA



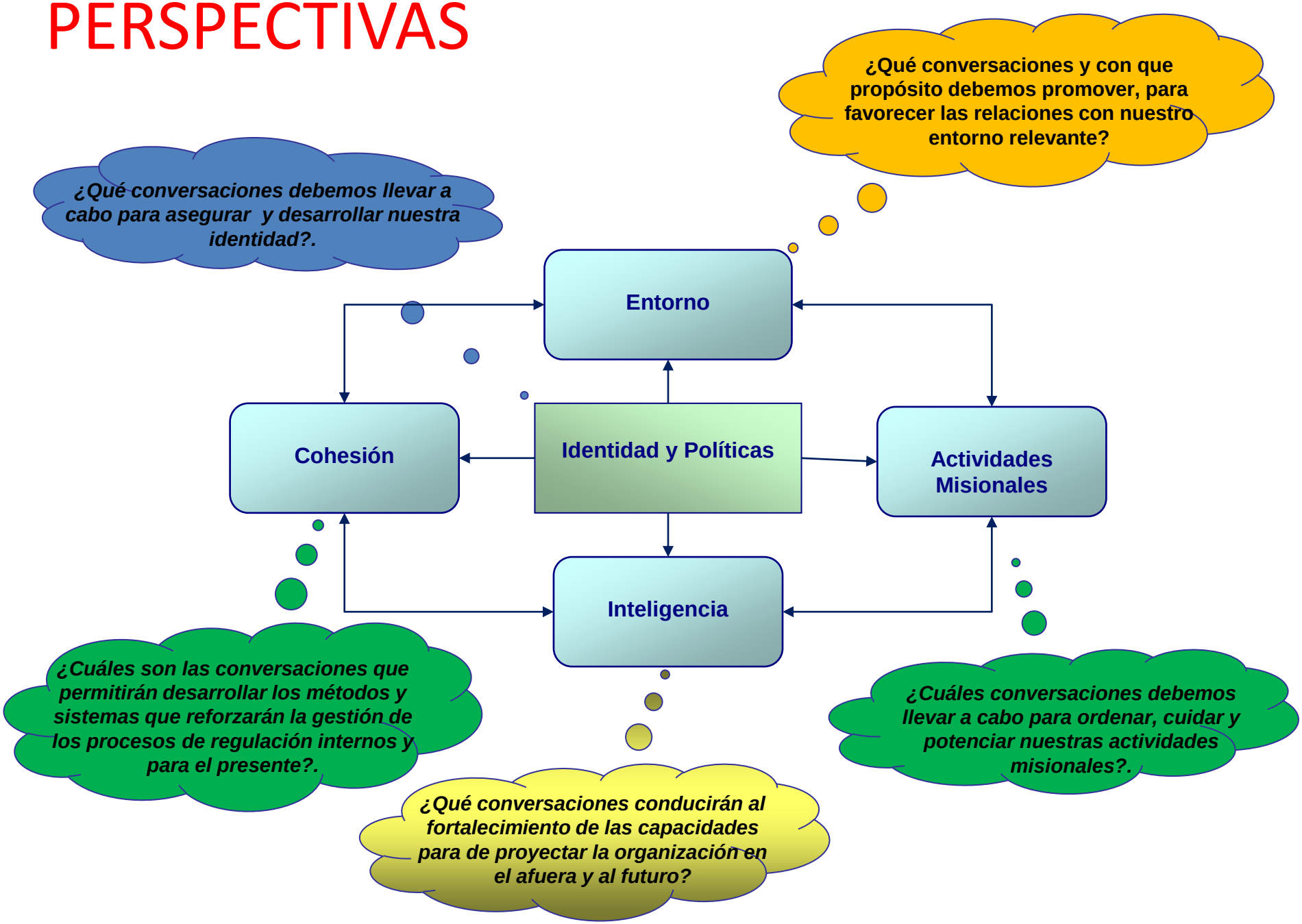
CONVERSACIONES FALTANTES

- 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,

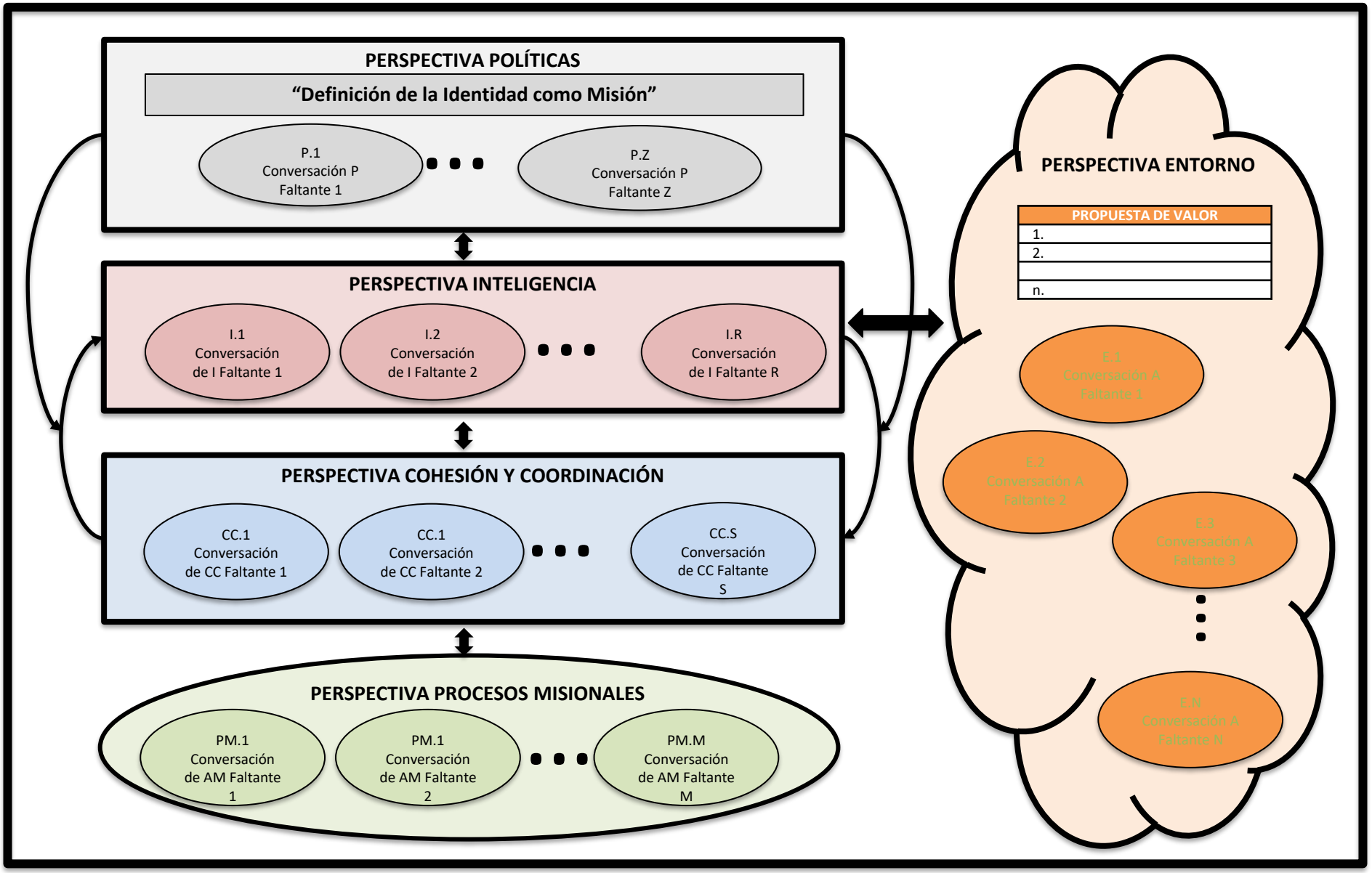
Las conversaciones faltantes para el desarrollo se establecen una vez que la organización ha definido los conceptos antes expuestos y se traducen en resultados específicos, a mediano o largo plazo.

SE CONSTRUYE UN MAPA
DE CONVERSACIONES FALTANTES

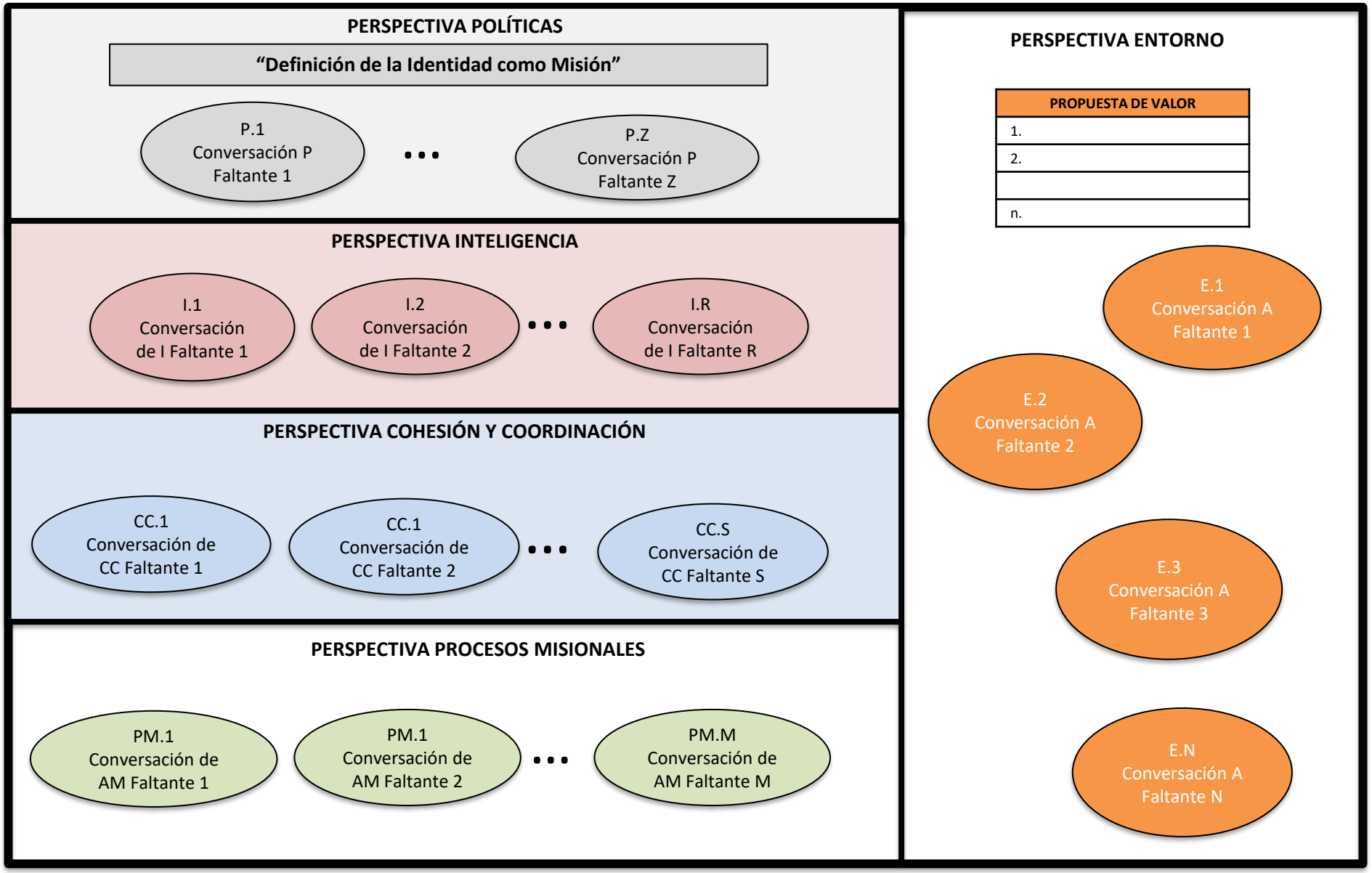
PERSPECTIVAS



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



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



MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES (EJEMPLOS)

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."

P.1
Constitución Legal de la Avícola Kalfú.

PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA (el estudio del futuro)

I.1
Constitución de un Consejo Social.

I.2
Determinación de la Planificación Estratégica como un Proceso

I.3
Constitución del Comité de Desarrollo

PERSPECTIVA DE COHESIÓN (el cuidado del presente)

C.1
Constituir la Estructura Organizacional de acuerdo al Organigrama. Determinar cargos.

C.2
Establecer los sistemas de registro de actividades, tanto para la Tesorería, La Comercialización y la Operación (Protocolos).

PROCESOS MISIONALES (el quehacer)

PM.1
Instalación y puesta en marcha de la Incubadora

PM.2
Diseñar e implementar el Proceso de Acopio y de los Protocolos de acompañamiento.

PM.3
Determinar lugar físico, espacio y equipamiento para la elaboración de alimentos, y capacitarse al respecto.

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.**

E.1
Diseño físico y de materiales de embalaje y etiqueta. Y búsqueda de proveedor.

E.2
Estudiar y definir cartera de clientes.

E.3
Obtener la Resolución Sanitaria.

MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES DE CARÁCTER ESTRATÉGICAS

PERSPECTIVA POLÍTICAS (Cuidando 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."

P.1
Constitución Legal de la Avícola Kalfú.

PERSPECTIVA INTELIGENCIA (El estudio del futuro)

I.1
Constitución de un Consejo Social.

I.2
Determinación de la Planificación Estratégico cómo Proceso

I.3
Constitución del Comité de Desarrollo

PERSPECTIVA COHESIÓN Y COORDINACIÓN (El cuidado del presente)

C.1
Constituir la Estructura Organizacional de acuerdo al Organigrama. Determinar cargos.

C.2
Establecer los sistemas de registro de actividades, tanto para la Tesorería, la Comercialización y la Operación (Protocolos).

PERSPECTIVA DE PROCESOS MISIONALES (El quehacer)

PM.2
Diseñar e implementar el Proceso de Acopio y de los Protocolos de acompañamiento.

PM.1
Instalación y puesta en marcha de la Incubadora

PM.3
Determinar lugar físico, espacio y equipamiento para la elaboración de alimentos, y capacitarse al respecto.

PERSPECTIVA DE ENTORNO (El afuera)

PROPUESTA DE VALOR
1. Alimentación de las gallinas de carácter natural.
2. Los antioxidantes de los huevos
3. Omega 3 de los huevos.
4. El color azul de los huevos.
5. Huevos, fruto de gallinas felices.
6. Representamos a una comunidad cultural Mapuche Huilliche.
5. Los envases son biodegradables.

E.2
Estudiar y definir cartera de clientes.

E.1
Diseño físico y de materiales de embalaje y etiqueta. Y búsqueda de proveedor.

E.3
Obtener la Resolución Sanitaria.

MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES DE CARÁCTER ESTRATÉGICO

AUXILIO TE LIMPIO

PERSPECTIVA DE POLÍTICAS (Cuidado y preservación de la Identidad)

Identidad

"La Cooperativa de Trabajo Auxilio te Limpio, somos una organización Cooperativa de trabajo, con 6 socias y localizada en Santiago y cuya inspiración está en prestar servicios de limpieza profesional a casas, departamentos, empresas privadas y públicas. Realizamos nuestra labor, mediante profesionales de la limpieza y maquinaria especializada, a la que se le suman productos de aseo industrial en el caso de empresas, con al propósito de mejorar los ingresos y administrar los tiempos de las socias, asegurando una mejor calidad de vida".

PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA (el estudio del futuro)

- **I.1** Fortalecer el marketing y la publicidad.
- **I.2** Integrar más socios.
- **I.3** Estudiar formas para mejorar los sueldos de nuestros socios.
- **I.4** Establecer y mantener un Plan Estratégico.
- **I.5** Planificar la forma de asegurar un capital de trabajo.

PERSPECTIVA DE COHESIÓN (el cuidado del presente)

- **C.1** Mayor compromiso y cumplimiento de los roles asignados a quienes asumen cargos.
- **C.2** Generar espacios de capacitación y actualización en nuestra área.
- **C.3** Llevar un calendario de reuniones, con sus respectivas asistencias y actas.
- **C.4** Profesionalizar la administración de la cooperativa y los cálculos de costos.

PROCESOS MISIONALES (el quehacer)

- **PM.1** Captación y seguimiento formal de nuestros clientes.
- **PM.2** Aplicar nuestros conocimientos , capacitándonos y actualizándonos constantemente.
- **PM.3** Satisfacer las necesidades personales de los socios.

PERPECTIVA DE ENTORNO (el afuera)

Propuesta de valor

- Proyectamos: profesionalismo, responsabilidad, puntualidad, confianza y credibilidad.
- Tenemos conocimientos del manejo de los productos de limpieza.
- Mantenemos una buena presentación personal y entregamos excelentes resultados del servicio.

- **E.1** Dignificar el trabajo de limpieza.
- **E.2** Luchar contra el machismo de las parejas de nuestras socias mujeres.
- **E.3** Entregar un servicio de calidad a todos los clientes por igual.

Auxilio te limpio

PERSPECTIVA DE POLÍTICAS (Cuidando identidad)

IDENTIDAD (COMO MISIÓN)

"La Cooperativa de Trabajo Auxilio te Limpio, somos una organización Cooperativa de trabajo, con 6 socias y localizada en Santiago y cuya inspiración está en prestar servicios de limpieza profesional a casas, departamentos, empresas privadas y públicas. Realizamos nuestra labor, mediante profesionales de la limpieza y maquinaria especializada, a la que se le suman productos de aseo industrial en el caso de empresas, con al propósito de mejorar los ingresos y administrar los tiempos de las socias, asegurando una mejor calidad de vida".

PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA (El estudio del futuro)

- **I.1** Fortalecer el marketing y la publicidad.
- **I.2** Integrar más socios.
- **I.3** Estudiar formas para mejorar los sueldos de nuestros socios.
- **I.4** Establecer y mantener un Plan Estratégico.
- **I.5** Planificar la forma de asegurar un capital de trabajo.

PERSPECTIVA DE COHESIÓN Y COORDINACIÓN (El cuidado del presente)

- **C.1** Mayor compromiso y cumplimiento de los roles asignados a quienes asumen cargos.
- **C.2** Generar espacios de capacitación y actualización en nuestra área.
- **C.3** Llevar un calendario de reuniones, con sus respectivas asistencias y actas.
- **C.4** Profesionalizar la administración de la cooperativa y los cálculos de costos.

PERSPECTIVA DE PROCESOS MISIONALES (El quehacer)

- **PM.1** Captación y seguimiento formal de nuestros clientes.
- **PM.2** Aplicar nuestros conocimientos , capacitándonos y actualizándonos constantemente.
- **PM.3** Satisfacer las necesidades personales de los socios.

PERSPECTIVA DE ENTORNO (El afuera)

PROPUESTA DE VALOR
1. Proyectamos: profesionalismo, responsabilidad, puntualidad, confianza y credibilidad.
2. Tenemos conocimientos del manejo de los productos de limpieza.
3. Mantenemos una buena presentación personal y entregamos excelentes resultados del servicio.

- **E.1** Dignificar el trabajo de limpieza.
- **E.2** Luchar contra el machismo de las parejas de nuestras socias mujeres.
- **E.3** Entregar un servicio de calidad a todos los clientes por igual.

MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES DE CARÁCTER ESTRATÉGICO

COOPERATIVA LENCA
CARRETERA AUSTRAL

PERSPECTIVA DE POLÍTICAS (Cuidado y preservación de la Identidad)

IDENTIDAD (COMO MISIÓN)

"La Cooperativa de Trabajo Carretera Austral, está formada por personas de la pesca artesanal, originarios de Lenca en la X Región. Se constituyeron para cultivar la Salicornia, contando con un invernadero debidamente equipado y trabajado por sus propios socios. Se persigue como propósito, mejoras económicas y sociales para los socios y sus familias."

P.1
Constitución Legal como Cooperativa de Trabajo de la Carretera Austral

P.2
Organizarse

PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA (el estudio del futuro)

I.1
Diseño e Implementación del Invernadero

I.2
Constituir la Pesca Conjunta

I.3
Diseño del Sistema de Conserva.

PERSPECTIVA DE COHESIÓN (el cuidado del presente)

C.1
Constituir la Estructura Organizacional de acuerdo al Organigrama. Determinar cargos.

C.2
Establecer Sistemas de Registro de Actividades (Tesorería, Comercialización y Protocolos de la Operación.

PROCESOS MISIONALES (el quehacer)

PM.1
Capacitación en Terreno acerca del cultivo de la Salicornia.

PM.2
Diseñar y Construir el Invernadero.

PERPECTIVA DE ENTORNO (el afuera)

Propuesta de valor:

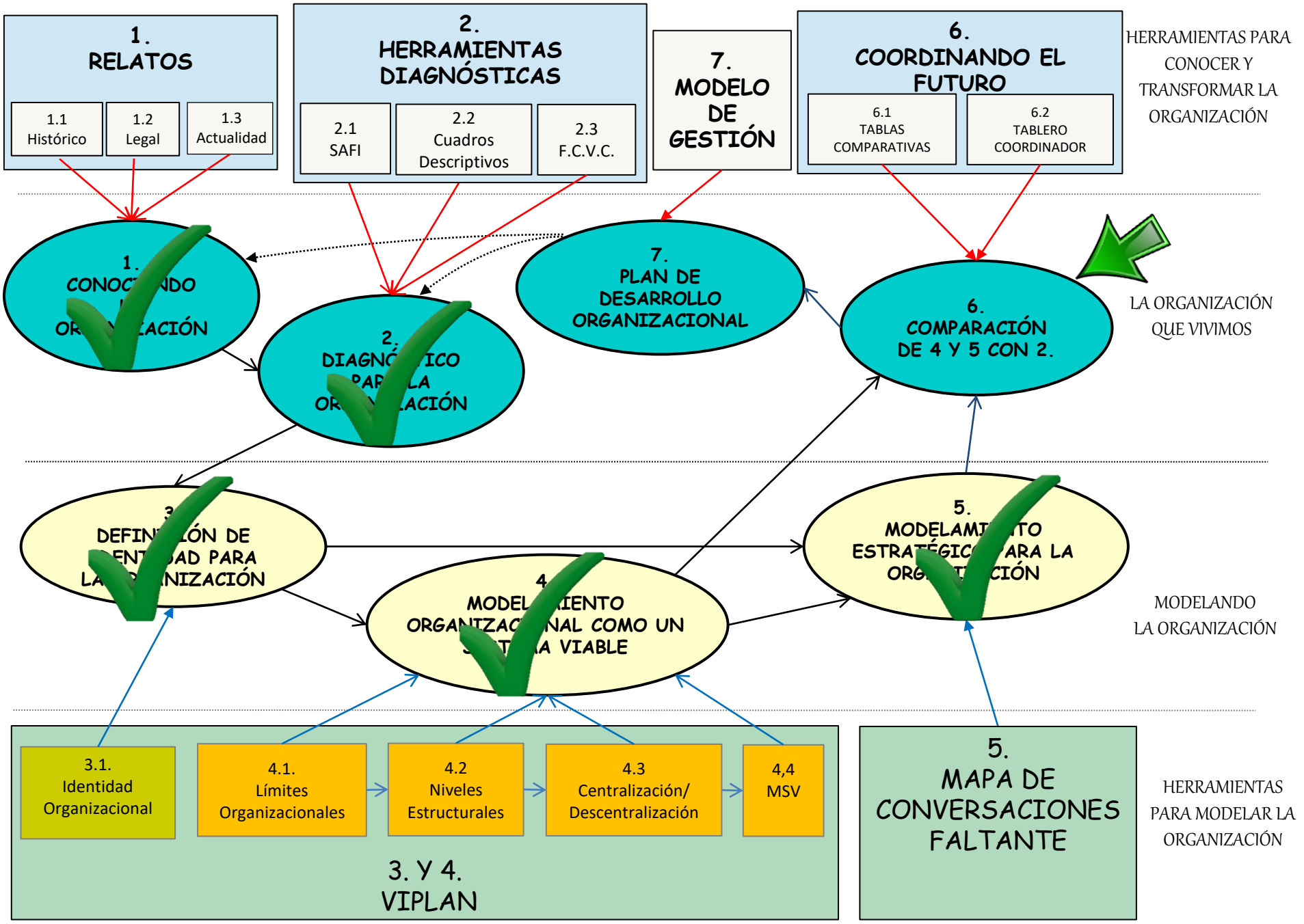
- **1[os] Productores y Cultivadores de Salicornia.**
- **Socios pertenecientes a la Carretera Austral.**
- **Producto sano, natural y de calidad.**
- **Producto Limpio.**

E.1
Hacerse Conocidos (Publicidad)

E.2
Vincularse con Instituciones Económicas, Universitarias y del Estado.

MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES DE CARÁCTER ESTRATÉGICO

METODOLOGÍA



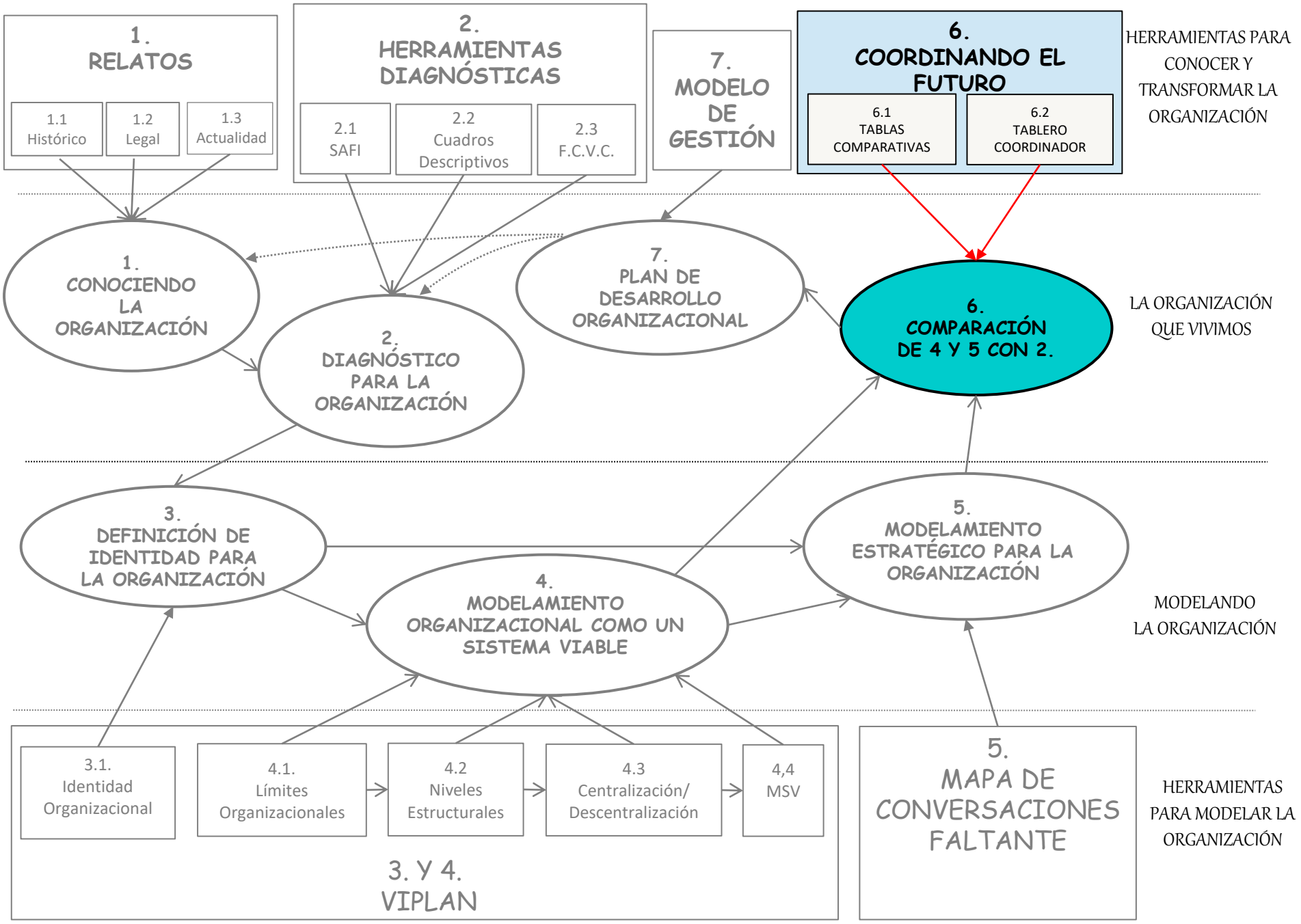
TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 6: COMPARACIÓN DE ACTIVIDADES 4 Y 5 CON ACTIVIDAD 2.

6.1 Tablas Comparativas (4 con 2)

6.2 Tablero Coordinador de Conversaciones Faltantes de Carácter Estratégicas.

METODOLOGÍA

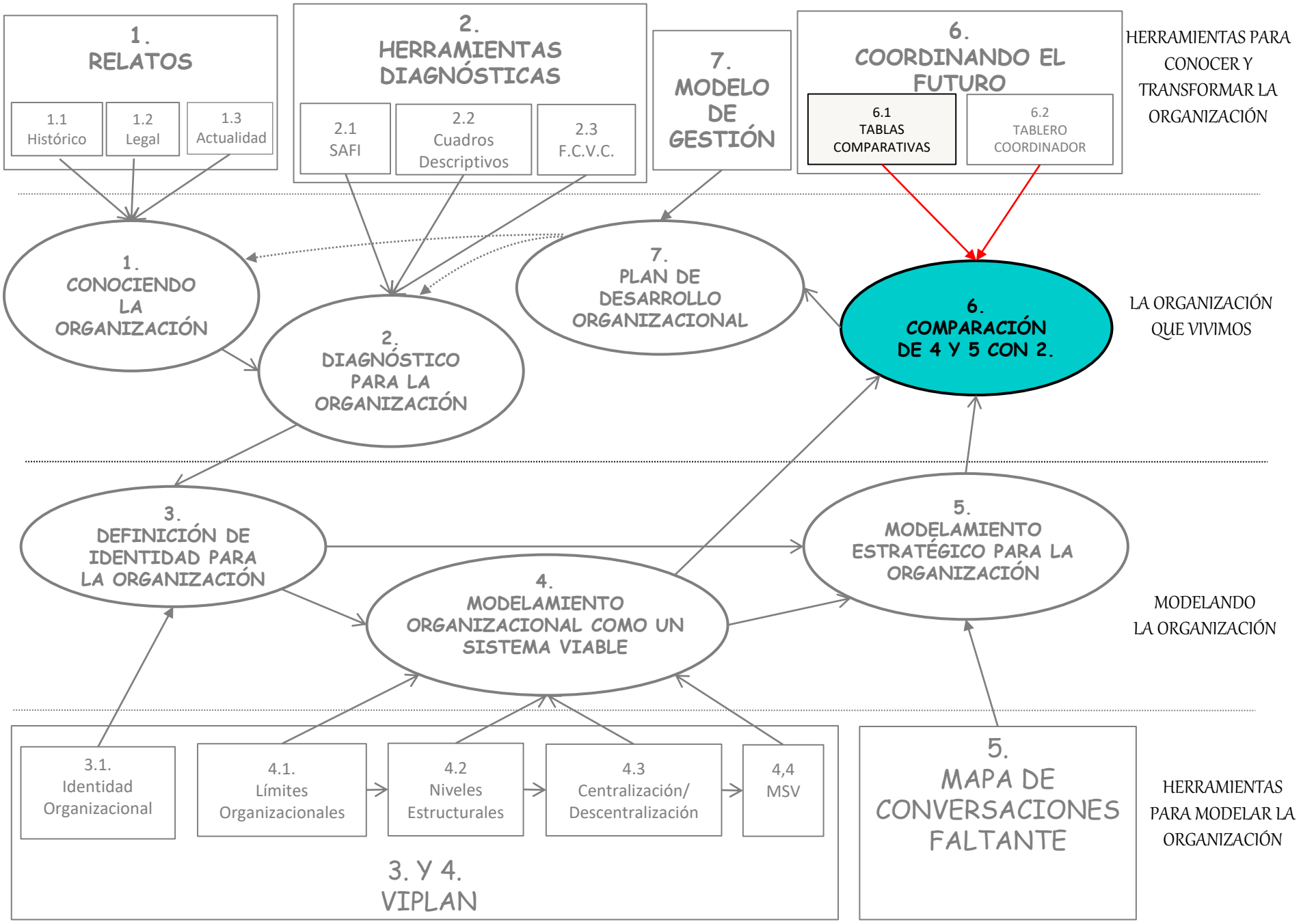


TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

UdeSantiago

ACTIVIDAD 6.1: Tablas Comparativas (4 con 2)

METODOLOGÍA



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

Criterios y juicios comunes

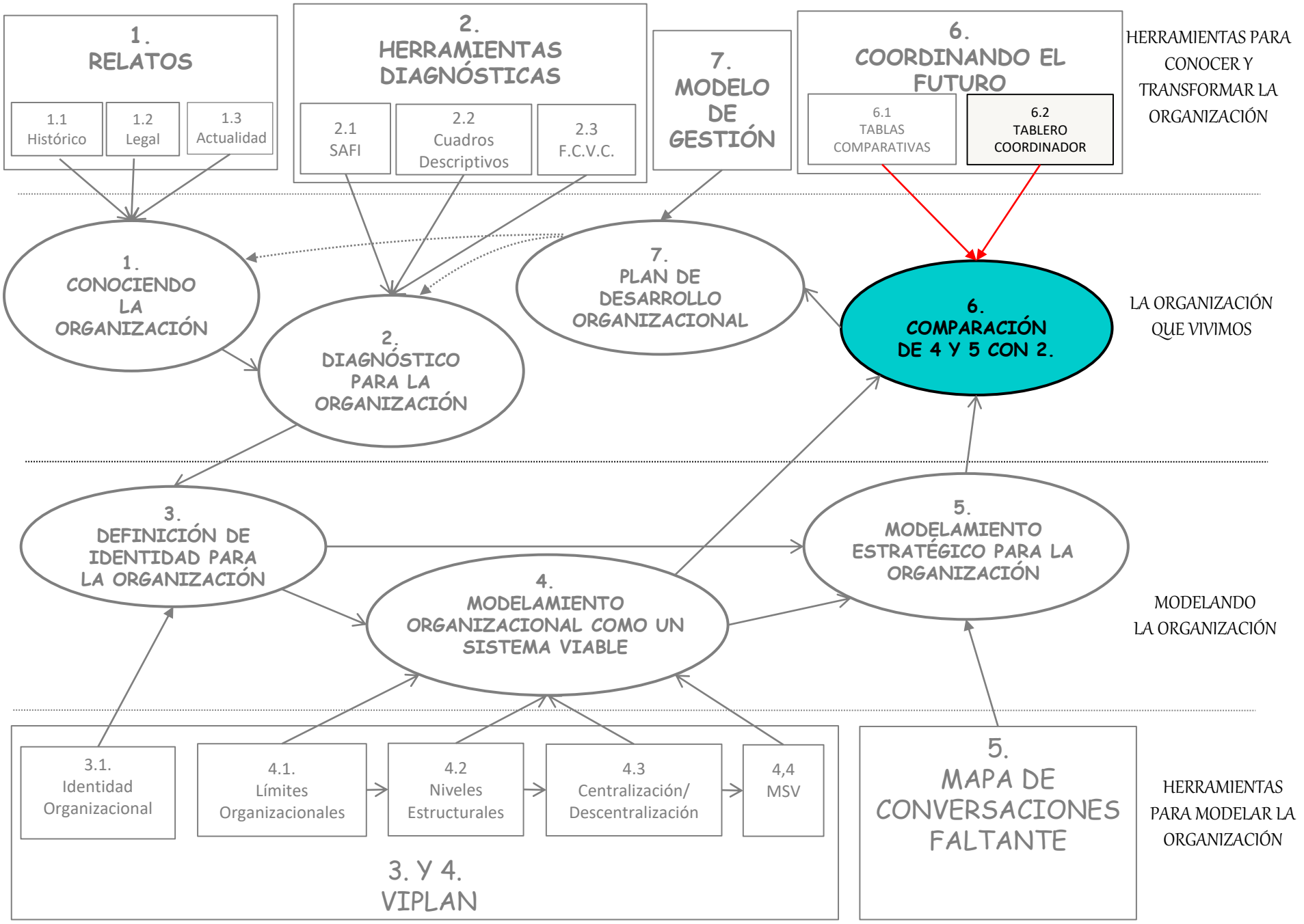
"qué" nuevos "como" alternativos, etc.

TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 6.2: Coordinando el Futuro.

Tablero Coordinador de Conversaciones Faltantes de Carácter Estratégicas.

METODOLOGÍA



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		

COOPERATIVA LENCA

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 Constitución Legal como Cooperativa de Trabajo de la Carretera Austral..	GERENTE (2), ADMINISTRADOR DE LA INFORMACIÓN (8)	28 de Septiembre
	P.2 Organizarse y Revisar el nombre de la Cooperativa.	ASAMBLEA (1)	1 de Septiembre
ENTORNO	E.1 Hacerse Conocidos (Publicidad).	GERENTE ADMINISTRADOR DE LA INFORMACIÓN.	31 de Diciembre
	E.2 Vincularse con Instituciones Económicas, Universitarias y del Estado.	GERENTE	Continuo
INTELIGENCIA	I.1 Diseño e Implementación del Invernadero	CEUS LLANQUIHUE	Listo
	I.2 Constituir la Pesca Conjunta	COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN	Principios de Octubre
	I.3 Diseño del Sistema de Conserva.	COMITÉ DE DESARROLLO	2019
COHESIÓN	C.1 Constituir la Estructura Organizacional de acuerdo al Organigrama. Determinar cargos.	ASAMBLEA	1 de Septiembre
	C.2 Establecer Sistemas de Registro de Actividades (Tesorería, Comercialización y Protocolos de la Operación.	ADMINISTRADOR DE INFORMACIÓN COMITÉ DE VIGILANCIA	Fines de septiembre
PROCESOS MISIONALES	PM.1 Capacitación en Terreno acerca del cultivo de la Salicornia.	CEUS LLANQUIHUE GERENTE	De septiembre a enero
	PM.2 Diseñar y Construir el Invernadero.	CEUS LLANQUIHUE COORDINACIÓN DE PRODUCIÓN	Mediados de Octubre

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."

P.1
Constitución Legal de la Avícola Kalfú.

PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA (el estudio del futuro)

I.1
Constitución de un Consejo Social.

I.2
Determinación de un Plan Estratégico

I.3
Constitución del Comité de Desarrollo

PERSPECTIVA DE COHESIÓN (el cuidado del presente)

C.1
Constituir la Estructura Organizacional de acuerdo al Organigrama. Determinar cargos.

C.2
Establecer los sistemas de registro de actividades, tanto para la Tesorería, La Comercialización y la Operación (Protocolos).

PROCESOS MISIONALES (el quehacer)

PM.1
Instalación y puesta en marcha de la Incubadora

PM.2
Diseñar e implementar el Proceso de Acopio y de los Protocolos de acompañamiento.

PM.3
Determinar lugar físico, espacio y equipamiento para la elaboración de alimentos, y capacitarse al respecto.

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.**

E.1
Diseño físico y de materiales de embalaje y etiqueta. Y búsqueda de proveedor.

E.2
Estudiar y definir cartera de clientes.

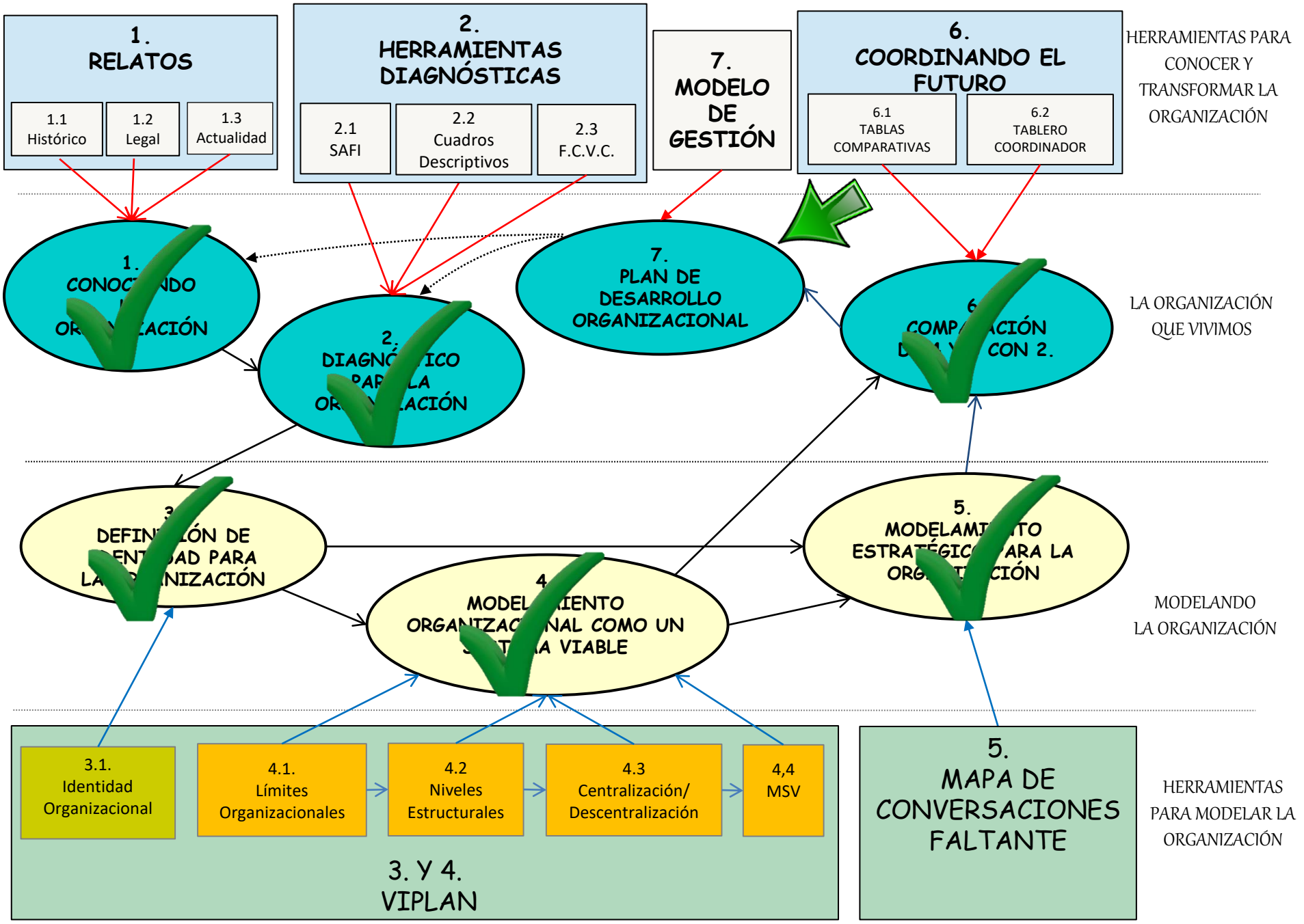
E.3
Obtener la Resolución Sanitaria.

MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES DE CARÁCTER ESTRATÉGICAS

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)

METODOLOGÍA

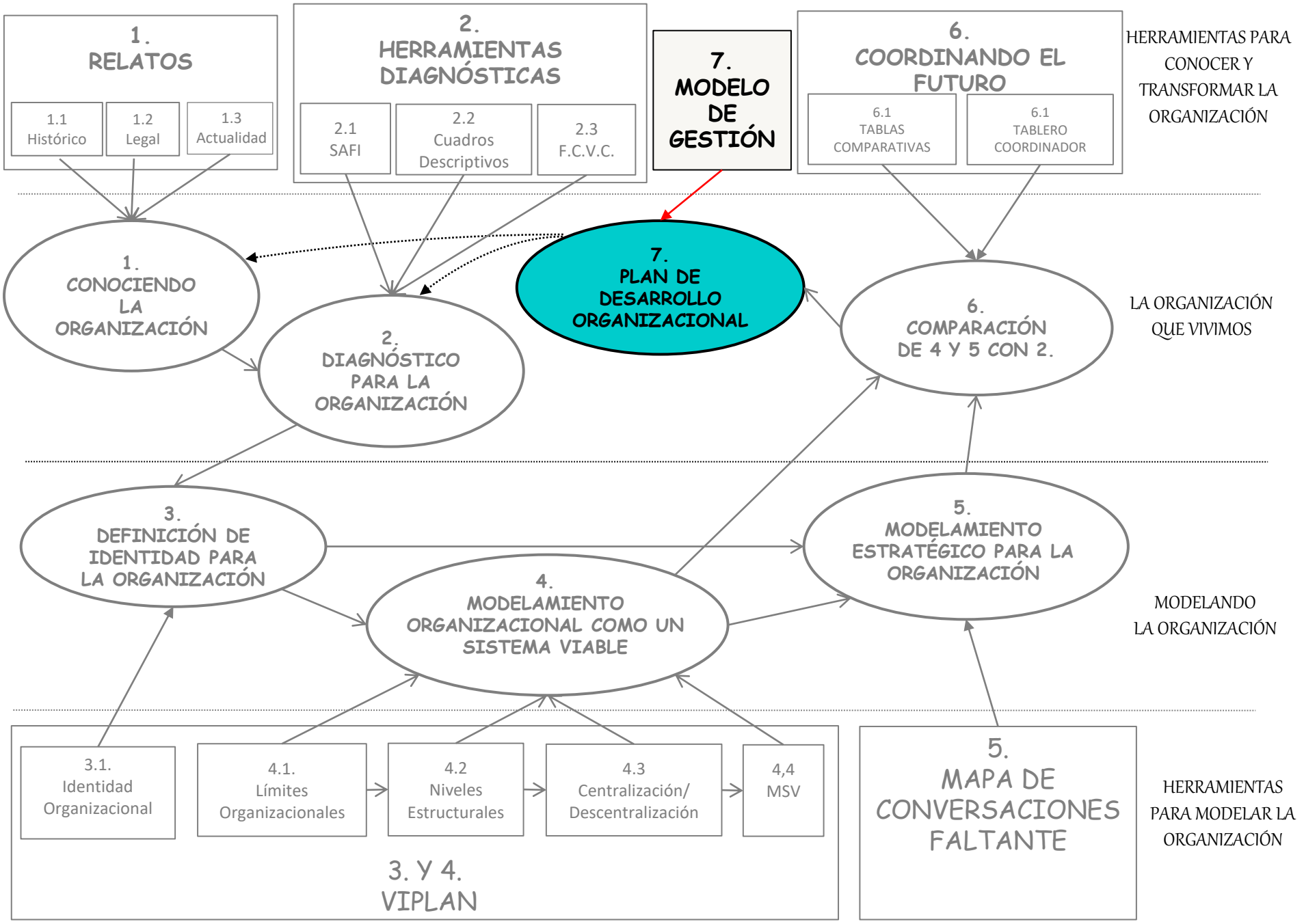


TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 7: PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Modelo de Gestión

METODOLOGÍA



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. Modelamiento Organizacional como un Sistema Viable (Actividad 4).
8. Modelamiento para el Desarrollo de la Organización: Mapa de Conversaciones Faltantes (Actividad 5).
9. Tablas Comparativas (Actividad 6).
10. Coordinando el Desarrollo Futuro: Tablero Coordinador de Conversaciones Faltantes (Actividad 7).



¿PREGUNTAS? … ¿REFLEXIONES?…

FIN ÚLTIMO DÍA



Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios”



Módulo N°

Generación de Ideas y Modelos de negocio

Inmaculada Villalonga Grañana

29/01/2022

Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa.

ÍNDICE

- Modelos de negocio.
- Business Model Canvas.
- Lean Canvas.
- Mapa de Empatía.
- Cuestiones prácticas.



- Dr. Ingeniero Agrónomo por la UPV
- Técnico en IDEAS UPV
- Profesora Asociada FADE - UPV
- Asesoramiento para la creación y desarrollo de empresas.
- Actualmente: Técnico en el programa GENERACIÓN ESPONTÁNEA (Design Factory) de la UPV

MODELOS DE NEGOCIO

- **¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?**

Se podría definir como la base sobre la que va a funcionar nuestra empresa.

La acción que te va a permitir generar ingresos.

- **EJEMPLO**:

Supongamos que tenemos una Mercería en nuestro barrio:

- Nuestro modelo de negocio consiste en la venta de productos al por menor (botones, lazos, agujas, hilos…), a consumidores finales.

- Pero, en nuestro modelo de negocio también deberíamos analizar:
  - ¿Quiénes son nuestros proveedores?
  - ¿Quiénes son los clientes?
  - ¿Cómo llegamos a nuestros clientes?...

Porque todo influye en nuestros gastos y en nuestros INGRESOS.

MODELOS DE NEGOCIO

- MODELO DE NEGOCIO DE FRANQUICIA

Se trata de una empresa con una marca reconocida que permite a otras personas vender sus productos o servicios a cambio de una compensación económica. Mc Donald's;

Subway, ….



- MODELO DE NEGOCIO DE VARIOS LADOS

La clave de este modelo es reunir a diversos grupos independientes y ser capaz de aportarles valor a todos. Es el caso de los periódicos gratuitos.



- MODELO DE NEGOCIO FREMIUM

Se ofrecen nuestros servicios o productos de forma gratuita, aunque limitada. Si el usuario quiere llegar a disfrutar del servicio/producto en su totalidad ya tendrá que pagar. Por ejemplo la mayoría de juegos para móvil.

- MODELO DE NEGOCIO “LONG TAIL”

En vez de centrar nuestros esfuerzos en productos muy demandados, nos enfocamos en productos con menos demanda y menos competencia Por ejemplo: AMAZON

- MODELO DE NEGOCIO “CEBO Y ANZUELO”

Se trata de ofrecer un producto a un coste muy reducido, ya que para usar dicho producto, el usuario necesita comprar otro complementario, que es del que vamos a obtener la rentabilidad.

Por ejemplo NESPRESSO



- MODELO DE NEGOCIO DE SUSCRIPCIÓN

- La suscripción consiste en que el cliente paga por acceder a un servicio o producto durante un periodo de tiempo determinado. Nos podemos suscribir a un gimnasio, a una revista

MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET

- 1.- MODELO DE NEGOCIO E-COMMERCE: Lo que se conoce como “la tienda on line”; sigue creciendo gracias a la accesibilidad de la tecnología. Permite hipersegmentación y un trato más especializado y personal al cliente.



- 2.- EL DROPSHIPPING: También basado en el comercio electrónico, pero planteado de forma diferente. Nos permite ofrecer el catálogo de productos de un proveedor sin ser necesario que nosotros hayamos pagado antes por la mercancía. Sólo se paga al proveedor por los productos que se logran vender.

- 3.- MARKETING DE AFILIACIÓN: Se basa en recomendar productos, y si la persona compra, tu te llevas una comisión de la tienda.
- 4 Ejemplos de Sitios Web de Afiliación (fluorescentadolescent01.blogspot.com)
- 4.- NUBE Y SAAS: Consiste en una versión nueva de los modelos de negocio basados en la suscripción. Internet permite que las empresas de software utilicen este modelo. El cliente solo paga una cuota mensual. Ej: Dropbox; Slack



- 5.- PUBLICIDAD: Debes ser capaz de conseguir que tu web atraiga muchísimo tráfico si aspiras a ganar dinero con la publicidad.

BUSINESS MODEL CANVAS

UdeSantiago

¿Qué es el modelo Canvas?

Wikipedia lo define de la siguiente manera:

Business Model Canvas, traducido como lienzo de modelo de negocio, es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.

BUSINESS MODEL CANVAS

UdeSantiago

Socios clave

8

Alianzas estratégicas
Cooperaciones
Joint ventures
Accionistas

Actividades clave

7

Pre-producción
Producción
Resolución de problemas

Recursos clave

6

Físicos
Financieros
Intelectuales
Humanos

Propuestas de valor

2

¿Que satisfacemos?

¿Que beneficio?

¿Por que nosotros?

Relaciones con clientes

4

Tipo de vínculo:
Personalizado
Personal
Autoservicio
Comunidades

Canales

3

¿Como nos contactamos?

Mail, tel, vendedor...

¿Vienen o vamos?

Segmentos de cliente

1

Necesidades.

Segmentarlos.

Características.

Estructura de costes

9

¿Cual es la estructura de costos del modelo de negocios.?
- Fijos
- Variables
- Economía de escala, de campo

Fuentes de ingresos

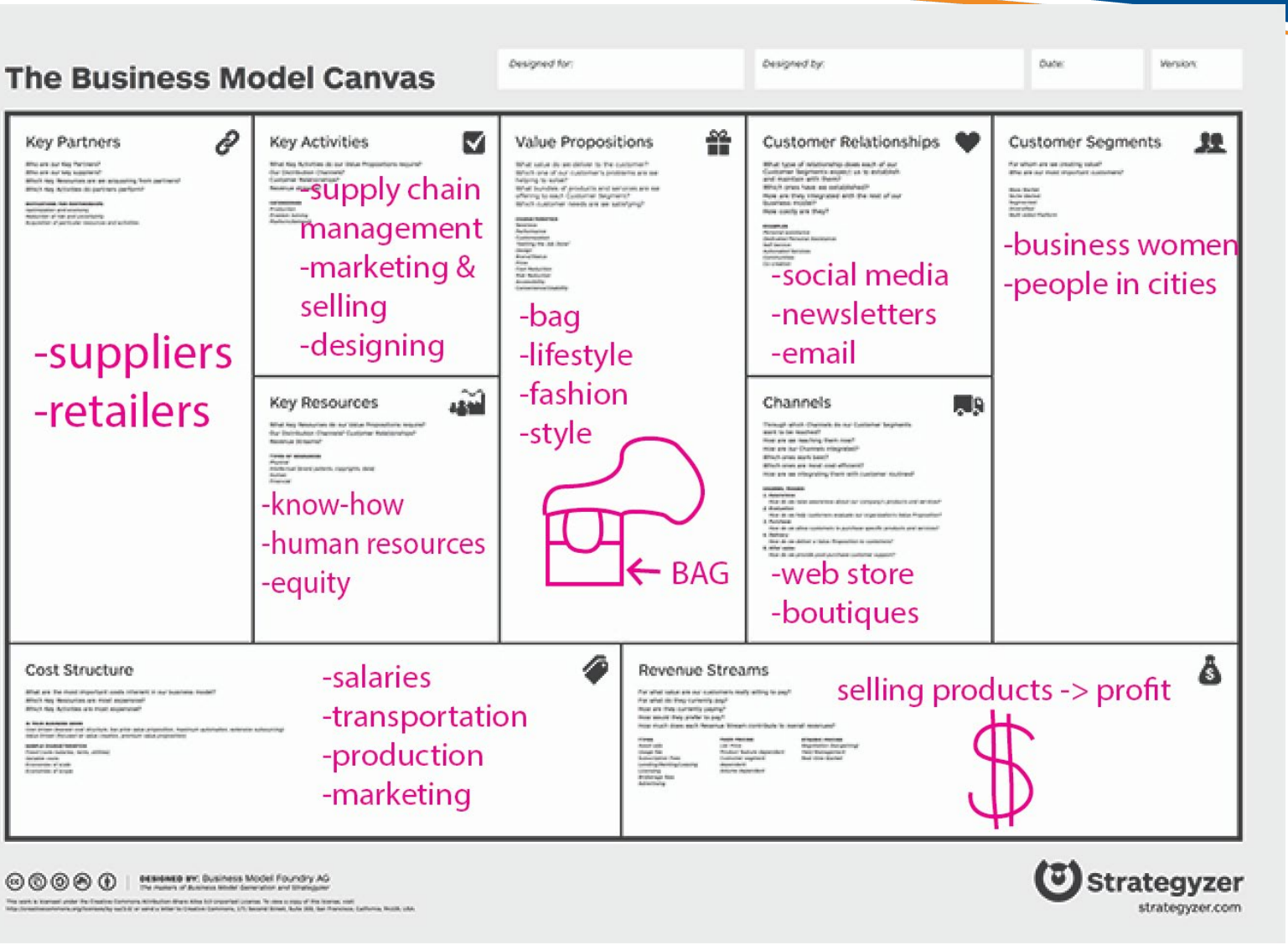
5

¿Que valor está dispuesto a pagar el cliente?

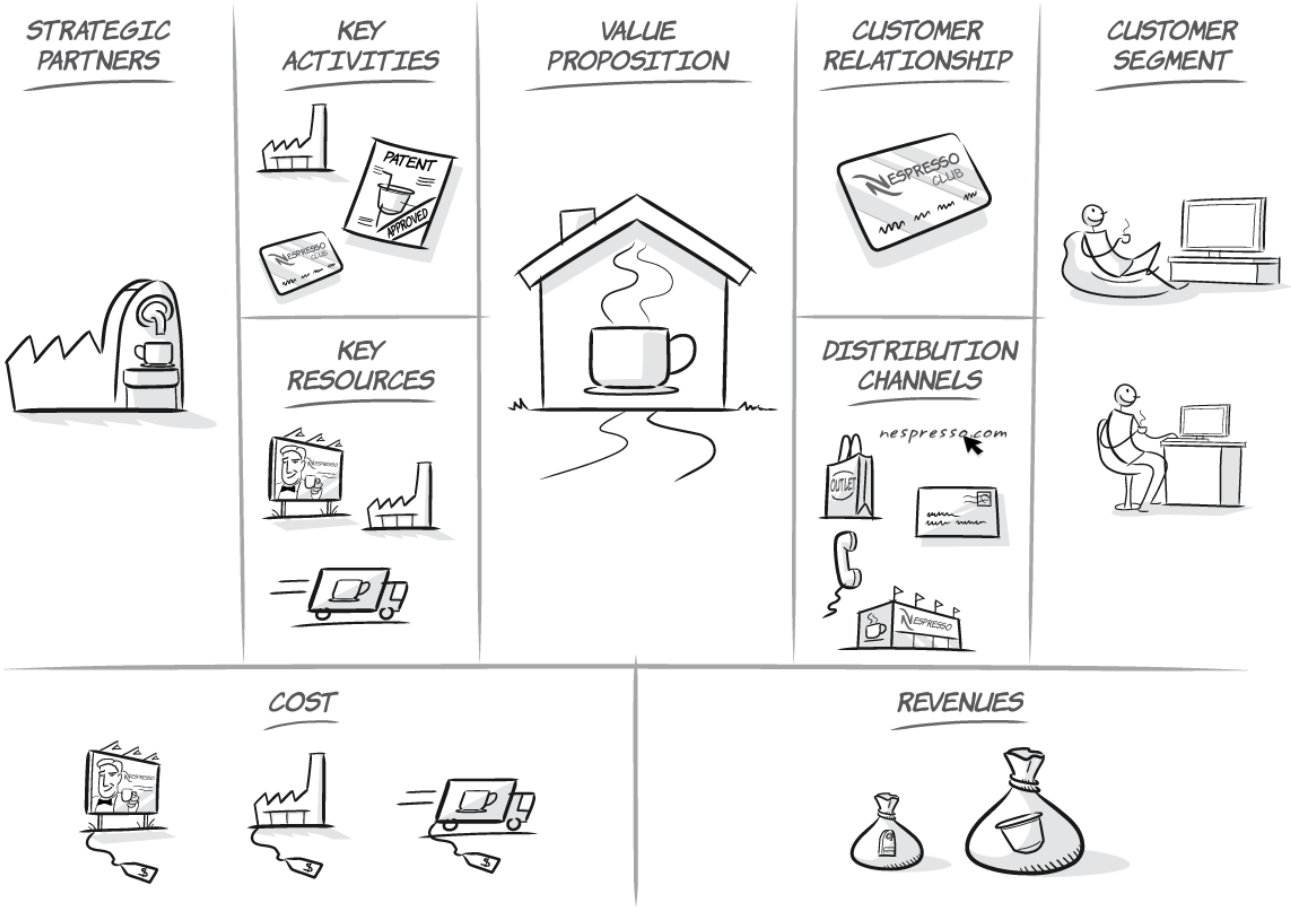
Productos o servicios más redituables a menos.

BUSINESS MODEL CANVAS

UdeSantiago



Ejemplo: NESPRESSO



LEAN CANVAS

- Ash Maurya se basó en el trabajo de Steve Blank para optimizar el modelo de Osterwalder y adaptarlo a las *startups*: Lean Canvas.

- El propósito del Lean Canvas era desarrollar un itinerario que ayude a los emprendedores, desde el nacimiento de la idea hasta la creación de la startup o la empresa.

LEAN CANVAS

UdeSantiago

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA	VENTAJA ESPECIAL	SEGMENTO DE CLIENTES
Problemas Top 3 (Alternativas)	3 Características del producto/servicio	Una frase clara, simple, sencilla que explique qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.	Qué te hace especial/diferente	Segmento objetivo (Early adopters)
	METRICAS CLAVE Actividades Clave a Medir		**CANALES** Vía de acceso a clientes	

ESTRUCTURA DE COSTES	FLUJO DE INGRESOS
Gastos	Cómo vamos a ganar dinero

LEAN CANVAS

UdeSantiago

EJEMPLO INNOKABI DEL LIENZO LEAN CANVAS

www.innokabi.com @innokabi



UdeSantiago

PROBLEM

List your top 1-3 problems.

Difícil disponer de tu música favorita en todo momento

Aburrimiento en viajes

Caro tener buena música de fondo no repetitiva

Difícil llegar a los clientes con anuncios visuales

Piratería

EXISTING ALTERNATIVES

List how these problems are solved today.

MP3 / Youtube

Google Ads, Facebook ads

iTunes / CDs

SOLUTION

Outline a possible solution for each problem.

App con acceso a toda la música vía streaming

Audio-anuncios

Ingresos por publicidad o cuenta premium

KEY METRICS

List the key numbers that tell you how your business is doing.

Nuevos usuarios / mes
Descargas app / mes
Reproducciones / mes
Reproducciones / usuario
Nuevas canciones / mes
Cuentas Premium / Free

UNIQUE VALUE PROPOSITION

Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.

Tu música favorita, disponible en todo momento y desde cualquier dispositivo

Audio-anuncios personalizados y que no se pueden saltar

Máxima difusión e ingresos por reproducción

HIGH-LEVEL CONCEPT

List your X for Y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.

Es el Netflix de la música

UNFAIR ADVANTAGE

Something that cannot easily be bought or copied.

Acuerdo exclusivo con grandes artistas

Ser los primeros en el mercado

CHANNELS

List your path to customers (inbound or outbound).

Web, Redes Sociales, Anuncios en Facebook

Web. Contacto personal a marcas jóvenes

Web. Contacto personal a artistas locales

CUSTOMER SEGMENTS

List your target customers and users.

Amantes de la música
Viajeros
PYMES (gimnasios, bares, peluquerías, tiendas,...)

Anunciantes

Artistas

EARLY ADOPTERS

List the characteristics of your ideal customers.

Usuarios Metro 20-30 años
Discotecas de Madrid
Bandas de rock locales

COST STRUCTURE

List your fixed and variable costs.

Alquiler de oficina (fijo)
Desarrolladores (fijo)
Equipo de ventas (fijo)
Servidores (fijo)
Pagos a artistas por cada reproducción (variable)

REVENUE STREAMS

List your sources of revenue.

Ingresos por publicidad
Cuenta Premium con cuota mensual

Lean Canvas: UBER

UdeSantiago

PROBLEMA

Problemas Top 3

No saber quien es el chofer y si el viaje es Seguro/ coches en malas condiciones.
Si no conoces la ciudad, el servicio es más caro.
Sólo aceptan efectivo.

Necesitan trabajo o ingresos extra.
Requieren flexibilidad de horario.
Tienen que buscar a los pasajeros y no los conocen

(Alternativas)

- Chofer privado
- Transporte público
- Comprar un coche

- Buscar otro trabajo de media jornada
- Ser chofer orivado

SOLUCIÓN

3 Características del product/Servicio

Viaja seguro a través de una app que sigue tu ubicación.
Antes del viaje, conoces la identidad del chofer.
Paga una tarifa justa desde la app.
Decidir cuando trabajas, según tu disponibilidad.
Saber la calificación del cliente antes de aceptar el viaje.
Obtener solicitudes de viaje en tu área

MÉTRICAS CLAVE

Actividades Clave a Medir

Cantidad de usuarios/mes
Cantidad de viajes/mes
Calificación promedio de conductors
Calificación promedio de usuarios

PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA

Una frase clara, simple, sencilla que explique qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.

Dirigirte de A a B de una forma cómda, Segura y económica pidiendo un coche en la app en un solo click

Generar ingresos en horarios flexibles transportando a personas fiables, identificadas mediante una app

Uber es como un taxi, pero más barato, Seguro y práctico

VENTAJA ESPECIAL

Qué te hace especial/diferente

Viajes económicos y seguros, en un click.

Ser los primeros en el mercado

CANALES

Vía de acceso a clientes

- Relaciones públicas
- Referidos: invita a un amigo y consigue un descuento
- Publicidad exterior
- Relaciones públicas
- Boca a boca
- Publicidad exterior

SEGMENTOS DE CLIENTES

Segmento objetivo

Personas que no tienen coche/turistas con necesidad de desplazarse

Conductores y personas con coche, que quieren generar ingresos

(Early adopters)

Turistas y habitantes de la ciudad, de entre 18 y 45 años.

Conductores independientes y personas desempleadas que poseen un automóvil.

ESTRUCTURA DE COSTES

Gastos

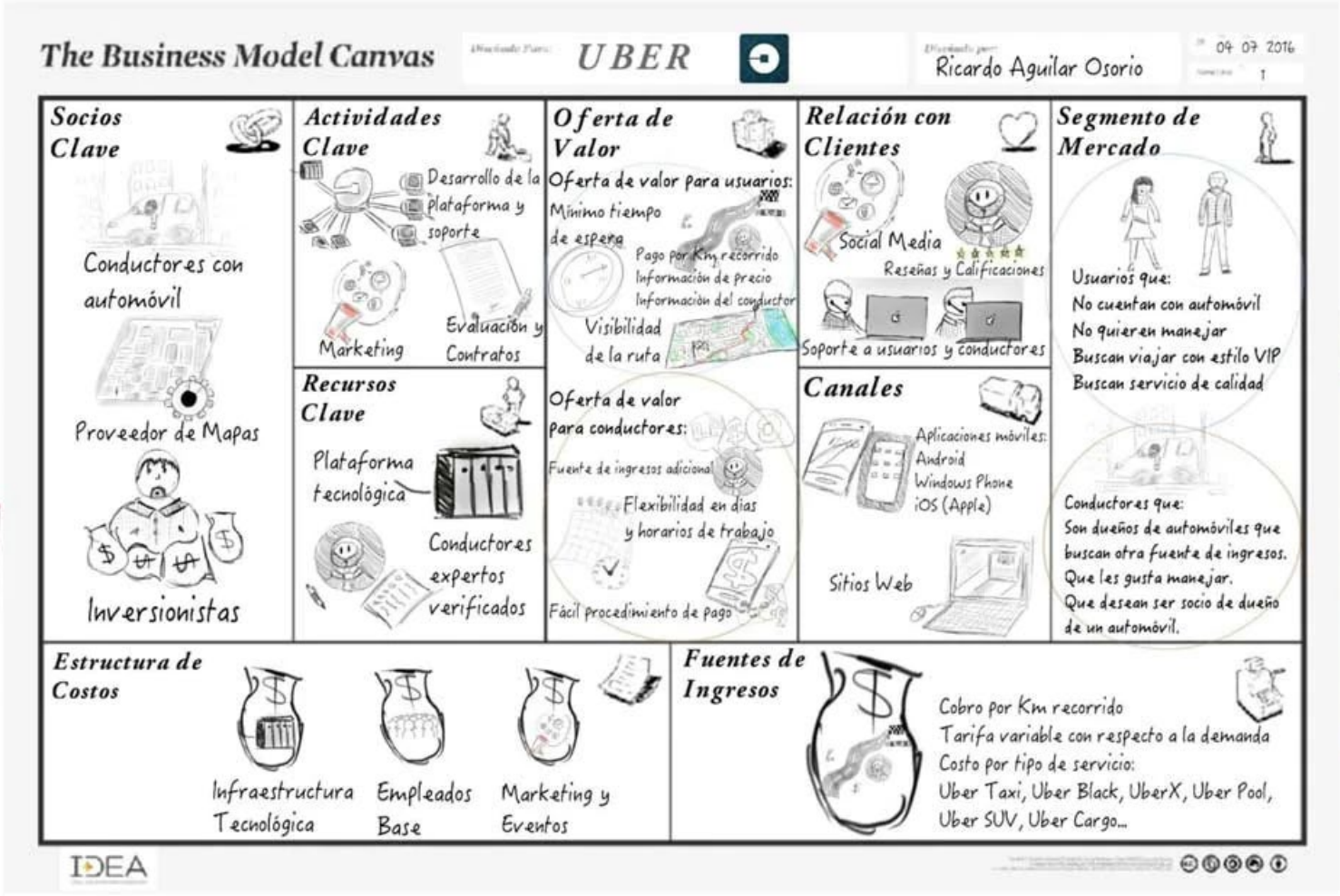
Investigación y Desarrollo
Marketing y ventas
Alquiler/compra oficinas
Gastos generales y administrativos

FLUJO DE INGRESOS

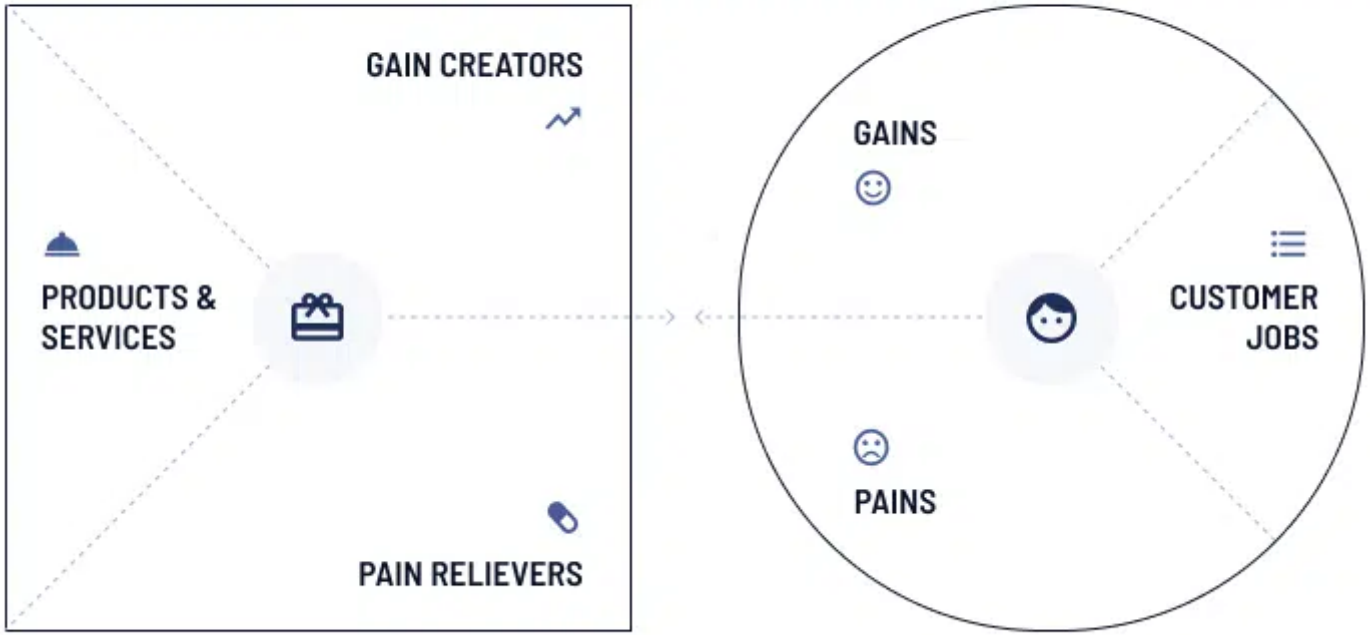
Cómo vamos a ganar dinero

25% de cada viaje realizado

BUSINESS MODEL CANVAS



Value Proposition Canvas

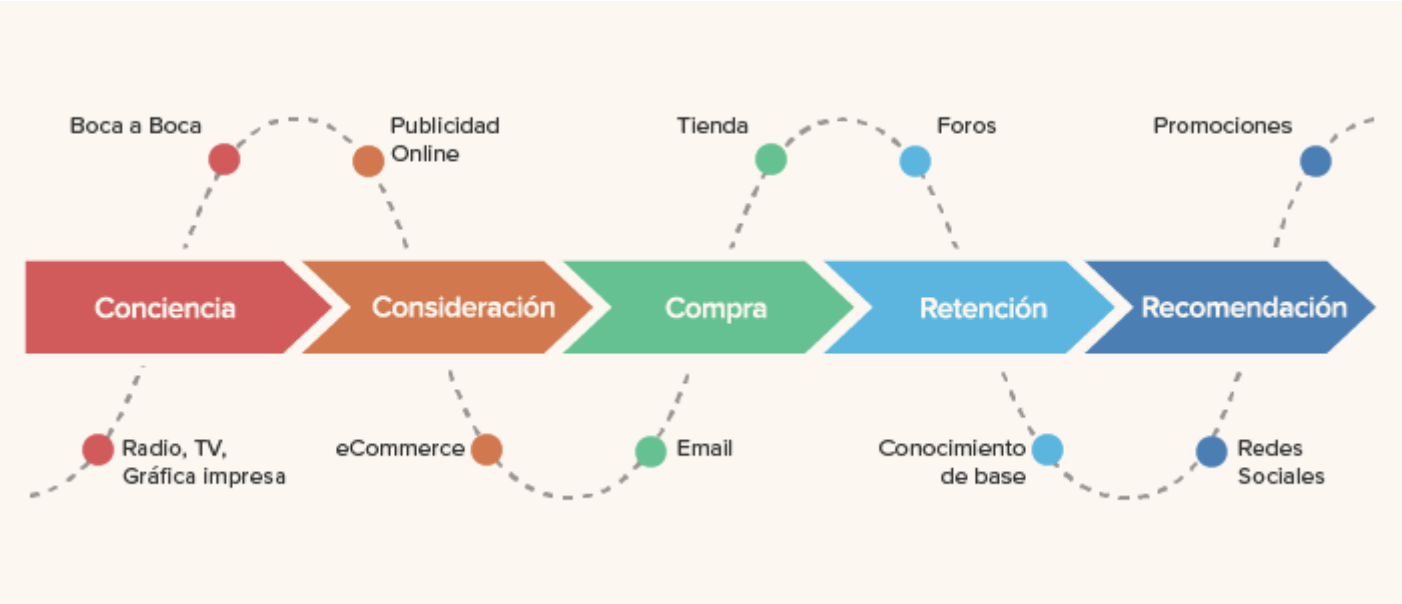


bringconnections.es

- El Lean Canvas es una herramienta visual que permite crear un nuevo modelo de negocio o analizar uno existente. Especialmente indicado para lanzar nuevos productos o servicios al mercado.
- Dedica especial atención a conocer al segmento de cliente al que te quieres dirigir. Es importante saber sus problemas, sus aspiraciones, cómo solucionan ese problema o necesidades que tienen.

- Construye una propuesta de valor fuerte, diferencial y que solucione dichos problemas o necesidad de tus clientes. Ten en cuenta que si tu propuesta de valor no es lo suficientemente diferenciada del resto de la competencia, probablemente tu negocio no llegue a funcionar ya que existe mucha competencia en todos los sectores.

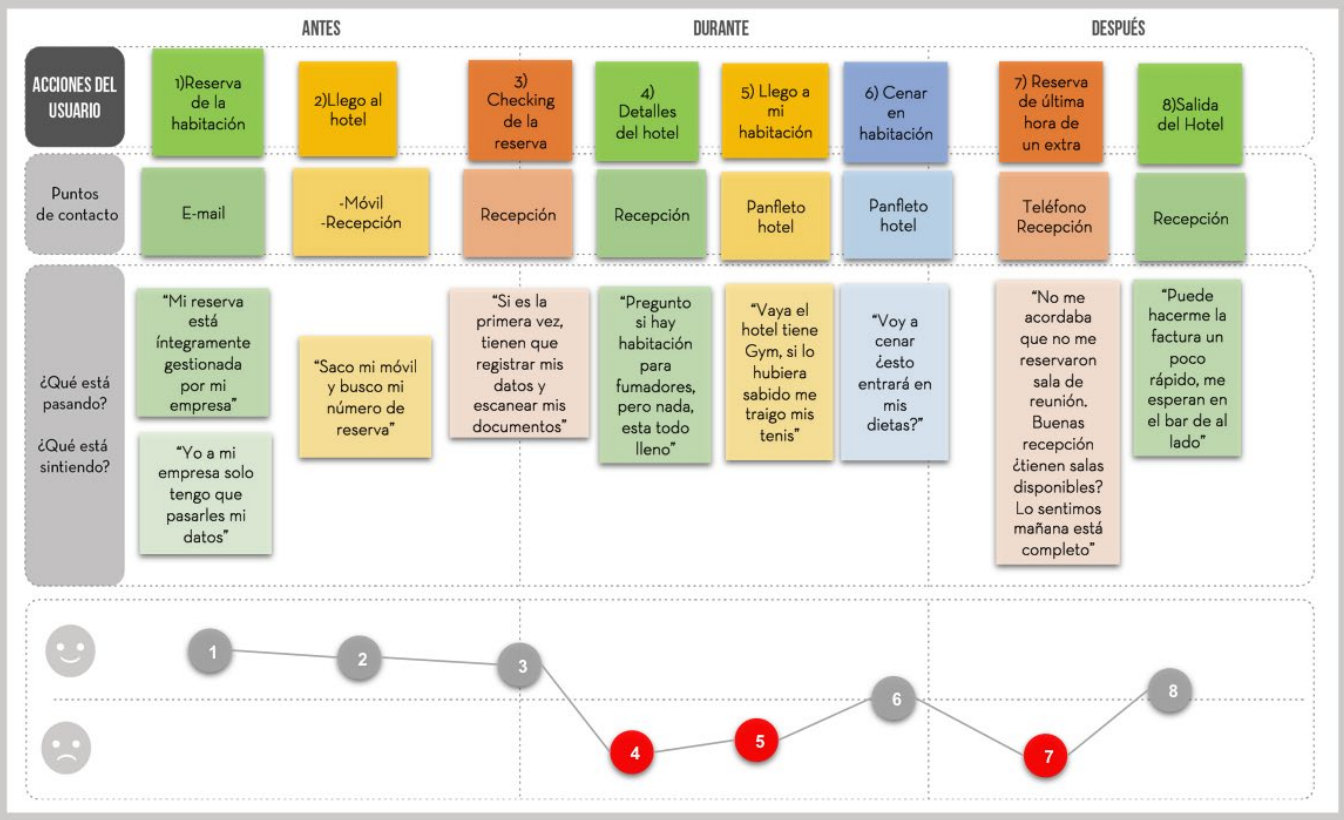
- Vivimos en un mundo masificado y **lo único que puede hacerte triunfar es la diferenciación de tu producto o servicio, siempre desde la veracidad y profesionalidad.** Mide todas tus acciones, busca los KPI’s que te ayuden en la toma de decisiones y también a visualizar si verdaderamente estás llegando a los objetivos que te has planteado.


Boca a Boca
Publicidad Online
Tienda
Foros
Promociones
Conciencia
Consideración
Compra
Retención
Recomendación
Radio, TV, Gráfica impresa
eCommerce
Email
Conocimiento de base
Redes Sociales

CUSTOMER JOURNEY MAP. MAPEAR/CLIENTE

PROYECTO _____ FECHA _____

DISEÑADO POR _____ VERSIÓN _____

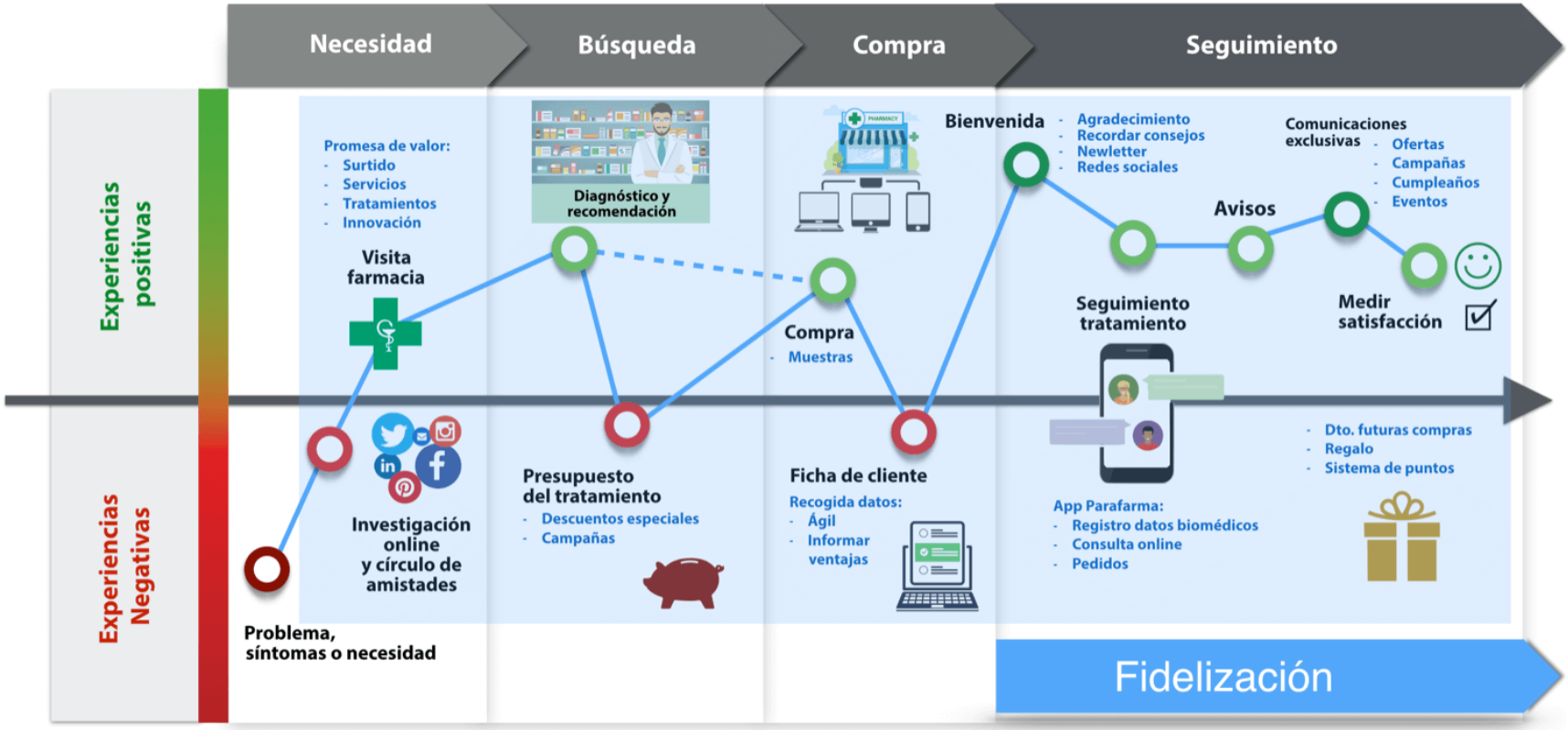


Diseñado por: Thinkersco ©
"Si puede ser pensado,puede ser diseñado"

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.
Para ver una copia de esta licencia, visite: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

DESIGNPEDIA™ WWW.DESIGNPEDIA.INFO
ThinkersC® WWW.THINKERSCO.COM

Customer JOURNEY MAP

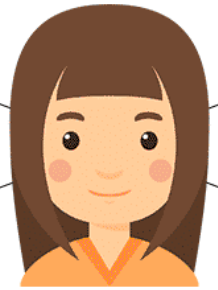


MAPA DE EMPATÍA

UdeSantiago

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

Lo que realmente importa
Principales preocupaciones
Inquietudes y aspiraciones



¿QUÉ OYE?

Lo que dicen sus amigos
Lo que dice su jefe
Lo que dicen las personas influyentes

¿QUÉ VE?

En su entorno
En sus amigos
En el mercado

¿QUÉ DICE Y HACE?

Actitud en público
Aspecto
Comportamiento hacia los clientes

ESFUERZOS

Miedos
Frustraciones
Obstáculos

RESULTADOS

Deseos/necesidades
Medida del éxito
Obstáculos

- Un mapa de empatía nos ayuda a considerar los problemas y **necesidades desde la perspectiva del usuario** y cliente ideal.
- Detrás de una conversión, **hay un porqué de tu cliente.**
- Si conseguimos de esta manera empatizar con nuestro potencial cliente con la ayuda de los Mapas de Empatía, podremos entender y acercarnos (o llegaremos) a sus pensamientos y emociones y por tanto crear y ofrecerle **un producto o servicio hecho a su medida.**
- Los Mapas de Empatía ayudan a desgranar y profundizar en las necesidades, visión, personalidad, gustos y deseos del cliente ideal

- **Ventajas y Desventajas.**
- Crear un Mapa de Empatía te permitirá:
- Elaborar suposiciones realmente valiosas. Conocerás en profundidad los dolores, anhelos, necesidades, y motivaciones de tu potencial cliente
  Es una herramienta sencilla y muy visual. Te permitirá modificar y adaptar tu producto o servicios antes de lanzarlo e incluso la estrategia de venta. El coste de realización es bajo
- Sin embargo, también encontramos **algunas desventajas.**
- Y es que se trata una herramienta basada en suposiciones, y necesitarás complementar esta técnica con otras herramientas para validarlo, Como por ejemplo encuestas o entrevistas a tus clientes.

- La estructura y características de un mapa de empatía se basa en recopilar en **6 bloques generales** una serie de preguntas relacionados con la manera en la que percibimos el entorno
- **Detrás de cualquier compra, existe una necesidad o problema real.** Y hasta ahí es donde debes profundizar



¿QUÉ VE EL CLIENTE?

Se refiere a las gafas con el que el cliente observa el mundo y cómo lo percibe. Para ello lanzamos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es el entorno en que la persona vive?
- ¿Qué ve en el mercado?
- ¿Qué ve en sus amigos?
- ¿Qué tipo de ofertas recibe a menudo?
- ¿Qué está mirando y leyendo?
- ¿Qué ven ellos que otros hacen?



¿QUÉ ESCUCHA?

En este bloque nos referimos no sólo a aquello que escucha en los medios de comunicación o incluso a su estilo musical, sino también a qué escucha en las redes sociales (podcasts, biografias, historias)

Algunos ejemplos de posibles preguntas serían:

- ¿Qué dicen sus amigos?
- ¿Qué dice su jefe o compañeros de trabajo?
- ¿Qué dice aquellas personas que admira o sigue?
- ¿Qué canales de comunicación consume y qué dicen?
- ¿Qué le dicen en su casa, su propia familia?



¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

Estas preguntas son las más profundas, emocionales e incluso que le influyen y le hacen pensar. Son los sentimientos y las emociones, la forma en la que se expresa:

- ¿Qué le preocupa realmente?
- ¿Cuáles son sus sueños y objetivos?
- ¿Qué le motiva?
- ¿Cuál es su propósito de vida?
- ¿Qué es lo realmente importante?



¿QUÉ DICE Y HACE?

Se trata de su actitud y comportamiento en su día a día. Tanto a nivel profesional como a nivel personal rodeado de la familia y amigos.

Preguntas que contestan este bloque del mapa serían:

- ¿De qué temas le gusta hablar?
- ¿Sus acciones son coherentes con sus palabras?
- ¿Cuál es su actitud en público? ¿Y su comportamiento?
- ¿Cuál es su comportamiento en su hogar, en el trabajo y con su familia?



¿Cuáles SON SUS ESFUERZOS?

Entramos en los frenos, los miedos, aquello que le frena. Son las barreras y obstáculos que se encuentran en su día a día e incluso para realizar la compra de tu producto.

- ¿Cuáles son sus miedos?
- ¿Cuáles son sus frustraciones?
- ¿Qué obstáculos debe saltar para conseguir lo que desea?
- ¿Cuáles son sus dolores y necesidades?

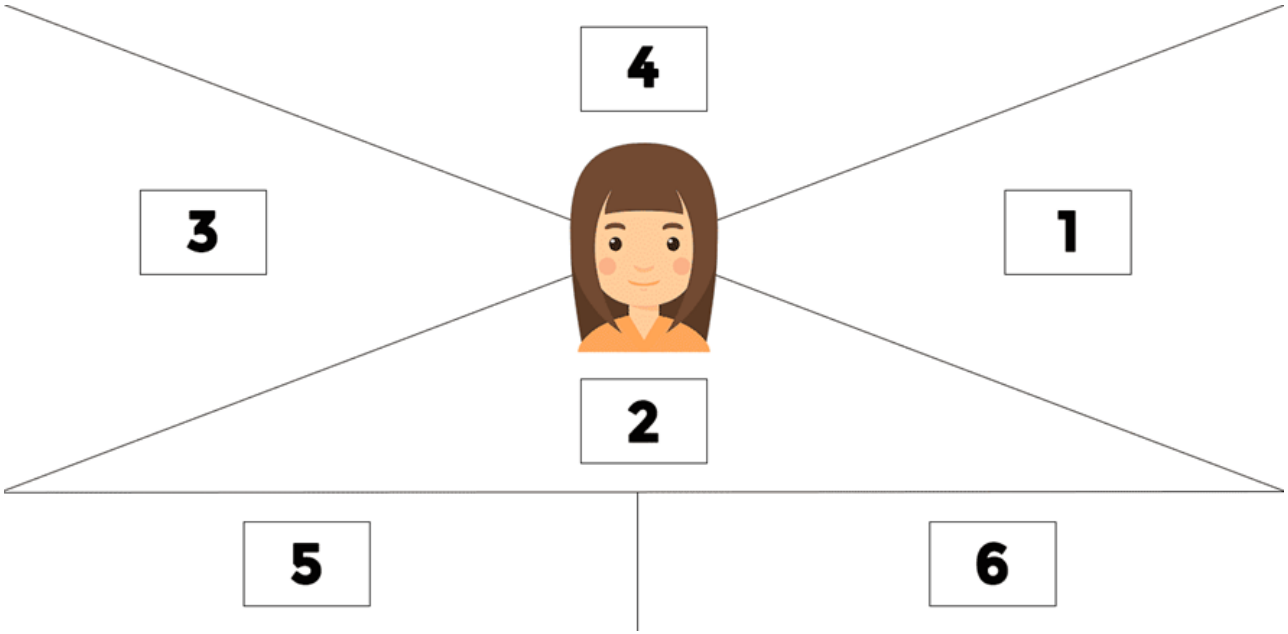
Mi recomendación es que también incluyas las objeciones de compra. Por ejemplo sin consideras que el precio es una freno o incluso el hecho que deba consultarlo con más personas.



¿QUÉ RESULTADOS ESPERA?

Qué es lo que la persona necesita para conseguir su significado de éxito.
Preguntas que debes contestar son:

- ¿Qué es éxito para tu persona?
- ¿Cómo cree que puede alcanzarlo?
- ¿Qué acabaría con sus problemas?
- ¿Qué quieres conseguir y alcanzar?


4
3
1
2
5
6


¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?
Su sueño y su objetivo es tener tiempo para viajar
Le motiva su familia
Le preocupa la protección del medio ambiente
Lo más importante es la felicidad de su familia
¿QUÉ OYE?
Su jefe dice que hay que hacer más y más horas
Las personas que admira comparten que tener tiempo es ser rico
Su marido es feliz con ella pero le dice que trabaja muchas horas
¿QUÉ VE?
Amigos de Universidad y del trabajo
Programas en televisión sobre educación
Cómodo y con muchas facilidades
Noticias sobre el estado ambiental
¿QUÉ DICE Y HACE?
Le gusta hablar sobre los problemas medio ambientales
Sus acciones son coherentes con sus palabras
Su actitud es de gran mujer y madre
ESFUERZOS
Su frustración es el mal uso de recursos naturales
Para conseguir lo que quiere debe ser libre financieramente
Su miedo es que su hijo no pueda vivir en un mundo mejor
RESULTADOS
Su éxito es que su hijo y su marido sientan que siempre está ahí
Puede alcanzar su éxito gracias a su capacidad de emprendimiento



Fuente: Adaptado de XPLANE

Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios”



Módulo N°

De la idea de negocio, al Plan de Empresa

Inmaculada Villalonga Grañana

01/02/2022

Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa.

ÍNDICE

- Viabilidad de las Ideas de negocio.
- Plan de Empresa:
  - Análisis de la competencia
  - Plan de ventas/plan de compras
  - Tesorería
  - Búsqueda de financiación
- Casos prácticos

EL PLAN DE EMPRESA

- **IMPORTANCIA DEL PLAN DE EMPRESA**

- Importancia de realizar un Plan de Empresa, como documento de presentación de un proyecto empresarial frente a terceras personas:
  - Al constituir una nueva empresa (CREACIÓN)
  - Al diversificar o desarrollar un negocio ya establecido (DESARROLLO).

- Documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir esa oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Plan de Empresa (Business plan), permite:

- Desarrollar una visión objetiva y crítica de la oportunidad de negocio.
- Anticiparnos a los obstáculos
- Alinear y motivar a los colaboradores.
- Convencer a los inversores.
- Comunicar la estrategia de nuestro negocio a otros.
- Atraer personas y recursos al proyecto.

SECCIONES DE UN PLAN DE EMPRESA:

- Resumen ejecutivo: resumen de toda la actividad propuesta en el plan de negocio.
- Índice: rápida localización de cualquier apartado.
- Descripción general del proyecto empresarial: explicar que hace nuestro producto o servicio, y describir necesidades que satisface.
- Plan de Marketing y Comercialización: se trata de definir la estrategia que permitirá a nuestra futura empresa acceder al mercado potencial.
- Plan de producto o servicio.
- Planificación organizativa y de personal: descripción detallada de los puestos de trabajo con los perfiles requeridos.

- Plan jurídico y legal: forma jurídica adoptada por la empresa y motivo de su elección.
- Plan económico-financiero: potencial económico de un proyecto empresarial.
- Calendario de implantación: planificación en el tiempo de la puesta en marcha del proyecto empresarial.
- Viabilidad y conclusiones: Resumen de la viabilidad técnica, comercial y financiera.
- Anexos: para incorporar toda la información de utilidad, que se considera que no debe formar parte del contenido del plan de negocio.

DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

- Exponer de forma clara y documentada, la necesidad que nuestro producto/servicio va a satisfacer.
- Incluir los objetivos a corto, medio y largo plazo, de forma resumida.

- ERRORES FRECUENTES:
  - Enfatizar las características del producto/servicio, frente a sus beneficios.
  - No concretar la necesidad que satisface
  - Afirmar que no hay competencia

- IMPORTANTE DETERMINAR:

- MISIÓN: define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubre son sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la misma.

- VISIÓN: define y describe la situación futura que desea tener la empresa. Su propósito es guiar, controlar y alentar a la organización para alcanzar el estado deseable.

ANÁLISIS DAFO:

- Es la *herramienta estratégica* por excelencia más utilizada, aunque a veces de forma intuitiva, sin conocer su nombre.

- Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas, teniendo en cuenta nuestras debilidades y fortalezas.

La matriz DAFO, consta de:

- **Debilidades**: son aspectos que reducen o limitan la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia para la puesta en marcha del proyecto empresarial, y deben ser controlados y minimizados. Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

- **Amenazas**: todas las fuerzas del entorno que pueden impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir si efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. Es decir, describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización.

- **Fortalezas**: también llamadas puntos fuertes: son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades. ¿En qué nos diferenciamos de la competencia? ¿Qué sabemos hacer mejor?.

- **Oportunidades**: es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios. Describen los posibles mercados, nichos de negocio que si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

¿Por qué nos vemos así? (DAFO)

DEBILIDADES

- Puntos débiles
- ¿En que flaqueo?
- ¿En que flaqueamos?
- ¿Qué me impide funcionar de manera óptima?
- ¿Qué deberíamos mejorar?

AMENAZAS

- ¿Qué nubarrones ves venir?
- ¿Qué cambios ves venir?
- ¿Qué hacen las empresas de la competencia?

¿Necesitamos mejoras tecnológicas?

FORTALEZAS

- ¿En que **eres** el mejor?
- ¿Qué **funcionamos** bien?
- ¿Qué marca la diferencia con la competencia?
- ¿Que nos hace menos vulnerables?

OPORTUNIDAD

- ¿Qué oportunidades ves venir?
- ¿Qué ocasiones hay que aprovechar?
- ¿Hacia donde podemos crecer?

"Si pudiéramos saber primero

dónde estamos
(diagnóstico)
y hacia dónde vamos
(visión, dirección de desarrollo),

podríamos juzgar mejor

qué hacer
y cómo hacerlo
(plan operativo).

Abraham Lincoln

ESTUDIO DE MERCADO

Tamaño global del mercado:

- Se trata de fijar en cifras aproximadas cuantas unidades de producto/servicio se venden en el mercado al que nos vamos a dirigir.

Estudio en profundidad de los clientes potenciales:

- Perfil de los compradores.
- Hábitos y procesos de compra.
- Actitud de los compradores.
- Intenciones de los consumidores (fidelidad, clientes potenciales…)
- Evolución de los estilos de compra.

Fuentes de información:

- Fuentes primarias:
  - Encuestas propias
- Fuentes secundarias:
  - Publicaciones, bases de datos y estadísticas e informes.

- Previsiones y potencial crecimiento del sector:
  - Exploración del entorno económico.

- Análisis del entorno:
  - ¿Qué quieren los mercados (market-pull)?
  - ¿Qué ofrece la tecnología (technology-push)?

Análisis de la competencia:

- ¿Hacia donde va el sector en el que quiero competir?
- ¿Existen barreras de entrada a futuros competidores?

Evolución comparativa de productos/servicios:

- *Benchmarking* (continuo proceso de medición de productos, servicios y actividades de una empresa en relación con los mejores competidores y/o empresas que están reconocidas como líderes del mercado): identificación de factores clave, elección de competidores como base de comparación, aspectos de la empresa que deben ser mejorados, etc.

Productos sustitutivos:

- Aquellos que cubren las mismas necesidades que los nuestros, pero con procesos tecnológicos diferentes.

Barreras de entrada:

- Conjunto de obstáculos que deben superar las empresas que no están en un sector y desean estar en él.

Estrategias de actuación frente a la competencia:

- Se trata de elegir el conjunto de acciones a llevar a cabo, escoger unas acciones y eliminar otras.

ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN:

- Liderazgo en costes: ofrecer un producto a coste menor que los competidores.

- Diferenciación: ofrecer un producto o servicio que sea percibido como único.

- Segmentación: hace hincapié en concentrase para llegar a un colectivo muy concreto del mercado (al diseñar un producto para uno o dos nichos de mercado, podremos conseguir que sea extremadamente útil para dicho colectivo en concreto).

MARKETING:

- Actúa fundamentalmente sobre la demanda de un producto/servicio, identificándola y posibilitando que los deseos se conviertan en realidad.

- Necesidad: sensación de carencia de algo
- Deseo: forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad
- Demanda: formulación expresada de un deseo

ANÁLISIS DE LA DEMANDA (I)

- El comportamiento global del mercado se exterioriza y se mide por medio de la demanda, que es la formulación expresa de los deseos y necesidades de los consumidores en función de su nivel adquisitivo.

- Es una exteriorización de las necesidades y deseos del mercado, estando condicionada por los recursos disponibles del comprador y los estímulos recibidos.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA (II):

- MEDIR la demanda, es decir cuantificar su alcance en unidades físicas.

- EXPLICAR la demanda. Tratar de identificar las variables que determinan la demanda y averiguar como influyen en su comportamiento.

- PRONOSTICAR la demanda, conociendo el comportamiento actual y pasado de la demanda, así como las variables que influyen en dicho comportamiento.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

DECISIONES RESPECTO AL PRODUCTO.

- Producto: medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor.

- Ejemplos de decisiones a tomar:
  - Composición de la cartera de productos,
  - Diseño y desarrollo de nuevos productos,
  - Identificación de segmentos,
  - Posicionamiento del producto o la marca, etc.

- Las decisiones sobre los productos, son decisiones a largo plazo, ya que tienen un período de maduración largo y sus consecuencias se prolongan en el tiempo.
- El primer paso para que nuestra empresa tenga éxito y su existencia se prolongue en el tiempo, es el disponer de un producto o servicio de calidad capaz de satisfacer las necesidades de los consumidores del segmento al cual se destine.

DECISIONES RESPECTO AL PRECIO.

- Precio: valor que el comprador da a un bien o servicios, a cambio de la utilidad que recibe.
  - Es un instrumento a corto plazo
  - - Es un poderoso instrumento competitivo
  - - Es el único instrumento que proporciona ingresos
  - - Es, en muchas ocasiones, la única información disponible para decidir una compra.

DECISIONES RESPECTO A LA DISTRIBUCIÓN.

- La distribución es el instrumento de Marketing que relaciona la producción con el consumo.

- Su misión es la de poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo.

DECISIONES RESPECTO A LA COMUNICACIÓN.

- Los instrumentos de la promoción básicos para comunicarse con los públicos objetivos son:

  - *Venta personal* (comunicación directa con el comprador)
  - *Marketing directo (relación directa entre productor y consumidor)*
  - *Publicidad (transmisión de información impersonal)*
  - *Relaciones públicas (mantener o recuperar la aceptación)*
  - *Promoción de ventas (incentivos económicos, para estimular la demanda)*

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

- Identificación de competidores actuales y potenciales.
- Objetivos de los competidores (como afecta a nuestra empresa, las decisiones que estos toman).
- Puntos fuertes y débiles de los competidores.
- ¿En que nos diferenciamos? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

FUENTES DE FINANCIACIÓN

- 1.- Ayudas y subvenciones
- 2.- Fuentes de Financiación propia. (3 F´s)
- 3.- Financiación bancaria.
- 4.- Business Angels.
- 5.- Entidades de Capital Riesgo.
- 6.- Entidades Públicas de Financiación
- 7.- Sociedades de Garantía Recíproca
- 8.- Nuevas fórmulas:
  - Crowdfunding (VERKAMI, Kickstarter..)
  - Crowdlending

CASOS DE ÉXITO

- AGRICOLOGÍA | VALENCIANOS SIN LÍMITE 2013 | IVACE – YouTube
- Be More 3D - Caso de éxito IDEAS UPV – YouTube
- Journify - Caso de éxito IDEAS UPV - YouTube

Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios”



Módulo N° 4

Planes de negocio

Nombre Profesor/a Roberto Luengo Branada

Fecha 08-02-2022

Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa.

Lo visto en las últimas dos clases

Modelo de negocio Canvas

Lean Canvas

Plan de empresa

Financiamiento

- ¿Qué entienden por modelo de negocio? / ¿Lo sabrían aplicar?

- ¿Qué entienden por plan de empresa? / ¿Lo sabrían aplicar?

- La aplicación de estas herramientas de negocio, ¿tienen diferencias al aplicarlas en cooperativas respecto a una empresa tradicional?

Lo que haremos hoy

- Mediante un ejercicio base, aplicar parte de las herramientas de negocios que vieron en las dos sesiones pasadas, con foco en cooperativas.

- Reflexionar respecto a la complejidad de las cooperativas y la aplicabilidad de estas herramientas en este tipo de organizaciones.

MATERIA DE APOYO

Segmento de clientes

¿Para quién/quienes estamos creando valor?

¿Quién es nuestro cliente?

¿Quién usará el producto/servicio?

¿Quién decidirá comprar nuestro producto/servicio?

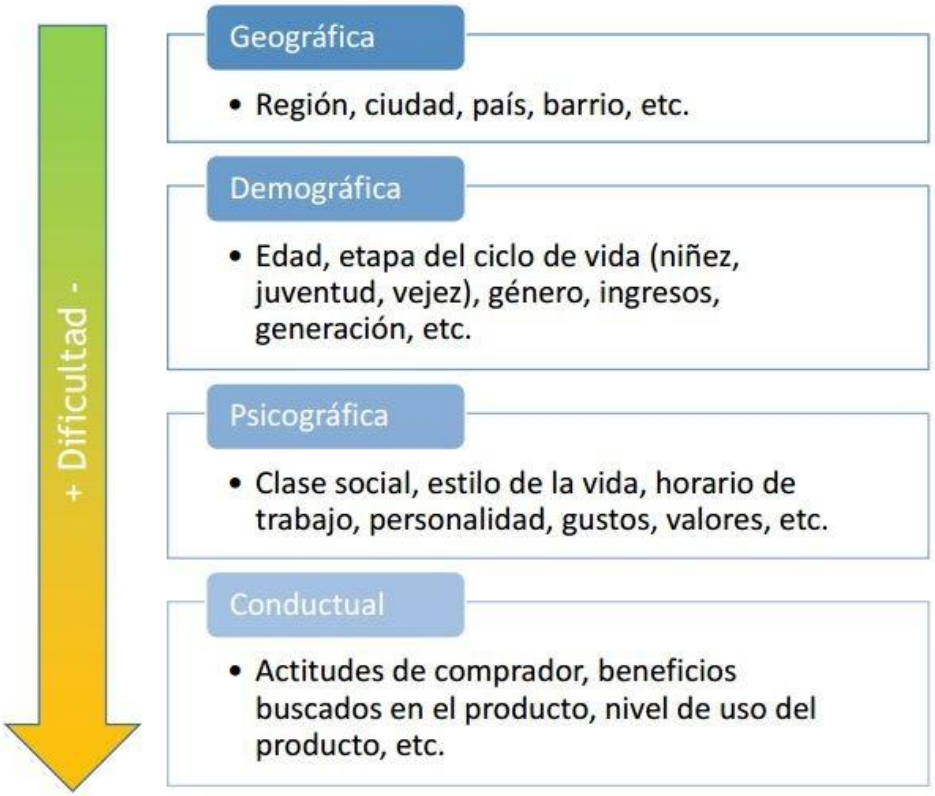
Segmento de clientes

¿Edad? ¿Género?
¿Región/Ciudad/Barrio?

¿Gustos? ¿Preferencias?

¿Cuántas personas son en el segmento? ¿Cuánto consumen?

Segmento de clientes



Propuesta de valor

Elemento diferenciador que se le ofrece a los clientes y que permiten ser escogidos por sobre la competencia.

¿Cuál o cuáles es/son ese/esos elemento/s?

Propuesta de valor

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

Propuesta de valor

La propuesta de valor considera una estrategia con la cual se llegará a los clientes, algunos elementos relevantes pueden ser:

- El producto primario
- Valores adicionales esperados del producto
- Valores adicionales inesperados del producto
- Los servicios entregados
- El envasado y envoltorio
- El despacho
- El precio
- Imagen
- Diseño

Propuesta de valor

Algunas preguntas útiles para describir la propuesta de valor son:

¿Cómo mi PV alivia a mis clientes?

¿Cómo mi PV da alegrías a mis clientes?

Ejercicio

Supongamos que ud. es un criancero caprino dedicado a los lácteos al igual que sus compañeros/as. Cada uno/a tiene un terreno agrícola pequeño con cabras.

Presentan algunos ***problemas*** en común:

1. Les falta inversión para poder obtener la Resol. Sanitaria.
2. Tienen un bajo poder negociador. Pueden vender el producto a bajo precio.
3. No pueden aumentar la producción.
4. Tienen altos costos de producción que no pueden disminuir.

Ejercicio

Deciden asociarse como cooperativa para:

1. Tener una planta procesadora de la leche con Resol. Sanitaria.
2. Crearán productos de mayor valor agregado que serán más valorados en el mercado.
3. Unirán la producción de todos/as para acceder a mercados de mayor importancia económica.
4. Contratarán servicios veterinarios y compartirán costos productivos para ser más eficientes.

Ejercicio 1 – 25 minutos

- Se les enviará a una sala de Zoom donde simularán, con el resto de las personas de la sala, formar una cooperativa agrícola de crianceros caprinos.
- Preséntense y definan un/una encargado/a de grupo (se les aconseja ponerse un nombre como coopertiva).
- Ingresen al link de Jamboard y definan ***2 segmentos de clientes*** y ***la propuesta de valor*** para su cooperativa.
- Cualquier otra información que necesiten pueden definirla ficticiamente con el grupo.

- https://jamboard.google.com/d/11UTSLEpK37J--uwIvpVAQUQAiUZ58nylycNhaNivBuM/viewer?f=0

Plenario

- Presenten en 2 minutos por grupo lo desarrollado.

- Algunas reflexiones del ejercicio.

MATERIA DE APOYO

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 objetivos específicos o metas del área de comercialización.

Objetivos de la cooperativa

Las metas u objetivos específico del área de comercialización deben ser:

Específicas

Medibles

Alcanzables

Relevantes respecto a los objetivos a cumplir.

Con un tiempo límite.

Estrategias competitivas

- Diferenciación
- Liderazgo en costos
- De nicho

Ejercicio 2 – 25 minutos

- Manteniendo los grupos anteriores…
- Ingresen al link de Jamboard y definan ***3 a 5 objetivos/metas para el primer año de operación de la cooperativa,*** estos deben ser ***específicos, simples, medibles, alcanzables, realizables y con un temporalidad***.
- Definan cuál será la ***estrategia competitiva*** de la cooperativa.
- Cualquier otra información que necesiten pueden definirla ficticiamente con el grupo.

https://jamboard.google.com/d/1omaqgeEyckGptOZ3xEC_fnsXWz0H2tfkczzozf2-YCo/viewer?f=0

Plenario

¿Algunas reflexiones del ejercicio?

Ejemplo - COLEP

- https://www.youtube.com/watch?v=HmbLxeVEWdU
- http://colep.cl/index.php/colep-cooperativa/

Algunas reflexiones

- La estructura organizacional y la dinámica de una empresa colectiva pueden afectar directamente a los recursos clave y la propuesta de valor.
- La idea de negocio puede partir de una necesidad del mercado como de los/las socios/as. Hay que hacer que ambas converjan.

Algunas reflexiones

- En el caso de las cooperativas, existe una dificultad adicional al definir el plan de empresa/negocio, ya que los objetivos son definidos por todos sus socios/as y cumplen un carácter social y económico.
- Definición de objetivos de manera colectiva.
- Las cooperativas tienen otra estructura organizacional donde en lo alto está la asamblea de socios/as y en la parte baja la gerencia. Esta forma de tomar decisiones es relevante al definir el plan de empresa/negocio.

Roberto Luengo Branada

rluengo@fen.uchile.cl

MUCHAS GRACIAS



Módulo N° 4

Principios cooperativos

Principios de negocios (mención y remisión)

José Corberá Martínez
Prof. Ayudante Doctor de Derecho Mercantil,
Universitat Politècnica de València-CEGEA
1 de marzo de 2022

Sumario

I. Principios cooperativos
   1. Valores y principios, rasgos distintivos de la identidad cooperativa
   2. Valores
   3. Principios

II. De la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)
   1. Evolución de los principios de la ACI
   2. Impacto de la Declaración sobre Identidad Cooperativa
   3. Notas de orientación para los principios cooperativos

III. Principios de negocios (mención y remisión a recurso Rabobank)

IV. Bibliografía

I. Principios cooperativos

1. Valores y principios, rasgos distintivos de la identidad cooperativa

- Las cooperativas rigen su actividad según los principios correspondientes a una "doctrina", asentada en unos determinados valores
- La **identidad cooperativa** se estructura sobre dos pilares:
  - Los **valores** y
  - Los **principios**

2. Valores

- Son fruto de la evolución del pensamiento cooperativo, desde su propio origen
- La Alianza Cooperativa Internacional los enumera en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa de 1995:
  - "Las cooperativas están basadas en los **valores de** la **autoayuda**, la **auto-responsabilidad**, la **democracia**, la **igualdad**, la **equidad** y la **solidaridad**. **Siguiendo la tradición de sus fundadores, los socios** cooperativos hacen suyos los **valores éticos** de la **honestidad**, la **transparencia**, la **responsabilidad** y la **vocación social**"

I. Principios cooperativos

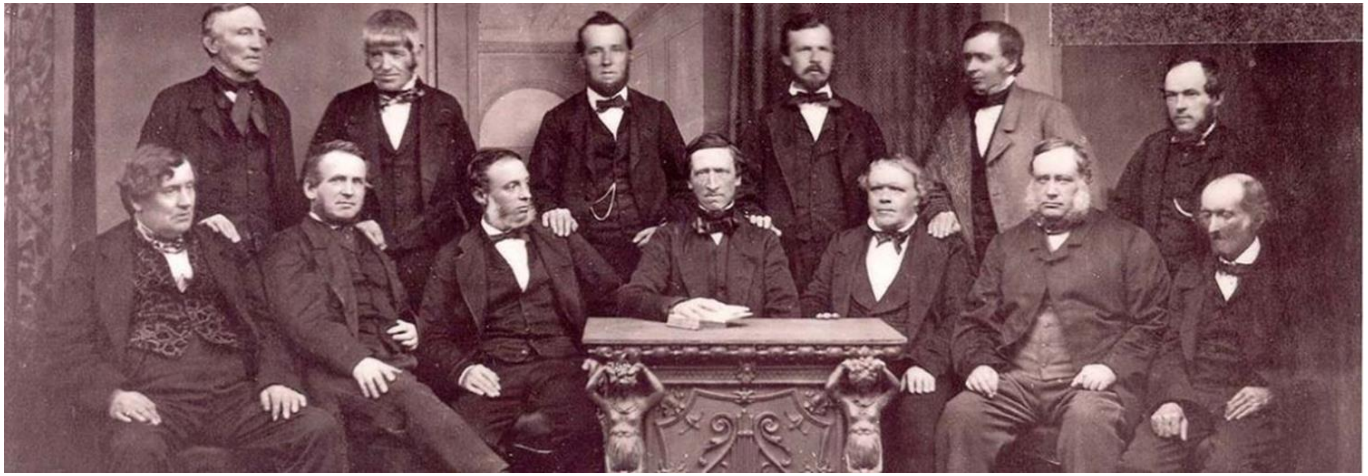
3. Principios

- ACI ofrece la siguiente definición:
  - "Los principios cooperativos son **pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores**"
- Medio por el que se **expresan los valores** en los que se basan las cooperativas
- Núcleo duro del movimiento cooperativo
- Nexos por los que **dotar de pragmatismo real y eficiente a los valores** en los que se basan las cooperativas:
  - De forma homogénea
  - En atención a las diversas realidades o tipologías cooperativas existentes

I. Principios cooperativos

3. Principios

- Punto de partida histórico del cooperativismo moderno (y fundadores) a los **“Probos Pioneros de Rochdale”** que constituyeron una sociedad (cooperativa) en 1844
- En sus **estatutos plasmaron ideales cooperativos** inspirados en ideales del S. XIX



II. De la Alianza Cooperativa Internacional

1.- Evolución de los principios de la ACI

- Desde su inicio hasta la configuración actual de los principios cooperativos **hay un proceso, una evolución paralela a la evolución del movimiento cooperativo de la cooperativa**, debido a:
  - La proliferando las diferentes realidades que aparecían (formas):
    - De diversa índole tipológica en función de las nuevas clases de cooperativas
    - De diferente origen geográfico con diversas regulaciones en el que se expandía la experiencia cooperativa
  - La **necesidad de un mayor grado de integración**
- A pesar del largo periodo de vigencia de los principios originarios de los fundadores, las anteriores circunstancias aconsejaron la **actualización de los principios por la ACI**
- El **Congreso de Manchester de 1995 de la ACI** ofrece la última revisión de los principios

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

1.- Evolución de los principios de la ACI

- **Congreso de Manchester de 1995 de la ACI** ofrece la última revisión de los principios:

1) *AFILIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA*
2) *GESTIÓN DEMOCRÁTICA POR PARTE DE LOS MIEMBROS*
3) *PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS*
4) *AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA*
5) *EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN*
6) *COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS*
7) *PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD*

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

1.- Evolución de los principios de la ACI

- Congreso de Manchester de 1995 de la ACI ofrece la última revisión de los principios:
- Principales cambios introducidos por la Declaración sobre la Identidad Cooperativa en 1995:
  - Dio lugar, por primera vez, a la **elaboración de un estándar internacional completo** para las cooperativas
  - Ian MacPherson (Presidente ACI que participó en la revisión de 1995):
    - *"la Declaración sobre la identidad cooperativa **es indivisible**, por lo que la supresión de cualquier elemento la haría colapsar. [Review of International Cooperation Vol. 88 No. 4/1995; Editado por Mary Treacy]".*
  - Se **añadió por primera vez una definición de cooperativa**

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

1.- Evolución de los principios de la ACI

Principales cambios introducidos por la Declaración sobre la Identidad Cooperativa en 1995:

- Se **añadieron los valores cooperativos y éticos**
- Pocos cambios en el **primer principio** sobre la afiliación voluntaria y abierta, pero es notable que el Comité de la Mujer de la ACI trabajó incansablemente para que se agregara el género a la lista de la no discriminación
  - ***AFILIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA***
  - *Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, condición social, raza, posición política o religiosa.*

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

1.- Evolución de los principios de la ACI

Principales cambios introducidos por la Declaración sobre la Identidad Cooperativa en 1995:

- El **segundo principio** fue renombrado de su versión anterior que era "un miembro, un voto". Esta enmienda fue oportuna para ayudar a las cooperativas a abordar la aplicación del valor cooperativo en la democracia, en cooperativas con una gran base de miembros
  - ***GESTIÓN DEMOCRÁTICA POR PARTE DE LOS MIEMBROS***
  - *Las cooperativas son organizaciones democráticas gestionadas por sus miembros, que participan activamente en la determinación de sus políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres que ejercen como representantes elegidos son responsables ante el conjunto de los miembros. En las cooperativas primarias los miembros tienen derechos igualitarios de votación (un miembro, un voto), y las cooperativas de otros niveles también se organizan de manera democrática.*

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

1.- Evolución de los principios de la ACI

Principales cambios introducidos por la Declaración sobre la Identidad Cooperativa en 1995:

- La innovación en el **tercer principio** de la introducción del concepto de reservas indivisibles, que permiten a los miembros desarrollar su cooperativa, mediante, según el lenguaje de la Declaración, " la creación de reservas, al menos una parte de las cuales sería de carácter indivisible“

  - ***PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS***

  - *Los miembros contribuyen de manera equitativa al capital de la cooperativa y lo gestionan democráticamente. Al menos una parte de dicho capital suele ser propiedad común de la cooperativa. En general los miembros reciben una compensación limitada, si la hubiera, sobre el capital aportado como requisito para pertenecer a la cooperativa. Los miembros destinan los excedentes de capital a cualesquiera o a todos los siguientes fines: al desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la creación de reservas, al menos una parte de las cuales sería de carácter indivisible; a la retribución de los miembros de manera proporcional a sus transacciones con la cooperativa; y a sufragar otras actividades aprobadas por los miembros.*

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

1.- Evolución de los principios de la ACI

Principales cambios introducidos por la Declaración sobre la Identidad Cooperativa en 1995:

- Se añadió el **cuarto principio**, a saber, autonomía e independencia, que tenía por objeto liberar a las cooperativas de las intervenciones de los gobiernos y otras fuentes
  - ***AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA***
  - *Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus miembros. Si establecen convenios con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si reciben capital de fuentes externas, lo hacen en condiciones que garanticen la gestión democrática por parte de los miembros y respeten su autonomía cooperativa.*

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

1.- Evolución de los principios de la ACI

Principales cambios introducidos por la Declaración sobre la Identidad Cooperativa en 1995:

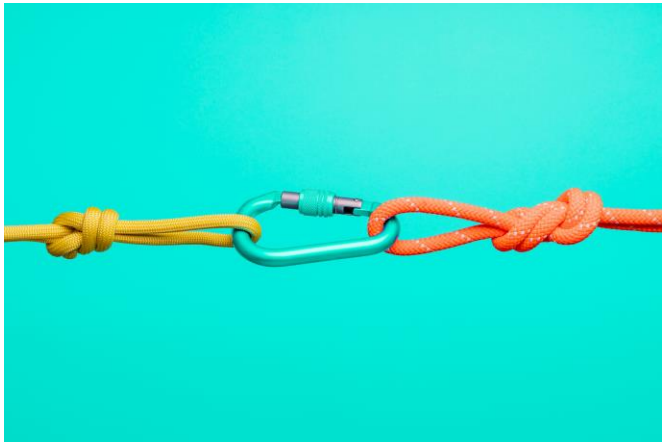
- Se reescribió el **quinto principio** sobre la educación y se destacó la importancia de educar a los jóvenes y a los líderes de opinión sobre la naturaleza y los beneficios del cooperativismo.
  - ***EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN***
  - *Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa. También informan al público en general –en especial a los jóvenes y los líderes de opinión– sobre el carácter y las ventajas de la cooperación.*

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

1.- Evolución de los principios de la ACI

Principales cambios introducidos por la Declaración sobre la Identidad Cooperativa en 1995:

- El **sexto principio** sobre la cooperación entre cooperativas no se modificó.
  - ***COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS***
  - *Las cooperativas benefician con máxima efectividad a sus miembros, y fortalecen el movimiento cooperativo, al trabajar en conjunto mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales*



II. De la Alianza Cooperativa Internacional

1.- Evolución de los principios de la ACI

Principales cambios introducidos por la Declaración sobre la Identidad Cooperativa en 1995:

- Se añadió el **séptimo principio** de "Preocupación por la comunidad", al incluir el concepto de desarrollo sostenible de las comunidades dirigido por sus miembros
  - ***PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD***
  - *Las cooperativas trabajan en favor del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por los miembros*



II. De la Alianza Cooperativa Internacional

1.- Evolución de los principios de la ACI

Principales cambios introducidos por la Declaración sobre la Identidad Cooperativa en 1995:

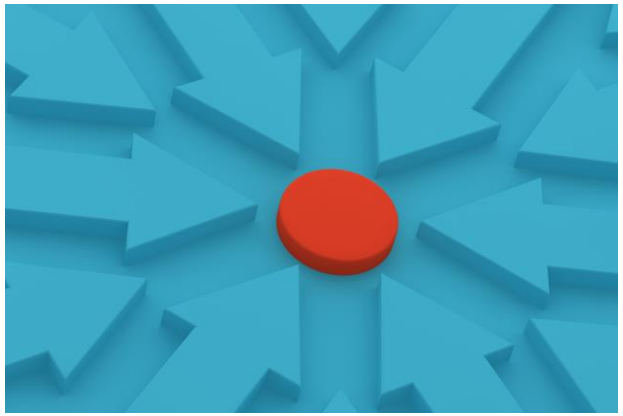
- El texto innovador e internacionalmente relevante de la Declaración sobre la Identidad Cooperativa de la ACI ha encontrado fuertes ecos desde el momento en que fue aprobado en 1995 hasta hoy
- Ha sido objeto de uso constante:
  - incorporación a los textos de las Naciones Unidas
  - transposición a la legislación nacional
  - elaboración de estándares complementarios para tipos específicos de cooperativas

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

2.- Impacto de la Declaración sobre Identidad Cooperativa

A. Recomendación 193 de la OIT sobre la promoción de las cooperativas de 2002

- Los componentes de la Declaración sobre la Identidad Cooperativa quedaron plenamente consagrados en la Recomendación de la OIT sobre la promoción de las cooperativas, 2002 (n193)
- Es la primera vez que los estándares cooperativos internacionales fueron incluidos en detalle en un texto oficial de una organización del sistema de las Naciones Unidas
- Inclusión de toda la Declaración sobre la identidad cooperativa



II. De la Alianza Cooperativa Internacional

2.- Impacto de la Declaración sobre Identidad Cooperativa

A. Recomendación 193 de la OIT sobre la promoción de las cooperativas de 2002

- La ACI también fue mencionada oficialmente en el anexo de la Recomendación
- Este hito supuso un importante impulso para la Declaración y su transposición a las leyes nacionales
- los que votaron a favor de esta inclusión no eran cooperativas u organizaciones cooperativas, sino principalmente gobiernos, sindicatos y organizaciones de empleadores.



II. De la Alianza Cooperativa Internacional

2.- Impacto de la Declaración sobre Identidad Cooperativa

B. Notas de orientación para los principios cooperativos de 2015

Seguidas en esta presentación

- La ACI preparó las Notas de Orientación para los Principios Cooperativos, que fueron aprobadas por la Asamblea General de la ACI en 2015. Es un reexamen a fondo de los principios cooperativos
- Incide en aspectos que debían profundizarse más en atención a la evolución mundial en curso por ejemplo, en cuestiones de:
  - *trabajo,*
  - *medio ambiente y*
  - *paz*
- en relación con el séptimo principio

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

2.- Impacto de la Declaración sobre Identidad Cooperativa

C. Repercusiones en la legislación nacional

- Desde la aprobación de la Declaración se han creado y enmendado muchas leyes de cooperativas a nivel nacional o estatal sobre la base de este texto
  - Por ejemplo: Estados Unidos, China, Brasil, India, Italia, España, Francia, Sudáfrica, VietNam, Japón, Corea, etc.
- Demuestra su pertinencia y la pertinencia de las cooperativas en esos diversos contextos nacionales



II. De la Alianza Cooperativa Internacional

2.- Impacto de la Declaración sobre Identidad Cooperativa

D. Ventaja cooperativa en tiempos de crisis

- La pandemia en curso tiene repercusiones económicas, sociales y ambientales muy fuertes, y los sistemas de salud revelan la incapacidad de adaptarse a esos desafíos,
- Relación más evidente entre la desigualdad del bienestar social, la propagación de enfermedades crónicas y la destrucción del medio ambiente de la tierra.
- El carácter de la identidad cooperativa que se consagra en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa proporciona a las cooperativas:
  - la base para tener una resiliencia y
  - una eficacia particularmente fuertes ante estos agudos desafíos económicos, sociales y ambientales a los que nos enfrentamos hoy en día

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

- **Introducción**
  - Los principios cooperativos no existen unos aislados de otros. Son principios interdependientes que se refrendan y refuerzan entre sí.
    - Ej: 5º Principio de educación, formación e información conseguirá, al aplicarse, reforzar y potenciar el Principio 2 de control democrático por parte de los miembros
    - *"Si se respetan y aplican todos los principios en el funcionamiento cotidiano de una empresa cooperativa, ésta será más sólida y sostenible".*
  - Las cooperativas son la única tipología de empresa que cuenta con un código de valores éticos acordado a nivel internacional y que funciona conforme a principios aceptados democrática e internacionalmente por las cooperativas que pertenecen a la Alianza

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

1º PRINCIPIO: AFILIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA

- *Las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, condición social, raza, convicción política o religiosa*

- Principio fundamental
- subraya la importancia de que la gente elige voluntariamente participar y mantener un compromiso con su cooperativa= es un acto voluntario
- Es una expresión del derecho a la libertad de asociación
- Inclusión y prohibición de discriminación figuran en la tradición de los fundadores (Pioneros de Rochdale) que ya que admitían a mujeres y a cualquier clase social, al margen de sus convicciones políticas o creencias religiosas, como miembros iguales de su cooperativa

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

1º PRINCIPIO: AFILIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA

- *ORGANIZACIONES VOLUNTARIAS*
  - *Existencia de ejemplos en los que no se ha respetado este principio (ej. Mujer que debe dejar de ser miembro de una cooperativa cuando se casa)*
  - *"Puede verse frustrado por sistemas administrativos, fiscales y legislativos a nivel nacional que favorecen el modelo de empresa propiedad de los inversores y no tienen en cuenta la naturaleza específica de la cooperativa"*
  - *Importancia de que las cooperativas trabajen también en el campo político para influir en los regímenes jurídicos, financieros y administrativos en los que llevan a cabo sus funciones empresariales*

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

1º PRINCIPIO: AFILIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA

- *ORGANIZACIONES VOLUNTARIAS*
  - También significa que los miembros son libres de dejar de serlo si así lo deciden
  - Quizá tengan que aplicarse ciertas restricciones prácticas a los miembros que desean marcharse, aunque las restricciones de salida deben ser limitadas
    - Ej.: en una vivienda cooperativa podría exigirse a un miembro que ceda a un nuevo afiliado los derechos de ocupación del hogar cooperativo que ocupan
    - Ej.: cooperativa agrícola o de trabajadores, la retirada de capital cuando un miembro se marcha quizá tenga que organizarse en fases a lo largo de un cierto período o realizarla en plazos razonables para evitar una desestabilización de la solidez financiera de la cooperativa,

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

1º PRINCIPIO: AFILIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA

AFILIACIÓN

- Miembros son: personas (físicas) o entidades corporativas (personas jurídicas) que son usuarios de los servicios de una cooperativa o que participan en sus empresas como consumidores/usuarios, trabajadores, productores o propietarios de negocios independientes
- Afiliación ocupa posición central en los principios. Es una de las características más importantes y significa: que debe **existir una relación especial** entre la cooperativa y las personas cuyas necesidades se ha determinado cubrir
- Esa relación debe definir la actividad realizada por la cooperativa, afectar a la manera en que se lleva a cabo la actividad y dar forma a sus planes de cara al futuro

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

1º PRINCIPIO: AFILIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA

ABIERTA A TODAS LAS PERSONAS

- Implica que no debe existir un umbral muy alto para convertirse en miembro
- En general, el valor de una parte social de un miembro en una cooperativa de consumidores es nominal, aunque también puede incentivarse a los miembros para que hagan una contribución al capital de la cooperativa
- Si la contribución es elevada deberá ponerse a disposición modalidades que faciliten la contribución (pago fraccionado, a plazos, facilidades de crédito a través de un banco cooperativo o de una cooperativa de ahorro y crédito asociados)
- En caso de cooperativas de segundo grado también debe ser abierta y no deberán imponerse restricciones arbitrarias
- Igualmente, el capital social exigido para afiliarse no debe fijarse de modo que restrinja la afiliación o sea inasequible

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

1º PRINCIPIO: AFILIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA

DISPUESTOS A ACEPTAR LAS RESPONSABILIDADES DE LA AFILIACIÓN

- A pesar de que los compromisos que exigen las cooperativas a sus miembros varían de unas a otras, incluyen ejercer el derecho de voto, participar en reuniones, utilizar los servicios de la cooperativa, aportar capital y, en algunos casos, si las obligaciones de los miembros no están limitadas por ley o por su propia concepción, participar en las pérdidas, de haberlas
  - *Ej: una cooperativa agrícola puede exigir a sus miembros que firmen contratos de uso exclusivo por los que se obligan a comercializar las cosechas, a comprar insumos de la cooperativa y a utilizar su maquinaria agrícola*

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

1º PRINCIPIO: AFILIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA

SIN DISCRIMINACIÓN

- Es una característica fundamental de las cooperativas: “Nadie que esté dispuesto a unirse a una cooperativa debería ser rechazado debido a una característica personal”
  - personas de distintos grupos y clases sociales, de razas diferentes, de filiaciones políticas distintas y de creencias religiosas diversas
- Para tal fin, “las cooperativas podrían tener que tomar la iniciativa para facilitar la inclusión”. Ejs.:
  - Adaptación instalaciones para mejorar accesibilidad
  - Asistencia cooperativa a personas ciegas
  - Desarrollar acciones de alfabetización para fomentar la participación plena en la cooperativa
- Atajar la discriminación por edad=fomento de participación de jóvenes en órganos

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

1º PRINCIPIO: AFILIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA

IGUALDAD DE GÉNERO

- Las cooperativas deberán asegurarse de que las mujeres participan de manera igualitaria en los programas de formación y de desarrollo del liderazgo
- En el siglo XXI el concepto binario de sexo y género limitado a hombre o mujer ya no basta para reflejar las realidades de género de todas las personas. En cualquier caso: **“El 1er principio de no discriminación por motivos de género abarca a todas las personas”**



II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

1º PRINCIPIO: AFILIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA

ABIERTAS, SIN DISCRIMINACIÓN DE CONDICIÓN SOCIAL, RAZA O CONVICCIÓN RELIGIOSA

- Los miembros de la cooperativa son libres para afiliarse a cualquier partido político, grupo religioso o cultural, pero no son libres para discriminar a otros miembros
- El compromiso político6 que mantengan las cooperativas no interferirá en la neutralidad política inherente a este 1er principio si la cooperativa permanece abierta con independencia de la inclinación política personal de cada miembro
- La clase social o la casta no tendrá influencia en el derecho de las personas a ser miembros. Las cooperativas están abiertas tanto a ricos como a pobres
- ACI anima a todas las cooperativas a que adopten medidas para eliminar barreras en la afiliación y facilitar la participación de todos los grupos que sufren exclusión en la sociedad.

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

- *Las cooperativas son organizaciones democráticas bajo el control de sus miembros, los cuales participan activamente en la determinación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres que ejercen como representantes elegidos son responsables respecto a todos los miembros. En las cooperativas de primer grado los miembros tienen los mismos derechos de votación (un miembro, un voto) y las cooperativas de otros niveles también se organizan de manera democrática*

INTRODUCCIÓN: SIGNIFICADO ACI

- En las cooperativas, la "democracia" implica tener en consideración derechos y responsabilidades, que velan por dichos derechos
- pero también implica fomentar el espíritu democrático dentro de las cooperativas, una tarea interminable, difícil, pero fundamental y valiosa desde el punto de vista social
- Cooperativas contribuyen a que la democracia arraigue en la sociedad civil

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

INTRODUCCIÓN: SIGNIFICADO ACI

- Sus miembros son la autoridad en última instancia
- Activamente, mediante el derecho de voto de decisiones estratégicas clave sobre políticas y el derecho a participar en la elección de representantes
- Las cooperativas son propiedad conjunta de sus miembros y todos los responsables electos son responsables de sus acciones ante el conjunto de los miembros
- Un miembro, un voto: en las cooperativas híbridas o mixtas de primer grado, quizá sea necesario aplicar sistemas de votación distintos, si existe razón para ello
- La diversidad de organizaciones cooperativas de 2º y 3º grado es tal que el principio no resulta preceptivo, salvo que deben estar “organizadas de manera democrática”

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

GOBERNANZA Y COMPROMISO DEMOCRÁTICOS

- Pese al avance tecnológico, “no debe subestimarse el valor de que los miembros se reúnan físicamente en las asambleas generales antes de votar”
- No existe una manera predeterminada de organizar la gobernanza de una cooperativa.
- Cada cooperativa tendrá que estructurar su propia gobernanza democrática y sus estatutos para que se adecuen a la naturaleza de su actividad, a la escala de sus operaciones, a su área geográfica de funcionamiento y a la legislación nacional
- ACI insta a la adopción de acuerdos mediante un control democrático efectivo y real por parte de los miembros (“en lugar de tener una democracia teórica controlada por una instancia gerente o una élite”)
- Es un reto que refuerza la importancia del 5º principio de educación y formación continua.

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

REFLEJO DE LA DIVERSIDAD

- Los miembros electos que ocupen puestos de responsabilidad en una cooperativa deberán ser un buen reflejo de la diversidad de sus afiliados
- En otro caso, será necesario adoptar medidas positivas para animar a los integrantes de las secciones infrarrepresentadas a que se presenten a las elecciones

APERTURA, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD

- Son las consignas para una buena gobernanza democrática
- Órdenes del día y las actas de las reuniones de los comités y consejos rectores electos deberán ponerse a disposición de los miembros, y publicarlos en línea si las cooperativas tienen presencia en Internet

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

APERTURA, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD

- Limites a la apertura:
  - Sensibilidad comercial,
  - Requisitos normativos y
  - Respeto a la confidencialidad de los datos de los empleados
- Pero las cooperativas deberán garantizar que los miembros tienen la oportunidad de:
  - Discutir
  - Exigir explicaciones a la junta directiva sobre decisiones comerciales importantes

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

APERTURA, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD

- También supone que los representantes electos deberán:
  - poner a disposición de miembros los estados de cuentas, informes financieros e informes de resultados del "estado empresarial", presentados de manera comprensible para los miembros
  - informar y rendir cuentas sobre su trabajo y acciones como cargos electos en las Asambleas
- Control democrático por los miembros = característica diferenciadora clave de las cooperativas respecto a las empresas propiedad de inversores o de accionistas
- Práctica democrática está sujeta a valoración crítica y puede realizarse a través de auditorias específicas

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

REVOCACIÓN Y DESTITUCIÓN DE REPRESENTANTES ELECTOS

- Las normas y procedimientos democráticos de una cooperativa deben regular la revocación y destitución por los miembros de representantes electos cuando se aprovechen de su posición o cuando no cumplan su cometido como representantes electos

DEFENSOR O DEFENSORA

- Cooperativas de mayor envergadura podrían nombrar a un defensor o defensora independiente que se encargue de atender las quejas de los miembros

CÓDIGOS DE BUENA GOBERNANZA Y BUENAS PRÁCTICAS

- En los lugares donde no exista una legislación de este tipo, es importante que las cooperativas dispongan de estatutos elaborados para garantizar unas buenas prácticas de gobernanza corporativa

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

CÓDIGOS DE BUENA GOBERNANZA Y BUENAS PRÁCTICAS (Notas…, p. 23)

- Estatutos incluirán normas sobre conflictos de intereses para miembros y gerentes, registros de intereses, obsequios y muestras de hospitalidad ofrecidos y recibidos, valoraciones anuales y auditorías de competencias del consejo rector
- Los procedimientos sobre conflictos de intereses no se utilizaran para impedir que los miembros electos participen en decisiones comerciales que afectan a todos
- Un miembro elegido como representante solo debería ver impedida su participación en una decisión invocando la norma sobre conflictos de intereses si su interés personal conduce a la obtención de un beneficio que los demás miembros no obtienen de manera equitativa
- La complejidad de los procedimientos y de los códigos de gobernanza vendrá determinada, necesariamente, por la escala y el desarrollo de cada cooperativa

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

CÓDIGO DE CONDUCTA Y ACEPTACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO ELECTO

- Miembros electos tienen la responsabilidad de observar un código de conducta en el que se desglosan sus responsabilidades y el comportamiento ético esperado
- Código de conducta deberá:
  - Estar incluido en los estatutos de la cooperativa
  - Todo miembro electo está obligado a aceptar y cumplir el Código
  - ser publicado y puesto a disposición de los miembros, los empleados y el público en general

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

COMPETENCIAS DEL CONSEJO RECTOR Y AUDITORÍAS DE COMPETENCIAS

- Proceso democrático por su mismo no garantiza que el consejo rector de una cooperativa sea competente y cuente las aptitudes y conocimientos necesarios para asegurar la gobernanza correcta ni que tenga capacidad para exigir responsabilidades a los directivos
- Por ello, es aconsejable realizar auditorías anuales de competencias del consejo rector para asegurarse de que:
  - presenta el perfil colectivo y
  - el conjunto de habilidades y conocimientos necesarios para ejercer un control efectivo de la gobernanza
- En caso de detectar carencias= formación, cooptación de miembros con experiencia/conocimiento

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

CUALIFICACIONES Y OPORTUNIDADES DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO

- En ocasiones se ha relacionado una situación de dificultad o quiebra de una cooperativa a la falta de conocimientos empresariales de los consejos electos
- ACI:
  - *"Si bien esto puede ser un factor causal, no tiene por qué ser así necesariamente y no deberá utilizarse para socavar el control democrático por parte de los miembros"*
- Para evitarlo la atribución de falta de sofisticación:
  - cooperativas se asegurarán de que de que se ofrece una formación apropiada a todos los responsables y miembros de comités

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

CUALIFICACIONES Y OPORTUNIDADES DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO

- Por otra parte, otra posibilidad ligada a la anterior:
  - Aprobar, en junta o asamblea general, el que los candidatos a las elecciones cuenten con cualificaciones específicas antes de presentarse a las elecciones
- Pero la exigencia de cualificaciones no deberá utilizarse como un medio para descalificar a miembros que aspiren a un cargo electo
- Si son cualificaciones exigidas y aprobadas por el conjunto de los miembros, los afiliados que deseen presentarse a las elecciones deberán tener la oportunidad de obtener las cualificaciones necesarias
- Riesgo de usurpación de control por esta vía deberá evitarse con procedimientos democráticos “a través de oportunidades de educación y formación para los demás miembros”

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

CUALIFICACIONES Y OPORTUNIDADES DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO

- Otros criterios empleados tradicionalmente:
  - Cualificación en comercio o compras
  - Tenencia de capital (entraña el riesgo de discriminar a los miembros que disponen de poco capital)
  - Antigüedad de afiliación (por ejemplo: mínimo de 2 años para presentarse a elecciones)
- ACI: *"es necesario encontrar un equilibrio a la altura de la justificación de tales normas"*
  - *"Si dichas normas existen tienen que ser justificables y haber sido aprobadas por el conjunto de miembros en asamblea general"*

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

COMITÉS ELECTORALES

- Las cooperativas, en especial:
  - las que tienen un conjunto híbrido de miembros,
  - las de mayor envergadura con sistemas electorales complejos o
  - estructuras democráticas en distintos niveles
- podrían optar por constituir comités electorales independientes de miembros que supervisen el proceso electoral
- No deberán ser designados por el consejo rector ni por los comités electos existentes ni estar supeditados a estos últimos
- Deberán ser elegidos o aprobados por todos los afiliados y responderán ante ellos

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

AUDITORÍAS QUE INCLUYEN LA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA

- *ACI: "aconseja a las cooperativas que lleven a cabo auditorías internas y externas con regularidad en las que se incluya un examen de los procesos de gobernanza democrática"*
- No existe recomendación preceptiva sobre cómo efectuarse estas auditorías ni sobre quién debe hacerlas
- En Alemania, Francia y Austria existen disposiciones legales al respecto
- ACI: *"como norma general, la manera en que se lleve a cabo la auditoría la determinará el tamaño de la cooperativa y la naturaleza de la actividad de la cooperativa"*
- Pueden encargarse a los propios miembros o a auditores escogidos, pero deberá adoptar como referencia los códigos y normas de buena gobernanza pertinentes

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

UNA VOZ PARA LOS EMPLEADOS

- Logra una mejor comprensión de los empleados acerca de la naturaleza cooperativa y hará que aumente su dedicación y compromiso
- Es importante que los empleados tengan voz dentro de las estructuras democráticas de la cooperativa, pero, por supuesto, sin que dicha voz pueda dominar los derechos democráticos de los demás miembros y partes interesadas
- Cooperativas mixtas (empleados también son miembros), opciones:
  - A través de su derecho democrático a participar en las elecciones al consejo
  - habilitar comités de empresa de empleados o secciones sindicales para elegir representantes de los empleados para participar en el consejo
  - miembros se reserven la facultad de elegir a los representantes de los empleados, según el principio de “un miembro, un voto”

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

DIRECTIVOS SENIOR

- Sean o no miembros del consejo tienen el deber de asesorar a los órganos de dirección sobre las decisiones y medidas empresariales que consideran más adecuadas, sin esperar que los miembros se limiten a autorizar "sin más" las decisiones que ellos recomiendan
- Tiene que existir un respeto mutuo entre la responsabilidad de la gobernanza estratégica del consejo y las labores de gestión comercial de los directivos senior

HONORARIOS DE LOS DIRECTIVOS SENIOR Y DE LOS MIEMBROS ELECTOS DEL CONSEJO

- Estarán, en última instancia, bajo el control democrático de los miembros
- Se evita el riesgo de retribución excesiva que conllevaría mayor desigualdad en términos de riqueza y reduciría el excedente

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

RENOVACIÓN DEMOCRÁTICA Y LÍMITES DE MANDATO

- Una continua renovación democrática en las cooperativas "es algo saludable y debe verse con buenos ojos"
- Deberán fomentarse sistemas electorales abiertos y competitivos para incentivar a los miembros con mayor talento a que se presenten a las elecciones
- Se recomienda (ACI):
  - establecer mandatos fijos en cada cargo, de 3 o 4 años, y
  - obligar a un tercio o un cuarto del consejo rector electo a ser revocado y reelegido cada año
- Para alcanzar un equilibrio entre la renovación democrática y el mantenimiento de la experiencia

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

2º PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRÁTICO POR PARTE DE LOS MIEMBROS

FUNCIÓN DE LAS FEDERACIONES COOPERATIVAS NACIONALES Y LAS ORGANIZACIONES SECTORIALES

- Tienen una función y responsabilidad especiales a la hora de proteger la efectividad y la reputación del movimiento cooperativo
- Mediante la promoción de prácticas de gobernanza correctas y democráticas
- La mejor forma de cumplir con esta responsabilidad es mediante el desarrollo de:
  - recomendaciones de buenas prácticas democráticas,
  - sistemas de auditoría y
  - códigos de modelos de gobernanza acordes a la legislación nacional

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

- *Los miembros contribuyen de manera equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Al menos una parte de dicho capital suele ser propiedad común de la cooperativa. Los miembros suelen recibir una compensación limitada, si la hubiera, sobre el capital aportado como requisito de afiliación a la cooperativa. Los miembros destinan los excedentes repartibles a cualquiera de los fines siguientes: al desarrollo de la cooperativa –posiblemente mediante la creación de reservas, al menos una parte de las cuales será de carácter indivisible–, a la retribución de los miembros de manera proporcional a sus transacciones con la cooperativa, y a sufragar otras actividades aprobadas por los miembros*

FUNCIÓN DE LAS FEDERACIONES COOPERATIVAS NACIONALES Y LAS ORGANIZACIONES SECTORIALES

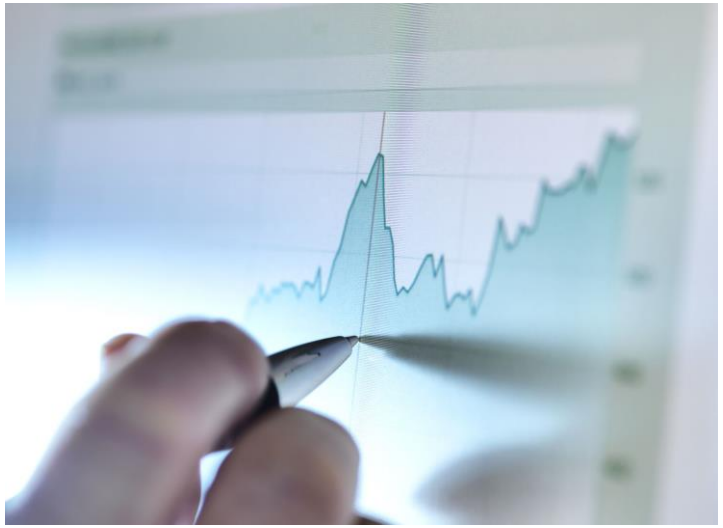
II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

INTRODUCCIÓN ACI

- Cooperativas existen para satisfacer necesidades de las personas y no principalmente para generar rentabilidad especulativa sobre el capital invertido
- Principal motivo para formar una cooperativa: ser autosuficiente
- 3º Principio: describe cómo los miembros:
  - invierten en su cooperativa
  - consiguen o generan el capital y
  - distribuyen el excedente repartible



II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

INTRODUCCIÓN ACI

- Según Ian MacPherson:
  - "Hace hincapié en la importancia vital de que los miembros controlen el capital de su organización y estipula que deben recibir una compensación limitada sobre el capital aportado como requisito para pertenecer a la cooperativa"
  - "permite una rentabilidad comercial sobre el capital invertido de otras formas por los miembros"
  - "la preocupación principal debe ser siempre preservar la capacidad de los miembros para decidir sobre el destino de su organización"

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

INTRODUCCIÓN ACI

- el concepto económico fundamental que quiere consagrarse es que en una cooperativa **el capital sirve a la empresa, no la dirige**
- Toda la estructura de la empresa cooperativa se concibe alrededor del **concepto del capital sometido al servicio de las personas y del trabajo, y no el trabajo y las personas sometidas al capital**
- Cuestión principal que aborda el principio es: "¿Cómo se hace para que funcione?
- Este principio es la *"parte más delicada y escabrosa"* de los principios
- Esencia del principio: el capital debe obtenerse de modo que sea compatible con la definición de cooperativa de la Declaración sobre la Identidad Cooperativa y con el carácter democrático de una cooperativa.

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

INTERPRETACIÓN DE PALABRAS Y FRASES

"Los miembros contribuyen de manera equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente"

- "capital" debe entenderse como un concepto económico y no limitado al concepto utilizado en contabilidad para denominar el capital social de una empresa
- títulos de afiliación en cooperativa no son acciones como las de las sociedades anónimas
- capital desembolsado por los miembros no es dinero invertido principalmente para generar un retorno de la inversión sino que es un "depósito conjunto" que se invierte para producir bienes, servicios o empleos que necesitan los miembros a un precio justo

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

INTERPRETACIÓN DE PALABRAS Y FRASES

"Contribuyen de manera equitativa"

- Es lo que un observador imparcial consideraría como contribución justa y razonable dadas las circunstancias de la cooperativa y *de sus miembros*
- No significa que todos los miembros tengan que contribuir de igual manera
- No significa que los miembros que se incorporen tengan que realizar la misma contribución al capital para afiliarse al margen de la antigüedad de la cooperativa y el patrimonio acumulado del que disponga
- Este principio se vincula al 2º Principio de control democrático por parte de los miembros

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

INTERPRETACIÓN DE PALABRAS Y FRASES

"Contribuyen de manera equitativa"

- Formas de contribución al capital:
  - invirtiendo en un título de afiliación o en varios títulos de afiliación
  - crear reservas a partir de los excedentes repartibles retenidos procedentes de las actividades de la cooperativa (a medida que prosperan)
  - aportando una parte de sus retornos (en ocasiones denominados "reembolsos por participación") para destinarlos a las reservas
  - inversiones de capital voluntarias de los miembros y adicionales que no otorgan derecho a voto

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

INTERPRETACIÓN DE PALABRAS Y FRASES

"Al menos una parte de dicho capital suele ser propiedad común de la cooperativa."

- Refuerza la necesidad de que los miembros contribuyan al capital de su cooperativa de manera equitativa
- Los miembros también controlan el capital de su cooperativa, PRICIPALMENTE:
  - la autorización final para todas las decisiones debe seguir correspondiendo al conjunto de miembros en asamblea general
  - los miembros deben tener derecho a ser propietarios de, al menos, una parte del capital de forma colectiva, como plasmación de lo que han logrado de modo colectivo como cooperativa

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

INTERPRETACIÓN DE PALABRAS Y FRASES

"La propiedad común de la cooperativa"

- Significa que parte del capital de una cooperativa, ya esté compuesto por excedentes repartibles retenidos o haya sido aportado en su momento por los miembros mediante títulos de afiliación:
  - es propiedad común de la cooperativa y
  - no es propiedad de los miembros ni éstos pueden retirarlo,
  - es decir, tiene carácter "indivisible".

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

INTERPRETACIÓN DE PALABRAS Y FRASES

"En general los miembros reciben una compensación limitada, si la hubiera, sobre el capital aportado como requisito para pertenecer a la cooperativa."

- Capital invertido como requisito para pertenecer a la cooperativa, a través de títulos que otorgan derechos de votación, reciben en general un interés o compensación limitados, si los hubiera
- Capital invertido voluntariamente no se invierte "como requisito para pertenecer a la cooperativa" y puede conllevar el pago de un interés sobre la inversión a un "tipo justo" (no especulativo)

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

INTERPRETACIÓN DE PALABRAS Y FRASES

"Los miembros destinan los excedentes repartibles a cualquiera de los fines siguientes: al desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la creación de reservas, al menos una parte de las cuales será de carácter indivisible; a la retribución de los miembros de manera proporcional a sus transacciones con la cooperativa; y a sufragar otras actividades aprobadas por los miembros"

- Incide en las formas en que los excedentes repartibles pueden utilizarse cuando la actividad de las cooperativas los genera, tomando en consideración la viabilidad a largo plazo de la cooperativa:
  - Creación de reservas
  - Retribución de miembros, proporcional a sus transacciones con la cooperativa
  - Sufragar actividades aprobadas por los miembros ajustadas a los principios 5 a 7

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

INTERPRETACIÓN DE PALABRAS Y FRASES

"Posiblemente mediante la creación de reservas, al menos una parte de las cuales será de carácter indivisible"

- Normalmente, la **totalidad o una parte considerablemente amplia de los beneficios** retenidos por una cooperativa, denominados "**reservas de carácter indivisible**" de la cooperativa, **son de propiedad colectiva**
- Para evitar "desmutualización", en algunas jurisdicciones, se ha reforzado legalmente mediante un "bloqueo de activos" jurídico que impida la distribución de los activos residuales a los miembros en el momento de la disolución de una cooperativa
- Activos son propiedad común para siempre y no pueden compartirse en el supuesto de disolución o liquidación
- **Serán utilizados para el desarrollo del movimiento cooperativo**

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

LAS COOPERATIVAS SON MÁS QUE UNA SIMPLE ENTIDAD ECONÓMICA: EN ELLAS TAMBIÉN SE ABORDAN NECESIDADES Y ASPIRACIONES SOCIALES Y CULTURALES

- Vale la pena examinar este principio en conjunto con los demás componentes de la definición de identidad cooperativa incluida en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa de la ACI
- Necesidades y aspiraciones sociales y culturales se sitúan en el mismo nivel que la dimensión económica

EMPRESA DE PROPIEDAD CONJUNTA Y CONTROLADA DEMOCRÁTICAMENTE

- Relación con 2º Principio
- Título de afiliación en una cooperativa se invierte como capital circulante común para su actividad, para que pueda cumplir las necesidades y aspiraciones de sus miembros, y no es un activo que se pueda comercializar

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

AUTÉNTICO VALOR DE "AUTOAYUDA" DE LAS CONTRIBUCIONES DE CAPITAL POR PARTE DE LOS MIEMBROS

- El equilibrio entre el peso relativo del capital social y el capital externo debe someterse a la atenta vigilancia de los miembros
- Una dependencia excesiva del capital externo puede llevar a una pérdida de:
  - autonomía,
  - independencia
  - control democrático,
  - y a que los inversores tengan más control sobre decisiones comerciales importantes como contrapartida por su inversión.

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

CAPITAL SOCIAL

- Los títulos de afiliación: 1) otorgan el derecho a voto a los miembros y 2) contribuyen al capital que necesita una cooperativa para financiar su actividad
- Por ello el título de afiliación y la contribución mínima al capital que se exige de los miembros debe ser asequible económicamente. No debe ser una barrera para la afiliaciación

***

- Conclusión: “En el término medio está la virtud”, pues como señalan las Notas:
  - Si el umbral es alto: riesgo de infracción del 1º Principio (afiliación abierta)
  - Si el umbral es bajo: riesgo de devaluar la implicación vinculada a la afiliación y descuidar el potencial de los miembros como fuente de capital

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

CAPITAL SOCIAL

- Como concluye la ACI:
  - *"El principio básico es que para tener derecho de votación es requisito para todos los miembros la posesión de un título, o de un número mínimo de partes sociales que será fijado por la asamblea general de los miembros de una cooperativa, o bien el mero hecho de utilizar la cooperativa en las jurisdicciones que así lo permitan"*
  - *"Ha de favorecerse la obtención de capital a través de los miembros, pero debe limitarse la rentabilidad sobre las partes sociales básicas de los miembros que otorguen derecho a voto"*
  - Si no se limita, la exigencia de generar rentabilidad reducirá el excedente repartible operativo de la cooperativa e impedirá continuar su actividad

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

CAPITAL SOCIAL

- Otras fuentes de financiación:
  - Permitir que los miembros que estén dispuestos y tengan capacidad para hacerlo suscriban **partes sociales adicionales sin derecho a voto**
  - Puede recibir una compensación garantizada con un "interés al capital" para ofrecer una rentabilidad razonable por la inversión, sin que aumente el control
  - También incentiva que los miembros inviertan algo más aparte de su parte social mínima con voto
  - La determinación del "interés al capital" la deciden los miembros en Asamblea según: necesidades de capital de la cooperativa y las condiciones del mercado financiero

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

MIEMBROS CORPORATIVOS

- Algunas cooperativas de primer grado, por razones mercantiles fundadas, permiten que personas jurídicas (entidades corporativas) se afilien y contribuyan al capital de una cooperativa: **cooperativas mixtas**
- Podrían estipular una división en distintas categorías de miembros, los cuales contribuyen a la cooperativa con cuantías de capital diferentes a través de sus títulos de afiliación.

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

RESPONSABILIDAD PERSONAL Y CAPITAL SOCIAL

- Depende de cada país:
  - En algunos, la responsabilidad es personal y recae sobre los miembros que asumirán las perdidas de la cooperativa
  - En algunos, "no existe ninguna limitación a la responsabilidad" de los miembros respecto a las deudas que contraiga la cooperativa (cooperativa en dificultades puede convocar a los miembros para que inviertan capital adicional)
  - En países con legislación cooperativa específica: *"la **responsabilidad económica de los miembros podría estar limitada legal o contractualmente,** ya sea **al valor del título de afiliación** y demás capital que hayan invertido en la cooperativa, **o bien a un múltiplo del mismo**"*

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

UTILIZACIÓN DE EXCEDENTES REPARTIBLES

- "Excedente": resultado positivo anual total de la actividad comercial
- "Excedente repartible": parte del excedente generada mediante la relación económica con los miembros
- Debe distribuirse a las reservas de carácter indivisible y no a los miembros
- **Todas las cooperativas necesitan generar un excedente repartible para:**
  - **ser viables,**
  - **mantener el valor del capital,**
  - **conservar sus reservas de carácter indivisible y**
  - **alcanzar la satisfacción de necesidades y aspiraciones de sus miembros**

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

UTILIZACIÓN DE EXCEDENTES REPARTIBLES

- 3er principio establece maneras de utilizar los excedentes repartibles generados:
  - Mediante la creación de reservas, al menos una parte de las cuales será de carácter indivisible (deberá ser el cauce normal para destinar los excedentes repartibles que no se devuelven a los miembros)
  - Reinvertir en modernizar los equipamientos e infraestructuras e invertir en recursos humanos y en la educación y formación
  - Desarrollar nuevas actividades coop. para diversificar la economía cooperativa
  - Pagar rentabilidad a los miembros denominada “retorno” o “reembolso por participación”, basada en la participación del miembro en la cooperativa
  - Para apoyar actividades sociales y culturales (con las comunidades en las que se desarrollan, relacionado con el 7º Principio)

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

PAGO ASIGNADO A RESERVAS, INDIVISIBLE EN PARTE

- Excedentes repartibles generados por las cooperativas deberán utilizarse, por encima de todo, para reforzar su capital
- Asamblea general fijará una cuota mínima del excedente repartible anual para destinarlo a las reservas. “Fondo de dotación indivisible”
- Este capital deberá ser reconocido como recursos propios y no como deuda
- ACI recomienda que:
  - cada cooperativa desarrolle una política de reservas, aprobada por los miembros en asamblea general
  - que establezca qué proporción de un excedente repartible anual cualquiera, deberá asignarse a las reservas de carácter indivisible de la cooperativa

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

3º PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

PAGO DE RETORNOS

- También llamado “reembolsos por participación”
- Se decidirá en asamblea general, en atención a los resultados anuales de la cooperativa y el impulso de su desarrollo
- Puede realizarse de diversas formas:
  - Efectivo
  - Descuentos en precio de productos o servicios
  - Capital sin voto

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

4º PRINCIPIO: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

- *"Las cooperativas son organizaciones autónomas y de autoayuda controladas por sus miembros. Si llegan a acuerdos con otras organizaciones –incluidos los gobiernos– o si reciben capital de fuentes externas, lo hacen en condiciones que garanticen el control democrático por parte de sus miembros y que respeten su autonomía cooperativa"*

INTRODUCCIÓN

- Este principio y la definición de cooperativa de la ACI declaran con claridad que la **autonomía y la independencia son una característica fundamental de una cooperativa.** Radican en los valores cooperativos
- Creciente concienciación del papel de las cooperativas y su potencial "para mejorar el nivel de vida de las personas pobres y abordar la creciente crisis de desigualdad"

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

4º PRINCIPIO: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

INTRODUCCIÓN

- Ejemplos de la creciente concienciación del potencial de las cooperativas:
  - Resolución 56/114 de la Asamblea General de la ONU de 2001 sobre las Cooperativas en el Desarrollo Social y el proyecto de Directrices de la ONU sobre la Creación de un Entorno Propicio para el Desarrollo de Cooperativas
  - Recomendación 193 de la OIT de 2002 sobre la Promoción de Cooperativas
- ONU y OIT hacen hincapié en:
  - que debe reconocerse y respetarse la naturaleza específica de las cooperativas, y su autonomía e independencia
  - que es necesario establecer un terreno de juego justo y equilibrado para las cooperativas dentro de los regímenes jurídicos, fiscales, financieros y normativos a nivel nacional e internacional

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

4º PRINCIPIO: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

INTERPRETACIÓN

"Las cooperativas son organizaciones autónomas y de autoayuda"

- Describe a las cooperativas como organizaciones con libertad para actuar de manera independiente (gobernarse a sí mismas, controlar sus asuntos y establecer normas de funcionamiento propias)

"Controladas por sus miembros"

- Incide en un atributo esencial de la definición de cooperativas
- Incide en el 2º Principio de control democrático

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

4º PRINCIPIO: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

INTERPRETACIÓN

"Si llegan a acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si reciben capital de fuentes externas, lo hacen en condiciones que garanticen el control democrático por parte de sus miembros y que respeten su autonomía cooperativa"

- Define la relación que debe existir entre una cooperativa y cualquier otra organización (incluidos gobiernos)
- Insta a que no arriesguen la independencia y control democrático en acuerdos que hagan peligrar la autonomía de la cooperativa, en tres dimensiones:
  - Acuerdos con gobiernos
  - Acuerdos con otras organizaciones
  - Acuerdos con otras entidades para recibir capital de fuentes externas

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

4º PRINCIPIO: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

RELACIONES CON LOS GOBIERNOS

- Desde sus orígenes, las cooperativas han necesitado tratar con gobiernos y legisladores para establecer un marco jurídico que reconozca las características distintivas de las empresas cooperativas
- La creación de cooperativas de segundo grado, precisaron a menudo de nuevas formas de legislación. Lo cual subraya la necesidad de que las cooperativas puedan expresarse con una sola voz
- Este Principio significa que:
  - los miembros de las cooperativas tienen derecho a tomar decisiones sobre su cooperativa sin la influencia indebida del gobierno,
  - más allá de un entorno político amplio que también afecte a otras formas de organización económica

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

4º PRINCIPIO: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

RELACIONES CON PROVEEDORES Y CLIENTES: UN RIESGO SOBRE TODO PARA LAS COOPERATIVAS NUEVAS

- Autonomía e independencia **pueden peligrar si los productos y servicios de una cooperativa dependen demasiado de un único comprador** y si se depende demasiado de determinadas fuentes dominantes de suministro
- La identificación y el análisis de los riesgos pueden utilizarse para:
  - detectar riesgos comerciales y de otro tipo,
  - evaluar su impacto,
  - estudiar estrategias sobre cómo evitarlos y abordarlos,
  - especificar quién tiene la responsabilidad de gestionar el riesgo en la coop., y
  - qué medidas pueden adoptarse si se materializa algún riesgo en particular

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

4º PRINCIPIO: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA: LA FUNCIÓN DE LOS CONSEJOS RECTORES

- Directivos de las cooperativas tienen la responsabilidad especial de preservar la autonomía e independencia de su cooperativa, esencial para su viabilidad a largo plazo
- Problemas de aplicación práctica (vistos anteriormente en relación con control democrático por los miembros con el acceso de los líderes electos a las aptitudes, conocimiento y competencias para garantizar una gobernanza eficaz)
- Solución a través del 5º Principio: educación, formación
- Para garantizar la sostenibilidad de la cooperativa, las aptitudes de los miembros del consejo y directivos senior deberán incluir una visión y una comprensión muy claras de los valores y principios cooperativos y de cómo evitar las amenazas a la autonomía e independencia

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

5º PRINCIPIO: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

- *"Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa. Asimismo, informan al público en general, en especial a los jóvenes y a los líderes de opinión, sobre el carácter y las ventajas de la cooperación*"

INTRODUCCIÓN

- Educación es uno de sus principios fundadores del movimiento cooperativo
- Pioneros de Rochdale destinaban un porcentaje fijo del excedente a la educación
- También desempeñó una función elemental en el desarrollo de movimientos (Raiffeisen, Antigonish y Mondragón)
- Aprendizaje formal combinado con el aprendizaje informal adquirido con la práctica sigue siendo esencial para el éxito de las empresas cooperativas

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

5º PRINCIPIO: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

INTERPRETACIÓN

"Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados"

- Es una aseveración de lo que deben hacer todas las cooperativas
- Se trata de una actividad esencial, ya que resulta fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa cooperativa

"para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa"

- Objetivo: permitir el desarrollo de una cooperativa próspera y sostenible
- Si bien "las cooperativas siempre han entendido el valor más amplio que tiene la educación"

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

5º PRINCIPIO: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

INTERPRETACIÓN

"Asimismo, informan al público en general, en especial a los jóvenes y a los líderes de opinión, sobre el carácter y las ventajas de la cooperación"

- Expresa que el compromiso de una cooperativa con la educación no se orienta únicamente hacia el interior de la organización, sino también hacia el entorno exterior

"informen al público en general [...] sobre el carácter y las ventajas de la cooperación"

- Se aplica "en especial" a "los jóvenes y los líderes de opinión", entendidos como:
  - Jóvenes: siguiente generación
  - Líderes de opinión: personas que influyen en la opinión pública (influyen en la opinión pública, tales como políticos, funcionarios, agentes de los medios de comunicación y educadores)

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

5º PRINCIPIO: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

INTERPRETACIÓN

"EDUCACIÓN"

- Es comprender los principios y valores cooperativos y saber cómo aplicarlos en el funcionamiento diario de una cooperativa
- Es educación en sentido más amplio que se ofrece a los miembros para su desarrollo social
- Es la dedicación intelectual de cooperativistas para transmitir la complejidad y riqueza del pensamiento y de la acción cooperativas, así como su impacto social

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

5º PRINCIPIO: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

INTERPRETACIÓN

"FORMACIÓN"

- Es desarrollar las aptitudes prácticas que necesitan los miembros y empleados para dirigir una cooperativa de acuerdo con prácticas empresariales éticas y eficaces y para controlar democráticamente la empresa cooperativa de forma responsable y transparente
- Es formar empleados y responsables elector para que dirijan la cooperativa eficazmente en el marco de una economía competitiva

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

5º PRINCIPIO: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

INTERPRETACIÓN

"INFORMACIÓN"

- Es el deber de asegurarse de que los demás, que forman parte del público en general, y "en especial los jóvenes y los líderes de opinión", conocen la empresa cooperativa
- No es marketing de la cooperativa ni propaganda
- Es informar al público en general acerca del carácter de la cooperativa, basada en principios y valores, y de las ventajas que tiene para la sociedad
- ACI es sabedora de que existen cooperativas que hacen caso omiso a este principio y responde: *"Sin educación, información y formación, la gente no apreciará ni apoyará lo que ni siquiera entiende"*

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

5º PRINCIPIO: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

EDUCACIÓN Y AUTOAYUDA

- Las cooperativas son instituciones que fomentan la educación y el desarrollo continuo de todos los involucrados (EDUCACIÓN CONTINUA)
- No se limita a las necesidades internas de una empresa cooperativa para que sus miembros reciban una educación y formación adecuadas
- También reconoce las ventajas que tiene para sus miembros, como cauce para adquirir conocimientos y aptitudes aplicables a otros aspectos de la vida
- Ayuda a convertirse en autosuficientes
- Supone un trampolín para que los miembros aprovechen otras oportunidades de aprendizaje durante su vida

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

5º PRINCIPIO: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

EDUCACIÓN PARA

- MIEMBROS:
  - Tiene que ser una atención principal de las cooperativas
  - Debe ayudarles a entender los derechos y responsabilidades de la afiliación, incluido el deber de ejercer sus derechos democráticos
  - Tiene que ser accesible e inclusiva
  - Busca desarrollar habilidades transferibles que fundamentales para la sociedad civil, no solo elementos económicos
  - Centrada en garantizar que los miembros participan en la sociedad civil
  - Se debería aprovechar la tecnología para elaborar programas eficaces de educación de los miembros, sin subestimar la formación mediante la interacción “en grupo”

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

5º PRINCIPIO: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

EDUCACIÓN PARA

- REPRESENTANTES ELECTOS:
  - Unida a la consecución de una buena gobernanza
  - Buena gobernanza requiere que los miembros entiendan la importancia de los códigos de gobernanza y de las buenas prácticas y que tengan las aptitudes interpersonales necesarias para aplicarlos
  - Programas de educación cooperativa, deberá ser un elemento principal el apoyo a la formación y al desarrollo, arraigado en los valores cooperativos
  - En cooperativas de envergadura: la introducción del requisito de realizar un programa formativo para poder aspirar a los escalafones más elevados, combinado con el derecho a dicha formación y a asistencia, puede ser un modo adecuado de actuar

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

5º PRINCIPIO: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

EDUCACIÓN PARA

- ADMINISTRADORES Y EMPLEADOS:
  - Programas de educación y formación cooperativa deben proporcionar oportunidades que permitan a los administradores y empleados de las cooperativas entender el carácter distinto de la organización y las necesidades de sus miembros
  - Para los administradores senior, uno de los objetivos de los programas educativos debe ser el de hacer comprender que el desarrollo empresarial y la mejora continua deben orientarse a las necesidades de los miembros:
    - No es lo mismo que otro tipo de empresas
  - Las escuelas universitarias cooperativas han desempeñado un importante papel ayudando a los administradores a desarrollar las aptitudes cooperativas adecuadas

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

6º PRINCIPIO: COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

- *"Las cooperativas sirven a sus miembros de la manera más efectiva y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales"*

INTRODUCCIÓN

- Es otra diferencia de las cooperativas con respecto a otras sociedades mercantiles
- Se evidencia en 2 dimensiones:
  - son entidades económicas que comercian con bienes y servicios
  - son entidades sociales de miembros que se relacionan de un modo positivo con otras cooperativas por la manera en que desarrollan su actividad

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

6º PRINCIPIO: COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

INTERPRETACIÓN

"Las cooperativas sirven a sus miembros de la manera más efectiva y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente"

- Incide en la mayor potencialidad de las cooperativas si colaboran
- Requiere lograr un difícil equilibrio de intereses: lograr ventajas para todas las cooperativas y mantener la independencia y el control democrático por parte de los miembros

"Trabajando conjuntamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales"

- Incide en como deben trabajar
- Habla de trabajar juntas siempre con la misma meta, no de forma ocasional

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

6º PRINCIPIO: COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE LA COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

- **Apertura y transparencia**: entre las cooperativas que participan en estructuras cooperativas (locales, nacionales e internacionales)
- **Responsabilidad**: la estrategia intercooperativa deberá ser examinada y aprobada por la asamblea general
- **Representación**: toma de decisiones en las empresas conjuntas formadas por varias cooperativas será equitativa y representativa de los intereses de los miembros y las comunidades de cada cooperativa
- **Flexibilidad**: permite que los cooperativistas cedan y consigan resultados más efectivo
- **Reciprocidad**: una cooperación efectiva conlleva un beneficio muto
- **Respeto de la identidad cooperativa**: implica defender y actuar según los valores y principios cooperativos

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

6º PRINCIPIO: COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

FUNCIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO

- La creación de organizaciones de cúpula y de segundo grado es una manera útil de construir organizaciones de productores sólidas, máxime en el entorno de los mercados modernos
  - "resulta crucial que las cooperativas de todos los sectores trabajen juntas para maximizar la ventaja cooperativa"
- ACI: Es deseable que los pequeños agricultores:
  - trabajen juntos para crear cooperativas de primer grado o a nivel local y
  - que **trabajen juntas a través de cooperativas de segundo grado para asegurarse mejores condiciones de acceso al mercado, de marketing y de instalaciones de almacenamiento**

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

6º PRINCIPIO: COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

COOPERACIÓN FINANCIERA ENTRE COOPERATIVAS

- Puede proporcionar un suministro crucial de capital
- Trabajar en una federación permite a las cooperativas más pequeñas conseguir capacidad y recursos, así como compartir las ventajas de la investigación y el desarrollo
- El apoyo y asistencia financiera que prestan las cooperativas consolidadas a las nuevas mediante ayudas y préstamos a un tipo de interés reducido, dentro de un país o a nivel internacional, es un aspecto importante de la aplicación de este 6º principio
- Otra forma de aplicación del principio es la asistencia técnica, en forma de ayuda a la gestión empresarial, a la educación y a la formación y el traslado temporal de responsables y personal experimentado

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

7º PRINCIPIO: PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD

- *"Las cooperativas trabajan en favor del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus miembros"*

INTRODUCCIÓN

- Este principio combina 2 elementos de los valores cooperativos en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa de la Alianza:
  - "autoayuda y responsabilidad propia"
  - "los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás"
- Sitúa el énfasis en la preocupación por el desarrollo sostenible de sus comunidades locales inmediatas dentro de las que operan las cooperativas
- Es fruto del debate internacional ONU (1995) sobre el establecimiento de los ODS

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

7º PRINCIPIO: PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD

INTERPRETACIÓN

"Las cooperativas trabajan en favor del desarrollo sostenible de sus comunidades"

- Las cooperativas buscan el beneficio de las comunidades en las que operan, además de para sus miembros

"El desarrollo sostenible de sus comunidades"

- Origen del "desarrollo sostenible" en la Cumbre de la Tierra de la ONU de 1992. Se acepta que tienes 3 dimensiones:
  - equilibrio ecológico,
  - justicia social y
  - la seguridad económica
- Son interdependientes y de regeneración mutua

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

7º PRINCIPIO: PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD

INTERPRETACIÓN

"Mediante políticas aprobadas por sus miembros"

- Declara el deber que tienen los consejos rectores y la administración a la hora de conseguir la aprobación de los miembros en asamblea general para emprender políticas que tengan un impacto positivo en el desarrollo sostenible de la comunidad
- Sin embargo, como reconoce ACI:
  - "En la práctica, hay muchos ejemplos de miembros cooperativos que piden un mayor compromiso con el desarrollo económico, medioambiental y social por parte de su cooperativa"

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

7º PRINCIPIO: PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD

ALGUNOS ASPECTOS QUE DESTACA LA ACI

- *TRABAJAR POR EL DESARROLLO SOCIAL SOSTENIBLE*
- SOSTENIBILIDAD SOCIAL: UN COMPROMISO CON LA PAZ Y LA JUSTICIA SOCIAL
- SOSTENIBILIDAD SOCIAL: PREOCUPACIÓN POR LOS EMPLEADOS
- SOSTENIBILIDAD SOCIAL: PREOCUPACIÓN POR LOS JÓVENES
- DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE
- LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL: PROTEGER EL ENTORNO, UN RETO CRECIENTE Y ACUCIANTE

II. De la Alianza Cooperativa Internacional

3.- Notas de orientación para los principios cooperativos

7º PRINCIPIO: PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD

DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE

- *"La **viabilidad económica de las cooperativas es clave para la sostenibilidad económica, medioambiental y social**. Sin ella, una cooperativa no será capaz de funcionar de manera que contribuya a atajar la pobreza y las desigualdades de renta*
- *Las cooperativas tienen una clara capacidad de trabajar por el desarrollo económico sostenible de las comunidades en las que operan, **¿pero cómo pueden aplicar este 7º principio para alcanzar lo anterior en la práctica?***
- *Lo hacen **aplicando sus valores éticos a sus operaciones comerciales**, en forma de, **por ejemplo, contratos éticos en la cadena de suministro y Comercio Justo**, pago diligente a los proveedores, comercio Coop2Coop y apoyo a otras cooperativas"*

III. Principios de negocios

Principios de negocios (Mención y remisión a recurso Rabobank, pp. 33 y sig.)

- Emelianoff formuló en los años treinta del pasado siglo tres principios que algunas voces consideran aplicables en la actualidad:
- PRINCIPIO DE SERVICIO AL COSTO:
  - *"significa que la cooperativa procesa y comercializa los productos de sus miembros y suministra insumos y servicios a precio costo (según relaciones objetivas de calidad-precio). En otras palabras, la cooperativa no obtiene ganancias sobre las ventas de los miembros"*
- PRINCIPIO DE PROPORCIONALIDAD
  - *"significa que la cooperativa asignará los ingresos y costos de sus transacciones. Este principio puede incluir la proporcionalidad en la capitalización, lo que significa que los miembros deben contribuir al capital de la cooperativa en proporción al volumen de las transacciones que tienen con la empresa cooperativa"*
- PRINCIPIO DEL AUTOFINANCIAMIENTO
  - *"significa que para su negocio central de la cooperativa los miembros suministran el capital de trabajo necesario. Adicionalmente, las ganancias obtenidas por la cooperativa y retenidas en la cooperativa, como un aporte a las reservas generales, es una forma de autofinanciamiento"*

IV. BIBLIOGRAFÍA

- ACI, *Notas de orientación para los principios cooperativos*, Coop ACI, 2017, pp. 1-105.
  - https://www.ica.coop/es/medios/biblioteca/research-and-reviews/notas-orientacion-principios-cooperativos
- ALFONSO SÁNCHEZ, R., "Los Principios Cooperativos como principios configuradores de la forma social cooperativa", *CIRIEC-España. Revista Jurídica de economía social y cooperativa*, Núm. 27, 2015, pp. 1-37.
  - http://ciriec-revistajuridica.es/wp-content/uploads/027-002.pdf
- FAJARDO GARCÍA, G., "Orientaciones y aplicaciones del principio de participación económica**",** *CIRIEC - España. Revista jurídica de economía social y cooperativa* Núm. 27, 2015, pp. 205-242.
  - http://ciriec-revistajuridica.es/wp-content/uploads/027-006.pdf
- GADEA SOLER, E., "Delimitación del concepto de cooperativa: de los principios cooperativos a la responsabilidad social corporativa", *CIRIEC-España. Revista Jurídica de economía social y cooperativa*, Núm. 23, 2012, pp. 1-37.
  - http://ciriec-revistajuridica.es/wp-content/uploads/023-002.pdf

¡Muchas gracias por su atención!