



Estudio COOPESIC Catemu: Modelo Innovador de Acceso y Servicios TIC para el Sector Rural

INFORME MODELO DE COOPERATIVA DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Noviembre 2009

OFICINA DE PARTES 2 FIA RECEPCIONADO	
Fecha	12 FEB 2010
Hora	
Nº Ingreso	10739

Índice

1. Introducción	4
2. Cooperativa COOPESIC	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Estructura Organizacional Cooperativa	7
2.2.1 Socios y Junta General de Socios	8
2.2.2 Consejo de Administración	10
2.2.3 Gerente	11
2.2.4 Junta de Vigilancia	12
2.3 Situación Actual de la Cooperativa	13
2.3.1 Interés en ser socios de la Cooperativa	14
2.3.2 Expectativas sobre el funcionamiento de Cooperativa	14
2.3.3 Separar la Cooperativa del Municipio	15
2.3.4 Mejorar el servicio	15
3. FODA Socios COOPESIC	16
4. Propuestas para un Modelo de Negocios	20
4.1 Empresa Cooperativa	20
4.2 Análisis de la Demanda	22
4.2.1 Situación educacional	22
4.2.2 Ingreso de los hogares	23
4.2.3 Consumo de TIC	23
4.3 Productos y Servicios	26
4.3.1 Conectividad	26
4.3.2 Telefonía (Fija y Móvil)	26
4.3.3 Venta de PC	27
4.3.4 Servicios de Información	28
4.4 Disponibilidad de pago por los Servicios	29
4.5 Estrategia de Comunicación	31
4.5.1 Objetivos del Plan	34
4.5.2 Metas del Plan	34
4.5.3 Acciones comunicacionales	34
4.5.4 Indicadores de Control y Seguimiento	35
5. Conclusiones	36

1. Introducción

El presente Informe sobre Modelo de Negocios de la Cooperativa de Servicios Locales de Información y Comunicación COOPESIC Catemu Ltda. da cuenta de esta organización desde dos puntos de vista. Por un lado, recogemos la situación actual de la Cooperativa y por otro, orientamos ciertos componentes centrales para la construcción de un modelo de negocios con la información que nos entregan los análisis cuantitativos y cualitativos de este Estudio, además de un taller realizado con los socios actuales de la Cooperativa.

Este trabajo pensado de manera preliminar como una sistematización del Modelo de Negocios de COOPESIC, se encontró con una realidad distinta. La Cooperativa se encuentra en una situación de funcionamiento a medias. Si bien, formalmente presenta una existencia legal, reconocida por el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía, en la práctica es el Municipio de Catemu la institución que conduce los procesos fundamentales para su funcionamiento. El Municipio se encuentra a cargo del pago de la conectividad, sus funcionarios aparecen como la cara visible de esta iniciativa, el alcalde es a la vez, presidente de COOPESIC.

De este modo, el funcionamiento actual de la Cooperativa no responde a un modelo de negocios propio, sino que es apalancado por el Municipio, dando cuenta de un proyecto más cercano a la banda ancha municipal, que a una cooperativa de telecomunicaciones.

En los límites de este Informe no nos queremos detener a evaluar los aspectos positivos o negativos que conlleva esta situación, ya habrá tiempo para mostrar las lecciones aprendidas (Manual de Buenas Prácticas); por ahora, analizamos la experiencia como una transición hacia el pleno despliegue de un modelo cooperativo de prestación de servicios locales de información, comunicación y conectividad.

Por estas razones, el Informe que presentamos orienta sus esfuerzos en relevar la información pertinente para que la naciente cooperativa pueda tomar decisiones de negocio basadas en información técnica proporcionada por el Estudio que le sirve de base.

Entonces, daremos cuenta de los antecedentes y la situación actual de COOPESIC, su estructura organizacional y las expectativas de sus usuarios respecto al

funcionamiento y las adecuaciones que observan indispensables para convertirla en una empresa social y participativa.

Entregamos un análisis detallado de la demanda actual, las características de los hogares de Catemu y la disponibilidad de servicios de acuerdo a las valoraciones y requerimientos de quienes hoy utilizan la red inalámbrica.

El propósito que nos mueve en la construcción de un modelo de negocios cooperativo para COOPESIC, es la integración de los actuales usuarios como socios con plenos derechos en la operación y despliegue de una empresa social única en su tipo en Chile.

Conocer quiénes son sus usuarios, que expectativas y preferencias manifiestan por su funcionamiento, que servicios son requeridos y cuál es su disponibilidad de pago, nos parece una información de primera importancia para avanzar hacia la construcción de un modelo cooperativo de prestación de servicios de telecomunicaciones exitoso y sustentable en el tiempo.

2. Cooperativa COOPESIC

COOPESIC es la primera cooperativa de servicios de información y comunicaciones locales, en el mundo rural y en nuestro país. Se encuentra ubicada en la comuna de Catemu, región de Valparaíso, Chile.

Daremos cuenta de su surgimiento, su estructura organizacional y las percepciones de quienes hoy, aunque no pertenecen a la Cooperativa, son beneficiarios de del acceso gratuito a la red.

2.1 Antecedentes

En Chile existe una significativa brecha digital, especialmente en los sectores rurales donde un número importante de localidades no disponen de una infraestructura de telecomunicaciones acorde al desarrollo alcanzado a escala nacional. Más aún, cuando se observa una falta de interés comercial en las empresas tradicionales para atender con servicios los sectores rurales más apartados.

Catemu es una comuna rural ubicada en la Región de Valparaíso, zona central de Chile. Su superficie es 361 km² y sus habitantes suman 12.100, distribuidos entre la cabecera urbana y las 10 localidades rurales que marcan la configuración de este valle.

A pesar de tener una localización geográfica accesible con relación a vías y energía, Catemu y en especial sus 5.600 hectáreas regadas donde se asientan 10 localidades rurales y la cabecera municipal, no cuentan con una infraestructura de comunicaciones que asegure una cobertura adecuada y soporte suficiente para un creciente flujo de información, voz e imagen.

A lo anterior, se suma el hecho que las nueve escuelas rurales y colegios integrantes del sistema educacional municipal, sólo tenían acceso a Internet por medios conmutados, alejando a docentes y alumnos de los beneficios de la informática educativa. El sistema productivo agropecuario, conformado en lo sustantivo por un poco más de mil hectáreas de plantaciones de uva de mesa y otros huertos frutales, tampoco contaban con acceso adecuado a las modernas infraestructuras de telecomunicaciones.

En definitiva, antes de la iniciativa COOPESIC, las empresas agrícolas, la educación comunal y las familias rurales veían restringidas sus posibilidades de hacer uso de los servicios digitales disponibles para ellos debido a la baja disponibilidad de redes de acceso a Internet.

En este contexto, surge el proyecto Red Wireless Rural, de la acción emprendedora del Centro Tecnológico de Aseguramiento de la Calidad (CTAC) de la Universidad de Viña del Mar y de la I. Municipalidad de Catemu, financiado en parte por InnovaChile de CORFO y la participación de empresas tecnológicas como Interplus, Cisco Systems, organizaciones de productores agrícolas y organizaciones sociales.

Este proyecto se propuso inicialmente, “desarrollar una infraestructura diseñada como una Intranet local con acceso controlado a Internet, incorporando *aplicaciones Web* para el sector productivo agropecuario y los sectores de educación y salud, así como el uso de telefonía IP, potenciando el desarrollo comunal”.

Por lo tanto, las definiciones iniciales del proyecto de acceso a redes inalámbricas ponían su énfasis en la conectividad y servicios de información y comunicación para las empresas agroproductivas, junto con reducir las brechas de servicios de telecomunicaciones en el ámbito de los establecimientos educativos. Al poco tiempo, la comunidad comenzó a ingresar a la red y hacerse usuarios intensivos de Internet; especialmente, las familias que viven en torno a las escuelas de las diversas localidades conectadas.

El proyecto RWR Catemu, en busca de la sustentabilidad del servicio, ha dado paso a una estructura organizacional de cooperativa denominada Coopesic Ltda., cuyo objetivo primordial es *“facilitar y proveer a sus asociados el acceso y consumo de información y comunicaciones, mediante el diseño, desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas y la administración y gestión de redes inalámbricas de comunicaciones”*. (Estatuto Cooperativa de Servicios Locales de Información y Comunicaciones “COOPESIC CATEMU LTDA.”)

Es relevante destacar que con esta conformación cooperativa, los usuarios de los servicios de telecomunicaciones son co-dueños de la infraestructura y acceden a un consumo básico a un costo mensual muy inferior al valor observado en el mercado.

De este modo, en la comuna de Catemu se ha constituido la primera Cooperativa de Servicios de Información y Comunicaciones de Chile, dando paso a un modelo de negocios pertinente a la realidad de la comunidad rural, permitiendo efectivamente,

reducir la brecha digital y abrir a sus habitantes las posibilidades sociales, culturales y económicas de la Sociedad de la Información.

2.2 Estructura Organizacional Cooperativa

Esta iniciativa cooperativa de provisión de servicios de información, comunicación y conectividad ha sido liderada por el Municipio de Catemu como actor principal. Este liderazgo tiene un claro sentido social, que contribuye a la apropiación de la red y sus usos por parte de la comunidad. Esta Cooperativa de Servicios Locales de Información y Comunicaciones posee personalidad jurídica reconocida en el registro de cooperativas del Ministerio de Economía.

Hay un número de socios fundadores y de acuerdo a sus estatutos, los usuarios tendrán que ser socios también. De este modo, se inicia un proceso de regularización del acceso a las redes de Coopesic. Los usuarios deberán ser socios de la cooperativa mediante un pago inicial por la participación en la empresa social y una cuota mensual variable por los servicios. La administración de los servicios de información, comunicación y conectividad que se brinda a los socios debe profesionalizarse y separarse de la municipalidad, deben abrirse el registro de socios y en virtud del carácter cooperativo de esta empresa social, convocar a las elecciones para actualizar su directiva.

El gobierno corporativo define el funcionamiento y administración de las actividades y decisiones de la Cooperativa Coopesic. En este caso, y siguiendo el modelo cooperativo, la dirección, administración, operación y vigilancia de la Cooperativa estará a cargo de:

- a. Socios y Junta General de Socios;
- b. Consejo de Administración;
- c. Gerente;
- d. Junta de Vigilancia.

2.2.1 Socios y Junta General de Socios

En COOPESIC, tendrán el carácter de socios:

- i. Las personas naturales o jurídicas públicas o privadas que concurren como socios fundadores a la constitución de la Cooperativa y paguen sus aportes comprometidos;
- ii. Las personas naturales o jurídicas públicas o privadas que presenten una solicitud de ingreso a la Cooperativa, sean aceptadas como tales por el Consejo de
- iii. Administración, y paguen sus aportes comprometidos;
- iv. Las personas naturales o jurídicas públicas o privadas que adquieran las cuotas de participación de un socio, con la debida aprobación del Consejo de Administración.

Al momento de su ingreso el socio deberá suscribir y pagar, a lo menos, el monto mínimo de aportes de capital y la cuota de incorporación determinadas por la Junta General de Socios, de todo lo cual se dejará constancia en el respectivo Registro de Socios.

Los socios tienen a lo menos las siguientes obligaciones:

- i. Servir los cargos para los cuales sean designados y desempeñar las comisiones que se les encomienden, a menos que aleguen justa causa de exención, calificada por el Consejo.
- ii. Satisfacer oportuna y cumplidamente sus obligaciones pecuniarias para con la Cooperativa y, en especial, suscribir y pagar la cuota de capital que la Cooperativa emita en el modo y forma que señalen el presente Estatuto y los acuerdos de la Junta General de Socios.
- iii. Asistir con puntualidad a todos los actos y reuniones a las que sean legal o estatutariamente convocados, incluyendo las actividades educativas que se pongan en práctica.
- iv. No transferir o comercializar a terceros los servicios que adquieran de la Cooperativa, ya sea a título gratuito u oneroso.
- v. Otorgar las servidumbres que sean necesarias dentro de una propiedad para las instalaciones destinadas a servir a la Cooperativa y/o a sus socios. Sin embargo tendrán derecho a indemnización por los perjuicios que se les cause en su propiedad con motivo de la ejecución o explotación de las obras, la cual será determinada en su monto, en acuerdo entre el afectado y el Consejo de Administración. En caso de desacuerdo, se someterá el asunto al fallo de la justicia ordinaria con procedimiento de juicio sumario o mediante arbitraje a elección del demandante.
- vi. Respetar y ejecutar los acuerdos del Consejo de Administración y de las Juntas

- vii. Generales de Socios.
- viii. Mantener actualizados sus domicilios.

El artículo 36 del estatuto de Coopesic nos indica que la Junta General de Socios es la autoridad suprema de la cooperativa y está formada por la reunión de los socios que figuren debidamente inscritos en el registro social. Sus acuerdos, adoptados con sujeción a las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias, obligan a todos los miembros de la cooperativa.

La Junta General celebrada en esta fecha, sin perjuicio de lo establecido en la Ley General de Cooperativas, deberá a lo menos resolver sobre los siguientes aspectos:

- i. Examinar la situación de la cooperativa y los informes de la Junta de Vigilancia y de los auditores externos, si los hubiere, y pronunciarse sobre la Memoria Anual, el
- ii. Balance y los demás estados y demostraciones financieras presentados por el Gerente.
- iii. Distribuir los remanentes y excedentes del ejercicio precedente, de conformidad con la ley, el reglamento y la normativa dictada por el Departamento de Cooperativas.
- iv. La elección y revocación de los miembros del consejo de administración, de la junta de vigilancia y de la comisión liquidadora, si correspondiere.
- v. Fijar el monto de las cuotas de incorporación.
- vi. Fijar el número mínimo de aportes de capital que deberá suscribir y pagar cada nuevo socio.
- vii. La fijación de remuneraciones, participaciones o asignaciones en dinero o especies que correspondan, en razón de sus cargos, a los miembros del consejo de administración, la junta de vigilancia o cualquier otro comité de socios que se establezcan.
- viii. Fijar el monto de las cuotas sociales.
- ix. Las demás Juntas Generales de Socios podrán realizarse en cualquier fecha, convocada por el Consejo de Administración, por iniciativa propia; o a solicitud de un número de socios activos que representen, por lo menos el 20% de sus miembros, e indicándose en la solicitud respectiva las materias a tratar; o en cumplimiento a las instrucciones del Departamento de Cooperativas.

A lo menos una Junta General de Socios se realizará obligatoriamente dentro del primer cuatrimestre de cada año y en ella podrán tratarse todas las materias contempladas en la Ley General de Cooperativas, en su reglamento y en el presente estatuto.

2.2.2 Consejo de Administración

El artículo 46 define que el Consejo de Administración tiene a su cargo la dirección superior de los negocios sociales y la ejecución de los planes acordados por la Junta General de Socios, en conformidad con las disposiciones del presente estatuto.

La Junta General Anual Obligatoria de la Cooperativa elegirá un Consejo de Administración compuesto por 7 miembros titulares, de los cuales 5 serán elegidos de entre los socios presentes y capacitados para estos efectos. Los otros 2 serán elegidos por la Junta General Anual, entre los socios personas jurídicas presentes en la Junta. Además la Junta General Anual elegirá 2 suplentes para integrar el Consejo de Administración.

Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos por 3 años en forma íntegra en votación directa por los socios de la Cooperativa, pudiendo ser reelegidos.

Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos por 3 años en forma íntegra en votación directa por los socios de la Cooperativa, pudiendo ser reelegidos. Anualmente el Consejo de Administración designará de entre sus miembros un residente, un Secretario y un Tesorero.

Sin que la siguiente enumeración sea taxativa, el Consejo de Administración tendrá las siguientes facultades:

- i. Ejecutar todas las operaciones económicas y sociales para la marcha y expansión de la Cooperativa, las que podrá delegar;
- ii. Elegir a los miembros de los comités ejecutivos y poner en conocimiento de la Junta General de Socios, los informes que éstos le presenten sobre las actividades desarrolladas durante el año, en forma resumida, en la Memoria Anual;
- iii. Convocar a las Juntas Generales;
- iv. Nombrar y exonerar al Gerente;
- v. Decidir sobre todas las materias de interés de la Cooperativa, a excepción de las que sean atribuciones de la Junta de Vigilancia.
- vi. Responder de la marcha administrativa y técnica de la Cooperativa, teniendo a su cargo la dirección y responsabilidad de los negocios sociales;
- vii. Elegir de entre sus miembros a un Presidente, un Secretario y un Tesorero.
- viii. Examinar los Balances e Inventarios presentados por el Gerente, o hacerlos el mismo, pronunciarse sobre ellos y someterlos a la consideración de la Junta General, previo informe de la Junta de Vigilancia que se hubiere designado;
- ix. Contratar con Bancos privados, Corporaciones de Derecho Público o Privado, Instituciones Fiscales, Semifiscales o con particulares, cuentas corrientes comerciales o bancarias, de depósito o de crédito; girar y sobregirar dichas cuentas; reconocer los saldos semestrales, contratar avances contra aceptación, sobregiros u otras formas de crédito en cuentas

corrientes, préstamos o mutuos, de toda especie; celebrar contratos de trabajo, de seguro y de depósito, de flete o de transporte, de construcción de obras materiales o de cualquiera otra naturaleza u otro que fuere necesario para la marcha de la cooperativa; conferir mandatos generales o especiales.

El Consejo podrá delegar estas facultades;

- i. Previa autorización de la Junta General, podrá comprar, enajenar o hipotecar bienes inmuebles y sin ella, contratar préstamos o mutuos y constituir las garantías necesarias;
- ii. Pronunciarse sobre la renuncia de los socios;
- iii. Encargarse sobre la revalorización del capital propio de la Cooperativa, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 32 del presente estatuto;
- iv. Admitir socios y excluirlos conforme a las disposiciones del presente estatuto, cuando proceda.
- v. Proponer a la Junta General la constitución o incremento de fondos de reserva, si lo estimare conveniente;
- vi. Facilitar a los socios el ejercicio de sus derechos;
- vii. Designar el Comité de Educación, los Comités Ejecutivos y los miembros de éstos, en la forma como se establece en el presente estatuto;
- viii. Examinar y pronunciarse sobre los proyectos que el Comité de Educación le presente respecto de la labor educativa.
- ix. Solicitar y administrar concesiones y permiso de uso del espectro radioeléctrico y obtener cualquier permiso, autorización en función del objeto social de la Cooperativa.
- x. El Consejo podrá tratar cualquier materia de su competencia tanto en sesiones ordinarias como extraordinarias.

2.2.3 Gerente

El Gerente será nombrado por acuerdo de a lo menos 5 de los 7 integrantes del Consejo de Administración y ejercerá sus funciones de acuerdo con los planes de actividad acordados por el Consejo. Permanecerá en sus funciones mientras cuente con la confianza del Consejo de Administración. Deberá poseer conocimientos técnicos relacionados con el giro de la Cooperativa. Además, deberá poseer los conocimientos legales, doctrinarios y técnicos indispensables relacionados con la empresa cooperativa.

Son atribuciones y deberes mínimos del Gerente:

- i. Ejecutar los acuerdos del Consejo de Administración.
- ii. Representar judicialmente a la Cooperativa, sin perjuicio de las facultades del consejo de administración, teniendo, en todo caso, las facultades fijadas en el artículo 8º del Código de Procedimiento Civil.

- iii. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones económicas de los cooperados, para la cooperativa y viceversa;
- iv. Presentar al Consejo de Administración anualmente, un Balance General de las operaciones sociales y un Inventario General de los bienes de la Cooperativa;
- v. Administrar las cuentas corrientes, de ahorro, depósitos y otros documentos y recursos financieros de la manera que acuerde el Consejo de Administración. Cobrar y percibir las sumas adeudadas, hacer los pagos que correspondan, suscribir, endosar, aceptar, cancelar y hacer protestar los documentos comerciales que requiere su giro;
- vi. Realizar la tramitación material de los créditos que requiera la Cooperativa;
- vii. Cuidar que los libros de Contabilidad y de Socios, sean llevados al día y con claridad, de lo que será responsable directo;
- viii. Dar las informaciones que le fueren solicitadas por el Consejo de Administración y asistir a sus sesiones;
- ix. Contratar y poner término a los servicios de los trabajadores, de acuerdo con las normas que le imparta el Consejo de Administración y responsabilizarlos por el desempeño de sus funciones;
- x. Facilitar la información que solicite el Departamento de Cooperativas, y dar a los socios durante los 8 días precedentes a las Juntas Generales, y a los miembros de la Junta de Vigilancia durante todo el año, las explicaciones que soliciten sobre los negocios sociales;
- xi. En general, impulsar la acción de la Cooperativa para el cumplimiento de sus fines y ejercer las funciones y atribuciones que el Consejo de Administración le delegue;
- xii. Proponer al Consejo de Administración anualmente o cuando le fuese solicitado un Programa de Actividades y su respectivo Presupuesto y Planta del Personal.
- xiii. Llevar los siguientes libros:
 - 1) Libro de Registro de Socios.
 - 2) Libro de actas de la Junta General de Socios.
 - 3) Libro de actas del Consejo de Administración.
 - 4) Libro de Registro de los Socios Asistentes a las Juntas Generales de Socios.
 - 5) Libro de Registro de los integrantes, titulares y suplentes, del Consejo de Administración, los Gerentes, Liquidadores y Apoderados de la Cooperativa.
 - 6) Libro en que se registren los poderes otorgados por la Cooperativa.

2.2.5 Junta de Vigilancia

El artículo 55 indica que La Junta de Vigilancia será elegida por la Junta General de Socios en conformidad al artículo 37 letra c de este estatuto. Tendrá por función revisarlas cuentas e informar a la Junta General sobre la situación de la Cooperativa y

sobre el Balance, Inventario y Contabilidad que presente el Consejo de Administración.

Las atribuciones y deberes de esta Junta de Vigilancia, serán las siguientes:

- i. Examinar la Contabilidad, Inventario, Balance y otros estados financieros.
- ii. Comprobar la existencia de los títulos y valores que se encuentran depositados en las arcas sociales;
- iii. Controlar la inversión de los fondos de educación cooperativa;
- iv. Investigar cualquier irregularidad de orden financiero, económico o administrativo que se le denuncie o que conozca, debiendo el Consejo, el Administrador y los demás empleados de la Cooperativa, facilitar todos los antecedentes que la Junta de Vigilancia estime necesario conocer. En todo caso la actividad de la Junta de Vigilancia deberá realizarse sin perturbar la actividad normal de los órganos de la Cooperativa.
- v. Controlar el cumplimiento de los programas de actividades y presupuesto de gastos aprobados por el Consejo de Administración. Sobre esta materia deberá informar a la Junta General
- vi. Conocer y estudiar los informes de auditoría externa, si los hubiere.

La Junta de Vigilancia deberá informar por escrito a cada Junta General, sobre el desempeño de sus funciones, debiendo dar a conocer este informe al Consejo de Administración de la Cooperativa antes que éste apruebe el Balance. En caso de que la Junta de Vigilancia, no presentare su informe oportunamente, se entenderá que aprueba el Balance.

No podrá la Junta de Vigilancia intervenir en los actos del Consejo de Administración y del Gerente, ni en las funciones propias de aquellos.

2.3 Situación actual de la Cooperativa

En la actualidad, COOPESIC cuenta con cerca de 30 socios fundadores. Por lo que una gran mayoría de los usuarios actuales de la red inalámbrica tiene poco conocimiento de la existencia de la Cooperativa, o los que tienen algo de información, no saben en qué situación se encuentra hoy la cooperativa.

Aun cuando es poco el conocimiento que se tiene de la Cooperativa, las expectativas sobre la continuidad del servicio de conectividad, genera un alto interés por ser parte y que comience su funcionamiento en régimen.

Si bien en la actualidad no son socios, los grupos consultados observan varias ventajas de que sea una Cooperativa la que entregue los servicios de conectividad, se

observa familiar esa estructura organizacional, conocida sobre todo, por las cooperativas de agua potable.

La información que disponen los vecinos cambia a medida que su participación es más activa en la comunidad, y por cierto, en la conformación de la Cooperativa. Por su parte, los productores involucrados tienen mayor conocimiento de la iniciativa, pero a medida que se baja a los vecinos, es mayor el desconocimiento que se aprecia.

Sin embargo, la imagen general no es de un desconocimiento total sobre la Cooperativa, más bien lo que se observa es una falta de actualización de la información sobre el funcionamiento, el registro y la cuota de incorporación como socio.

2.3.1 Interés en ser socios de la Cooperativa

La cooperativa está asociada con la estructuración u organización de la entidad que ofrecerá el servicio; está muy presente la idea que es necesario la existencia de una estructura con personas que saquen adelante el proyecto. Hay mucho interés en los participantes de los grupos focales en ser parte de la Cooperativa, incluso, muchos pensaron que la instancia metodológica era más bien, el momento donde se les informaría y formalizaría su inscripción en Coopesic.

2.3.2 Expectativas sobre el funcionamiento de la Cooperativa

Las expectativas sobre la Cooperativa, a diferencia del conocimiento que se tiene de ella, son bastante cristalizadas. La experiencia en otras formas cooperativas, como las de agua potable rural se presenta como la base que hace familiar la participación cooperativa.

La cercanía de los socios con los proveedores del servicio, en la idea de que cada usuario deberá ser socio de la Cooperativa, genera una imagen que la acerca hacia una *familia*.

Sin embargo, no se pierde de vista que la administración de una Cooperativa como Coopesic requiere una dedicación profesional que implica establecer los costos y los precios de los servicios. Se observa mucha expectativa sobre la posibilidad de funcionar efectivamente como Cooperativa, donde los ingresos puedan ser reinvertidos en mejorar la red e integrar comunidades hoy sin conectividad.

2.3.3 Separar la Cooperativa del Municipio

Para los funcionarios municipales, consultados como grupo, coincidieron en la necesidad de transformar el servicio e institucionalizarlo, con vida, funciones y equipo técnico propio, estando de acuerdo con la que forma del negocio sea Cooperativo, destinando los excedentes a la reinversión en nuevo equipamiento y mantenimiento de la red. Los funcionarios que más han participado en prestación del servicio desde el municipio, coinciden en que es preciso separar la Cooperativa de la Administración Municipal. Son estos funcionarios los que ponen la cara frente a los reclamos de los vecinos y deben soportar su malos tratos por las fallas del servicio o por la falta de acceso.

Hoy la Cooperativa es un servicio municipal más, por eso, desde su punto de vista, urge separarla del Municipio para iniciar el proceso de gestión cooperativa de esta importante empresa social.

2.3.4 Mejorar el servicio

Una dimensión muy comentada ha sido la percepción sobre la calidad de servicio actual. Claramente, la cantidad de usuarios de la red y la utilización de recursos demandantes en ancho de banda, ha ido colapsando el servicio, hoy es más lento y especialmente, presenta cortes por fines de semana completos. Hay que insistir que la gran cantidad de reclamos por la calidad del servicio, el malestar y la ansiedad por disponer de una conectividad estable y rápida, están directamente relacionados con la enorme expectativa y apropiación social que generó el acceso gratuito a la red, tal como hemos visto en los capítulos anteriores, amplificado por además, por la inexistencia de una estrategia comunicacional que haya considerado canales y

Hay sectores de la red que tienen más problemas de cobertura y/o configuración de los puntos de acceso, lo que ha generado molestia e incluso frustración de parte de los habitantes de localidad rurales, percepciones que se han visto amplificadas debido a la falta de información y soporte obtenible desde la prestación actual del servicio.

Sin embargo hay vecinos que tienen una opinión distinta sobre el servicio y la experiencia de usuario, que puede deberse a disponer de mejores posibilidades de acceso (por ubicación geo espacial, tipo de equipos usados), o mejor disponibilidad de información.

3 Análisis FODA socios de COOPESIC

Haremos referencia a los desafíos estratégicos de COOPESIC a través de la sistematización de un trabajo de taller con metodología de análisis FODA.

Para estos efectos se realizó un taller con socios de la Cooperativa donde se trabajó participativamente con un formato FODA, es decir, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este trabajo de taller concluyó con la respuesta a la pregunta: ¿Cómo con nuestras Fortalezas hacemos frente a las Amenazas transformándolas en Oportunidades?

Las principales **Fortalezas** que posee Coopesic, desde el punto de vista de sus socios son:

- Socios son usuarios y propietarios
- Socios son conocidos entre sí, lo que implica confianza (*identidad*)
- Usuarios pueden definir mejor el tipo de servicio que empresas grandes, permitiendo la adaptabilidad de los servicios
- Tenemos experiencia previas de cooperativas en la comuna, positivas, diversificadas, como son las eléctricas , en distintos rubros, el agua potable, (*pertenencia de socios a otras redes socioproductivas cooperativistas*)
- La Cooperativa ya está constituida legalmente y puede operar para hacer negocios para sus socios.
- La inversión inicial ya está realizada y se ha tratado de una buena cantidad de recursos.

Las principales **Amenazas** que discuten los socios de la Cooperativa

- La competencia de las grandes empresas que comienzan a ofrecer sus servicios en la localidad de Catemu, especialmente, la llamada banda ancha móvil o la existencia de empresas locales piratas WISP y cibercafés cobran por la señal de Coopesic.
- Necesidad de una cierta cantidad mínima de socios para que esto se mantenga.

- Hay un problema de participación de las personas en la comuna.
- Hay un problema potencial de oferentes técnicos para la administración de la red, se requiere un conocimiento especializado para resolver problemas técnicos de la red.
- Una amenaza es la politización de las cosas, que factores externos generen tendencias al interior de la Cooperativa.

Las principales **Debilidades** detectadas por sus socios son que:

- Prestación de servicio requiere mantención y extensión, (*sustentabilidad tecnológica*), se requiere mejoras técnicas para extender y mejorar la cobertura y el servicio.
- Aún la Cooperativa no opera como tal, no se ha traspasado la administración a Coopesic. No se hay reuniones periódicas, no se reúne el directorio, no hay espacio físico, no hay formalidad de atención al cliente, ni normas de calidad de servicio.
- En este momento no hay socios, solo los socios fundadores, el resto son potenciales pero no hay efectivos.
- La falta de difusión de la Cooperativa y sus servicios (Portal) entre la comunidad y sus potenciales socios. Se observa que la cooperativa es poco conocida en la comunidad.
- Se requiere mejoras técnicas, tenemos que tener más cobertura en el funcionamiento de la red, la prestación del servicio.
- La demora de regular la situación del servicio, ha provocado un malestar en los potenciales socios, aparece el Municipio como dueño de la Cooperativa,

En el ámbito de las **Oportunidades** es donde los socios de Coopesic centran sus mayores expectativas.

- la conectividad digital es una necesidad imprescindible para las personas hoy en día, es una oportunidad ofrecerles el servicio.
- Con la organización de Cooperativa aprovechar oportunidades tributarias.

- Que se haya masificado el Producto
- La posibilidad de integrar a la comunidad organizada, y establecer alianzas con instancias establecida para que nos apoyen en aspectos como la cobranza.
- Es posible entregar más servicios que solo Internet a la comunidad, implementar otros proyectos asociados al tema, el agua y el monitoreo del aire, IP y servicios de tv por IP
- Podríamos dar servicios a otras zonas rurales, ofrecer asesorías y la experiencia y marca Coopesic. Apoyar el marketing de los negocios de sus socios.
- Podemos ser una entidad destacada en tecnologías de información y comunicación, que tenga voz en la comuna, puede ser una oportunidad de trabajo local, una oportunidad para las carreras de los jóvenes

¿Cómo con nuestras Fortalezas hacemos frente a las Amenazas transformándolas en Oportunidades?

Las mayores fortalezas detectadas por los socios de Coopesic participantes en el Taller FODA, está en la naturaleza del negocio de conectividad local que favorece la propiedad social de la empresa. Los socios son dueños y a la vez, usuarios del servicio, entrega muchas ventajas. Especialmente, conocer las necesidades del usuario y poder adaptar mejor los servicios a sus requerimientos. Esto contribuye a la creación de identidad y valor para la empresa social.

Otra de las fortalezas que dejan a Coopesic bien posicionado y con buenas posibilidades en el mediano plazo es que la inversión inicial en las tecnologías necesarias para soportar el servicio actual. Y por cierto, la fortaleza más reconocida es que la cooperativa tiene su existencia legal y puede operar en cualquier momento para desarrollar negocios.

Con estas fortalezas es perfectamente posible hacer frente a las principales amenazas del entorno comercial y el entorno comunitario. Recordemos que las amenazas más conversadas por los socios son aquellas que ponen en evidencia la

entrada de mayor competencia de grandes empresas y de otras del tipo WISP que podrían ir captando clientes potenciales o desencantados del servicio de Coopesic.

Otra de las amenazas detectadas por los socios, es la baja motivación a la participación en empresas colectivas que muestran los habitantes de Catemu. Esta situación se convierte en una variable crítica si pensamos que, adicionalmente, una amenaza clara es la necesidad de una cantidad mínima de socios y usuarios para hacer sustentable en el tiempo la empresa cooperativa Coopesic.

El desafío que se plantea a los socios y en definitiva, a los habitantes de la comuna de Catemu es comenzar a gestionar la Cooperativa Coopesic como una empresa social que presta servicios diversos de información y comunicación, valiéndose de sus fortalezas en tanto, sus socios son a la vez, usuarios permitiendo un ajuste a la demanda y la creación de valor para sus servicios.

La cooperativa debe generar una estrategia de provisión de estos servicios que puede nutrirse de una articulación con actores que se especializan en este ámbito y pueden aportar contenidos, instancias de formación, voluntariado. Se perciben como viables alianzas con entidades como Biblioredes, Comité para la Democratización de la Informática (CDI), entre otros.

La gestión de la cooperativa con estas entidades deberá ir de la mano del trato y atención de las necesidades de los socios, la gestión de la demandas de servicios y expectativas de acompañamiento y soporte que surjan.

4 Propuesta para un Modelo de Negocios

La propuesta de un Modelo de Negocios para la empresa Cooperativa Coopesic nos permitirá conceptualizar los elementos centrales que deben ser considerados al definir el negocio de la prestación de servicios de información y comunicaciones.

Lo que plantearémos serán los elementos centrales de un modelo de negocios, considerando el contexto actual de prestación de servicios, pero sobre todo, analizando la información de la encuesta y complementaremos con referencias a las conversaciones sociales de los grupos focales realizados en el marco de este Estudio.

4.1 Empresa Cooperativa de Servicios de Telecomunicaciones

Según estimaciones de la Alianza Cooperativa Internacional ACI, más de 800 millones de personas son socias de una empresa cooperativa a nivel mundial, donde estas organizaciones generan aproximadamente 100 millones de puestos de trabajo.¹

El modelo cooperativo en tanto se fundamenta en principios tales como, el de ayuda mutua y solidaridad, para conformar una empresa de propiedad colectiva muestra claras ventajas, que por lo demás ya han sido demostradas en proyectos de infraestructura, sistemas de irrigación, abastecimiento de servicios básicos como electricidad y agua potable –entre muchos otros- tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo. La propiedad comunitaria, el control social y la participación democrática, implica que las necesidades locales sean atendidas de forma más efectiva y a un costo más bajo ó al menos aumenta las probabilidades de que ello ocurra.

En términos más específicos, podemos mencionar al menos las siguientes ventajas comparativas de un modelo cooperativo para proveer servicios de telecomunicaciones:

i.- Al tratarse de un modelo en donde simultáneamente los “dueños” de la empresa - socios/as de la cooperativa- son a su vez los/as “clientes” de la misma, se genera una alta valoración del servicio así como una participación activa en su mantenimiento y sustentabilidad.

¹ Dicha cifra, representa casi la mitad de la población a nivel mundial. Fuente: <http://www.aciamericas.coop/spip.php?article44> Visitado el 22/10/09.

ii.- El propio modelo en tanto intenciona la activa participación de sus socios-clientes, ya sea desde la sola participación en Juntas Generales de Socios hasta la presidencia del Consejo de Administración, facilita la generación de lo que algunos autores han denominado “capital informacional”. Las tecnologías de información y comunicación, se van constituyendo en temas de (pre)ocupación comunitaria, sobremanera en la medida de que la cooperativa atienda al principio cooperativo de educación, capacitación y entrenamiento.

iii.- Al no tratarse de una iniciativa orientado al lucro, se evita la presión por altos y/o rápidos retornos de la inversión, así como también abre la posibilidad de que potenciales excedentes sean reinvertidos para reducir costos y/o incorporar mejoras en el servicio.

iv.- El modelo cooperativo, particularmente en áreas rurales, tiende a mostrar mayores coincidencias con formas culturales/organizacionales de larga tradición en las comunidades. A su vez, muestra claras posibilidades de acoplarse a organizaciones ya existentes y validadas en el mundo rural, como es el caso de Comités ó Cooperativas de Agua Potable Rural.

v.- El marco normativo actual de las empresas cooperativas en Chile, contempla algunos “*privilegios y exenciones*”² tributarias así como también ha permitido fortalecer el rol supervisor por parte del Departamento de Cooperativas dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. Aún cuando son varios los aspectos necesarios de perfeccionar en la actual Ley General de Cooperativas, se trata de una legislación que tiende a equiparar a las cooperativas con otras formas jurídicas que en Chile se asocian más habitualmente a la noción clásica de “empresa” (sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, etc.).

vi.- Comparativamente una cooperativa proveedora de Internet, en tanto no persiga fines de lucro, debiese también tener una mayor disponibilidad de acceder a nuevas formas de financiamiento, ya sean tipo subsidios (directos o indirectos), aportes comunitarios, responsabilidad social empresarial u otras.

vii.- La experiencia comparada a nivel internacional, muestra que en buena parte de los casos donde es gestionada de manera cooperativa la provisión de acceso a Internet, dicha organización –cooperativa- tiende a transformarse en un agente catalizador capaz de movilizar nuevos recursos –endógenos y exógenos- e impulsar otras iniciativas, ya sean estas en la misma línea propiamente tecnológica –desarrollo de aplicaciones en la producción agrícola, por mencionar un ejemplo- así como también en otros ámbitos muy diversos pero de beneficio comunitario.

² Título VII de la Ley General de Cooperativas, donde se definen las exenciones especiales en relación a algunos gravámenes, tanto a favor del Fisco como municipales.

4.2 Análisis de la Demanda

El análisis de la demanda proviene de la información cualitativa y cuantitativa producida para efectos de la consultoría para este Estudio.

Por demanda entenderemos para efectos al conjunto de la población total de Catemu que actualmente tiene acceso a Internet, ya sea a través de COOPESIC u otro servicio.

Este Estudio contempló una encuesta enfocada a hogares, con preguntas a nivel de hogar y a nivel de integrantes del hogar, con objeto de contar con una imagen actualizada sobre los habitantes de la comuna, su correspondiente caracterización socio económica, consumo de servicios de telecomunicaciones, aplicaciones esperadas para la red y disposición de pago por el servicio, principalmente, de internet. La muestra contempló todas las localidades de la Comuna, alcanzando un error muestral del 4,3%. Sus resultados son interpretables y representativos a nivel comunal (Ver Informe Estudio Cuantitativo Red COOPESIC)

Junto a ello, se realizó un Estudio cualitativo que consideró la realización de 21 grupos focales con muestras de usuarios de las diversas localidades de Catemu, segmentados en vecinos, jóvenes escolares, docentes de las escuelas de las localidades conectadas. Además de entrevistas en profundidad con productores, líderes locales y gestores de COOPESIC.

De cualquier forma, haremos referencia a la metodología de investigación social de donde provenga la información.

4.2.1 Situación educacional

De las personas encuestadas, el 29,5% (166 personas) se encuentra actualmente estudiando. Además se preguntó a todos, sobre el último nivel de estudios realizados, donde un 24,9% posee educación básica incompleta con (140 personas), seguido por la educación científico humanista completa con un 18,7% (105 personas).

De acuerdo a los resultados anteriores, se realizó un cruce entre la edad de las personas y su nivel de estudios, encontrándose los siguientes hechos a considerar:

- El alto porcentaje de “educación básica incompleta” se encuentra fundamentado en 66 casos que tienen entre 6 y 14 años (es decir, que se encuentran estudiando) y otros 54 casos que tienen entre 36 y 65 años (es decir, un segmento importante de la población que no siguió con sus estudios)
- Los casos de “educación científico humanista completa” se ven explicados por personas entre 19 y 45 años en su mayoría.

- De lo anterior, es posible concluir que personas entre los 19 y 35 años si tuvieron la posibilidad de terminar con sus estudios básicos, mientras que entre los 36 y 45 años se encuentran tanto casos de educación básica incompleta como educación científica humanista completa.

Por otra parte, el nivel de educación del Jefe de Hogar muestra que el 26,1% cuenta con educación básica incompleta, y un 19,7% (28 casos) tiene educación media científico humanista incompleta y el mismo porcentaje educación científico humanista completa.

De los 38 casos registrados con educación superior (técnico profesional o universitaria completa o incompleta), sólo 10 corresponden a jefes de hogares; lo que permite concluir que alcanzar niveles de estudio superior puede estar ligado a los hijos de los hogares encuestados.

4.2.2 Ingreso de los hogares

El ingreso promedio mensual de cada hogar, concentrándose el 41,5% la muestra entre los \$150.000 a \$250.000, seguido por ingresos desde \$250.001 a \$500.000 en el 29,6% de los casos.

Sólo un 2,8% de los hogares encuestados cuenta con ingresos superiores a los \$750.000 mensuales.

Con los promedios de los intervalos de ingresos se construyeron quintiles de acuerdo a las definiciones entregadas en la Encuesta Casen 2006³. De acuerdo a esto, un 46,5% de los hogares pertenece al quintil más pobre y sólo un 2,1% al quintil más rico del país.

4.2.3 Consumo de TIC

Para el análisis del consumo de TIC hemos considerado la telefonía móvil, los computadores e Internet.

a. Teléfono móvil

Considerando a todos los integrantes del hogar con 6 años y más, se aprecia que el 72,4% cuenta con un teléfono móvil.

³ La construcción de los quintiles se realiza en función del cálculo del ingreso per cápita familiar

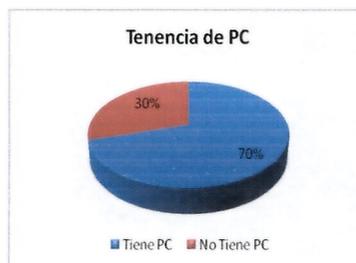
Al comparar el porcentaje de personas que tiene teléfono con contrato versus de prepago, se obtiene que un 83% tiene prepago, cifra mayor a las estadísticas nacionales de Subtel, que para el mes de junio del 2009, donde se declara que un 72% de los teléfonos móviles son de modalidad prepago⁴.

Además, se confirma que el teléfono móvil de prepago es el generalizado en el quintil más pobre con un (89%). Esta distancia va disminuyendo levemente a medida se avanza por los quintiles, ya en el quintil más rico las cantidades se igualan.

A la consulta sobre el gasto mensual en telefonía móvil; tanto para los clientes con contrato y para prepago (donde se preguntó sobre un monto aproximado de compra de tarjetas al mes), el 42% de las personas que tienen teléfono móvil gasta mensualmente entre \$2.501 y \$5.000 mensuales, al analizar los datos el 85% gasta hasta \$10.000 al mes.

b. Computador

En Catemu, el 70% de los hogares indica que tiene PC. Porcentaje muy superior al 34,4% a nivel nacional de tenencia de computador en el hogar presentado como resultado nacional de la Encuesta Casen 2006.



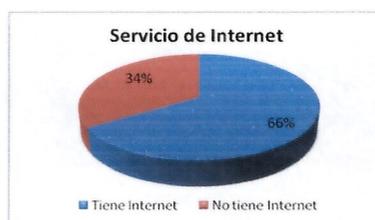
Analizando los resultados a nivel de quintiles, resulta sobresaliente el alto número de computadores en los hogares pertenecientes a los quintiles más pobres de la comuna. Se observa que en el 64% de los hogares pertenecientes al quintil I. En el caso del quintil II, dicho porcentaje alcanza el 71% y en el quintil III un 80%.

El 17% de los hogares que no cuenta con computador, declara que no le interesa adquirir uno; asimismo un 45% de los encuestados declara que su interés está en adquirir un computador tradicional o de escritorio.

⁴ Fuente: http://www.subtel.cl/prontus_subtel/site/artic/20070212/pags/20070212182348.html

c. Internet

Del universo de hogares que cuentan con computador, el 66% de ellos cuentan con acceso a internet.



Al consultar sobre la fuente de conexión a internet, sólo el 1,5% de los encuestados reconoce a Coopesic, mientras que el 81,9% de las conexiones declara acceder a través de la Municipalidad de Catemu. Estos datos refuerzan una débil imagen de marca por parte de la Cooperativa y refuerzan cuantitativamente lo ligado que se observa por los usuarios a la Municipalidad con la Red.

Si sumamos quienes declaran conectarse a través de Coopesic, de la I.Municipalidad de Catemu, Colegio, Clínica del PC y quienes no saben; podríamos suponer que un 88% de los hogares se conecta a través de la red Coopesic.

Por otra parte, en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se observa que sólo el 12% de los hogares contrata un servicio de acceso a internet con empresas tradicionales de telecomunicaciones.

Además a **nivel de personas** se consultó sobre los usos de quienes se conectan en el hogar. En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se observa que el 63% de los integrantes de los hogares que cuentan con acceso a internet utilizan dicho servicio.

La mayoría de las personas que se conectan (46%) suele hacerlo entre 1 y 3 horas diarias, seguido por el 39% que se conecta menos de 1 hora al día. Sólo el 2% de este grupo permanece conectado todo el día.

La información cualitativa que nos cualitativo, la demanda actual o usuarios de la red de COOPESIC se presenta como un conjunto de la población que no obstante, en su mayoría ser pobres, han hecho un esfuerzo por adquirir computadores y conectarse a la red, especialmente, por apoyar la educación de sus hijos.

Junto a ello, reconocen un aislamiento, no sólo es de carácter geográfico, está asociado también al aislamiento comunicacional, la falta de interés y cobertura de las compañías de telecomunicaciones. Por esto, la llegada de la conectividad es percibida como determinante, marca un antes y un después en la percepciones y vivencias de aislamiento.

4.3 Productos y Servicios

Hoy día la Cooperativa no ofrece servicios. Es la Municipalidad quien ha dispuesto el soporte de gestión y la conectividad que es ofrecida gratuitamente a los habitantes de diversas localidades de la Comuna.

De este modo, construiremos este ámbito de gestión central en un modelo de negocios, como lo es su oferta de productos tal como sus usuarios lo perciben.

Continuaremos fundamentando entonces, decisiones de negocio para la cooperativa Coopesic. En este caso, los diversos servicios consultados en la encuesta de este estudio.

4.5.5 Conectividad

A los usuarios de la red, se les consultó por los servicios de telecomunicaciones con los que les interesaría contar en el hogar; el servicio más mencionado por cierto, es el de acceso a internet en un 89% de los hogares encuestados, luego el servicio de telefonía fija con un 39%.

No cabe duda que el servicio de conectividad a Internet es el más requerido, quedando en evidencia que los actuales usuarios de la red gratuita no conocen o no ven relevancia a los servicios de Intranet.

Los análisis cualitativos entregan información sobre preferencias de usuarios sobre planes de conectividad, posibilidades de prepago y otras ofertas que se adecúen al nivel de ingresos de los grupos familiares de Catemu.

4.5.6 Telefonía (Fija y Móvil)

Uno de los servicios que actualmente es posible ofrecer a través de las redes internet es telefonía fija y también con cierta movilidad.

Por otra parte, para el caso de la telefonía, se consultó por la opción de un servicio de voz con movilidad sólo dentro de la comuna, a lo que los encuestados respondieron de forma positiva en un 65% de los casos.

Por otra parte, para el caso de la telefonía, se consultó por la opción de un servicio de voz con movilidad sólo dentro de la comuna, a lo que los encuestados respondieron de forma positiva en un 65% de los casos.

4.3.3 Venta de PC

Un servicio que se ha detectado contribuiría de manera relevante al modelo de negocio, es la venta de computadores. Dada la realidad de Catemu, donde la tenencia de computadores en los hogares supera por mucho a la media nacional, la demanda por su adquisición es alta.

Tal como nos informa el Estudio, existe una alta demanda por la adquisición de computadores, tanto portátiles como, de escritorio. Sin embargo, hay que notar que esta alta demanda, lleva aparejada una disposición de pago menor al precio de mercado. La información cuantitativa es precisa al indicar que el 51% de los encuestados declara estar dispuesto a pagar entre \$50.000 y \$100.000 por un computador. Si se consideran equipos que bordeen los \$200.000, sólo el 17% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por adquirirlos.

Puestos en el escenario de futuras opciones de compra, se dispone de la información sobre la disposición de pago en cuotas y el número de cuotas que acomodaría al presupuesto familiar. El 40% de los encuestados declara estar interesado en una compra en 12 cuotas, seguido por un 20% que se interesaría por la opción de 24 cuotas mensuales. Es decir, el 60% de los usuarios que comprarían un computador, lo haría con una opción entre 12 y 24 cuotas.



La Cooperativa tiene la tarea de proveer a sus socios de menores recursos, de alternativas para la adquisición de computadores de bajo costo y distribuidos en cuotas de hasta dos años de plazo. Ofreciendo este servicio con intereses de acuerdo a los costos marginales para COOPESIC, estimamos una no menor fuente de ingresos para el modelo de negocios de la cooperativa.

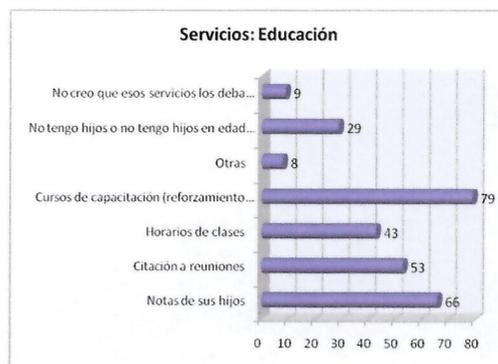
4.3.4 Servicios de Información

La variedad de servicios de información demandados por los usuarios actuales de la red que administra COOPESIC, están determinados por el interés particular de cada grupo. No obstante, responden a lógicas de uso y apropiación ya identificadas en los estudios de esta consultoría, tales como el marcado énfasis en la educación de los niños, la apropiación intensiva de las TIC y particularmente, de Internet en las diversas prácticas sociales y productivas de la comuna, conviviendo con un manifiesto esfuerzo de familias pobres por adquirir computadores para conectarse a la red.

En este contexto, en el levantamiento de información cuantitativa se consideró el testeo del interés sobre servicios vinculados a los ámbitos de educación, laboral y social entre los usuarios de la red COOPESIC.

4.3.4.1 En el ámbito de la educación

Los temas relacionados a la educación de los hijos, el servicio más solicitado fue el de cursos de capacitación (reforzamiento escolar) que tiene un 56% de preferencia en los hogares), seguido por servicios asociados a disponer las notas online, citaciones a reuniones y horarios de clases.



4.3.4.2 En el ámbito laboral

En el ámbito laboral, el servicio más requerido es la bolsa de trabajo con un 52% de los hogares, seguido por la publicación de avisos de compra y venta, correspondiente al 40%. Ambos servicios se caracterizan por ser “auto administrables” por parte de los usuarios de la red, en comparación a otros servicios que si requieren de un administrador o personal que esté pendiente de nueva información (por ejemplo, en el caso de difusión de fondos concursables o compra de insumos).



4.3.4.3 En el ámbito social

Desde el ámbito social, se observa que los hogares prefieren en un 80% tener acceso a información municipal a través de un portal, seguido por la información para acceder a beneficios y subsidios estatales con un 70% de las preferencias.



Por otra parte un 55% de los hogares también se inclina a poder acceder a capacitaciones por internet, lo que implicaría un levantamiento de necesidades, diseño metodológico e instruccional junto a su correspondiente visualización en la red. Este servicio puede ser una opción de valor agregado a al red, incluso a cobrarse de forma separada.

4.4 Disponibilidad de pago por los Servicios

La disponibilidad de pago por el servicio se presenta, de manera relativamente coincidente, en la información cualitativa y cuantitativa de este Estudio.

Desde el punto de vista del modelo cooperativo de negocios, el precio de los servicios de la cooperativa está en directa relación al número de socios que se logre incorporar. A un mayor número de socios, menor tarifa para todos los usuarios. Además, cualquier cálculo de tarifas debe considerar la realidad socioeconómica de la comuna, ofreciendo posibilidades de segmentación de clientes y precio de los servicios.

La información cualitativa ilustra una disponibilidad de pago por los servicios de acceso que toma muy en cuenta el contexto de las familias. Las cifras para esa realidad son definitivas en los cinco mil pesos. Las conversaciones delimitan un máximo en 10 mil pesos. El consenso grupal de las conversaciones analizadas en el Informe Cualitativo apunta a un monto no superior 6 mil pesos (había recuerdo de ser esa la cifra dada por los gestores de la iniciativa como máximo de pago).

Claramente, las conversaciones sociales entre los usuarios de la red, ponen el acento en que la disposición a pagar 5, 6 o 7 mil peso depende de que se garantice una cierta estabilidad de la red, mayores velocidades que las disponibles y un tratamiento como clientes y consumidores con derechos para reclamar, atención post venta y servicio técnico.

Por su parte, el Estudio Cuantitativo de esta consultoría indagó en concreto sobre la disposición de pago por un servicio de internet. La mayoría de los encuestados responde a una tarifa entre \$7.501 a \$10.000 (39,4% de los hogares encuestados). Tarifas superiores a la anterior, resultan poco factible a la realidad y demanda de la comuna.

Se puede afirmar que por el servicio de internet desnudo con una tarifa de \$5.000 habría un 91,5% de los usuarios actuales, dispuestos a cancelar dicho monto. Cifra que se eleva al 65,5% de los interesados que estarían dispuestos a cancelar \$7.500 al contar con un servicio de internet más aplicaciones.

Adicionalmente y con objeto de aplicaciones posteriores se construyeron elasticidades precio-demanda. Estos datos, pueden ser utilizados al contar con un modelo de demanda y querer obtener resultados concretos frente a diversas tarifas.

De acuerdo a los resultados, se puede observar que la disposición de pago aumenta con respecto al servicio de acceso a internet sin aplicaciones y el 30% de los encuestados declara estar dispuesto a cancelar entre \$10.001 a \$15.000, seguido por un 27% que se encontraría dispuesto a cancelar entre \$7.501 a \$10.000.

Se puede observar que la disposición de pago por servicio a Internet más las aplicaciones seleccionadas en el ámbito aumenta con respecto al servicio de acceso a internet sin aplicaciones y el 30% de los encuestados declara estar dispuesto a cancelar entre \$10.001 a \$15.000, seguido por un 27% que se encontraría dispuesto a cancelar entre \$7.501 a \$10.000.



Al igual que en el caso anterior, se construyeron elasticidades precio-demanda, que pueden ser utilizadas al momento de trabajar con un modelo de demanda por acceso a internet más un set de aplicaciones. Se observa que ya no existe el aumento tan sustancial como en el caso de las elasticidades anteriores, se observa que con una tarifa de \$10.000 sólo el 50% de los interesados estaría dispuestos a pagar por el servicio, mientras que por una tarifa de \$7.500 el 65,5% compraría el servicio y por \$5.000 este porcentaje aumentaría al 92,3%

De lo anterior, se desprende que se podría decidir entre un servicio sólo de internet por \$5.000 versus una tarifa de \$7.500 por un servicio de acceso a internet más aplicaciones.

4.5 Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación acompaña al modelo de negocios de la Cooperativa, cuyos elementos de centrales hemos estado analizando en los capítulos anteriores, buscando alcanzar el objetivo principal que es captar socios y asegurar usuarios para poner en marcha y mantener el funcionamiento sustentable de Coopesic.

“Lo que no se comunica, no existe”

A través de los instrumentos y metodologías de levantamiento de información, tanto las cualitativas como cuantitativas, quedó en evidencia la brecha comunicacional existente entre el proyecto Coopesic y sus stakeholders o públicos de interés, diagnóstico que fue ratificado durante la realización del taller con los socios de la cooperativa, que coincidieron en señalar los déficit comunicacionales como una de las debilidades más importantes de la iniciativa.

Al consultar sobre la fuente de conexión a internet, sólo el 1,5% de los encuestados reconoce a Coopesic, mientras que el 81,9% de las conexiones declara acceder a través de la Ilustre Municipalidad de Catemu. Estos datos refuerzan una débil imagen de marca por parte de la Cooperativa y refuerzan cuantitativamente lo ligado que se observa por los usuarios a la Municipalidad con la Red.

Como se pudo comprobar en las conversaciones con los usuarios de la red, la incertidumbre sobre el devenir de la iniciativa es una situación que genera molestia, insatisfacción y por ende afecta sensiblemente su capacidad de aprovechar las oportunidades que existen en Catemu para su desarrollo como cooperativa de servicios de telecomunicaciones.

Es por ello que la planificación de la estrategia que permitirán el desarrollo integral de Coopesic debe considerar lo comunicacional como parte fundamental y delinear acciones permanentes en un plan de comunicaciones que acompañe todas las etapas que vivirá el proyecto, hasta su establecimiento como empresa.

Para el desarrollo de la estrategia de negocios de Coopesic, es crítico que los usuarios que actualmente se conectan gratuitamente a la red se transformen en socios de la cooperativa, por lo que se desarrollará una estrategia de comunicaciones que permita cumplir esos objetivos.

Internamente, la “gran familia” que conformarán los socios y socias de Coopesic deberá estar involucrada en el desarrollo de la cooperativa, sentirse parte y conocedora de su evolución y rumbo, empoderada de su identidad, y también, ser promotora de la cooperativa como el servicio apropiado para satisfacer las necesidades de conectividad digital, de un modo eficiente y conveniente.

Externamente, la cooperativa debe construir y alimentar una reputación entre las personas y grupos que lo rodean, tanto en el ámbito local e inmediato, como en los espacios y públicos globales y posiblemente más distantes. Así, los públicos a los cuales debe procurar llegar irán desde los habitantes y entidades que hacen en vida en Catemu, como son los vecinos, instituciones, empresarios, organizaciones, escuelas, servicios públicos, hasta los de niveles centrales del gobierno nacional, entidades de políticas públicas sectoriales (telecomunicaciones, planificación y asistencia social, emprendimiento, educación, competitividad, entre muchos otros) y en general, todos aquellos que puedan tener alguna relación actual o futura con la cooperativa, incluidos proveedores y asociados.

Para cada uno de los públicos identificables habrá que construir discursos, establecer o revisar los canales e instancias de comunicación, determinar los recursos y planificar las acciones, dentro de la prioridad y relevancia que se asigne. Particularmente, y derivado de los objetivos y resultados de la investigación, nos interesa atender la relación e interacción local de Coopesic, en virtud de la altísima importancia que tendrá la comunicación en los próximos pasos de la institución, que

ahora va rumbo a su institucionalización, que implicará desligarse de la tuición y dependencia del municipio, renovar su directiva, activar su base de socios, dotarse de la planta técnica e iniciar la prestación de servicios de telecomunicaciones, cobrando tarifas y cuotas por los servicios, adentrándose en un mercado que se avizora competitivo a corto plazo.

Así, para estos importantes retos, la comunicación deberá ser un componente estratégico de los planes venideros. Estrategia Comunicacional o Estrategia con Comunicación, lo cierto es que el éxito de la empresa pasará por la inclusión en sus objetivos específicos de una Política Comunicacional, y en su estructura, con la creación por parte de la Junta de Administración de la figura de un Comité de Comunicaciones, que deberá contar o dotarse con las competencias, destrezas y habilidades para diseñar, implementar y evaluar un plan de comunicaciones. Puede que estas acciones inicialmente no sean profesionalizadas, pero es conveniente al menos recibir una asesoría y un acompañamiento del plan de comunicaciones de parte de un comunicador social o profesional con expertise en la materia. Igualmente, la capacitación en técnicas de gestión comunicacional deberá ser una meta en el desarrollo personal de los asociados, tarea a cargo también del Comité de Educación, y del personal auxiliar y profesional.

La Política de Comunicaciones debiera dar cuenta de estos objetivos, entre otros que postule y apruebe su Junta de Administración:

- Hacer partícipe a lo comunicacional del proyecto que desarrollará la empresa para afrontar los desafíos de futuro, o también, declarar la relevancia del aporte comunicacional a la estrategia social y de negocios, atendiendo los referentes legales, corporativos, éticos, sociales y estratégicos.
- **Declarar los principios** que constituyen los ejes valóricos del comportamiento organizacional, como pueden ser la comunicación abierta, transparencia, participación, inclusión, respeto, veracidad, colaboración y relaciones entre los diversos actores.
- **Detallar los protocolos** que explicitan las conductas y actuar en la organización (manuales de atención al asociado (usuario, inversionista, proveedor, trabajador).
- Expresar lo deseado y esperado en término de comunicación interna, actuales y proyectados, que involucren, tanto canales formales (organigrama) como informales, descendentes, ascendentes, verticales y horizontales.

4.5.1 Objetivos del Plan de Comunicaciones

Generar estrategias que fortalezcan la comunicación de Coopesic y su entorno.

El Plan de Comunicaciones se estructura sobre la base de tres objetivos:

- i) Posicionar a la Cooperativa Coopesic dándose a conocer a sus públicos, especialmente los socios potenciales
- ii) Desarrollar las comunicaciones internas de la organización, promoviendo la participación de sus asociados
- iii) Desarrollar la imagen corporativa de Coopesic

4.5.2 Metas del Plan de Comunicación

- i. Incorporación masiva de los actuales usuarios de la red abierta como socios de la Cooperativa Coopesic.
- ii. Participación y protagonismo de los socios en las acciones y actividades de la organización.
- iii. Promoción del aumento en la cantidad y calidad en los usos y aplicaciones de las tecnologías digitales de infocomunicación en la comuna, en directa relación con las necesidades y demandas de sus comunidades.

4.5.3 Acciones comunicacionales

- i. Creación de un comité de comunicación al interior de la Cooperativa, con reuniones periódicas para la definición e implementación del plan de comunicaciones, integrado o asesorado por personas con experiencia en comunicación social.
- ii. Realización de Encuentros de integración comunidad – cooperativa de manera mensual, itinerantes, en distintas localidades.
- iii. Fomento al desarrollo de Mesas Locales de Telecomunicaciones, donde se atienda la problemática de la conectividad digital en cada localidad rural y en cada barrio de la ciudad.
- iv. Desarrollo de campaña de marketing para promover los productos y servicios de Coopesic, que considere los medios locales de comunicación masiva y otros medios y formatos (cuñas radiales, inserciones en prensa local, páginas web, carteleras, afiches, pegatinas, chapas, entre otros).
- v. Creación de un boletín informativo interno de edición periódica para los socios de la cooperativa (mensual o bimensual).

- vi. Desarrollo de contenidos educativos para la difusión de las ventajas y desafíos del cooperativismo de los servicios tecnológicos, tales como cartillas, trípticos, artículos de difusión en prensa y otros medios.
- vii. Desarrollo y actualización del portal en línea de Coopesic y sitios y plataformas de infocomunicación demandados como servicios por los socios y clientes.
- viii. Activación de una Mesa de Ayuda o Soporte , plataforma de línea telefónica para atención de asociados, clientes y público, registrando y respondiendo las consultas, reclamos y sugerencias, a través de protocolos conocidos y con calidad de servicio. Esta atención deberá ser presencial y virtual.
- ix. Cobertura comunicacional a las acciones públicas de Coopesic, asambleas de socios, reuniones con otras organizaciones, talleres y otros.
- x. Establecer relaciones formales con organizaciones afines, a través de federaciones de cooperativas, organizaciones de economía social, proveedores de servicios de Internet
- xi. Organización de un calendario de seminarios y talleres en localidades de toda la comuna para exponer los beneficios y servicios disponibles en Coopesic.
- xii. Realización de encuestas de satisfacción.

4.5.4 Indicadores de Control y Seguimiento

Todo plan de comunicaciones debe considerar en su gestión, indicadores que permitan ir monitoreando sus avances

- Evolución del registro de socios y socias, clientes.
- Registro de consultas atendidas por la oficina de socios y clientes
- Análisis de encuestas de satisfacción de clientes
- Evaluación de la cantidad y calidad de los mensajes llegados al correo electrónico de atención de socios y al buzón de consultas y sugerencias.
- Análisis de tráfico llegado a la página web. Menciones y figuraciones en medios de comunicación
- Numero de talleres, conferencias y actividades de conocimiento realizadas en el período de operación del plan de comunicaciones.
- Registro de asistencia de las jornadas de difusión.

5. Conclusiones

La información que sustenta el análisis y proyecciones del modelo de negocios Cooperativo para COOPESIC, nos permite delimitar las siguientes conclusiones:

1. Disponer de un acabado estudio de mercado, particularmente, destacando el análisis de la demanda con instrumentos cualitativos y cuantitativos, ofrece una información muy valiosa para la toma de decisiones sobre variables estratégicas del negocio de COOPESIC. Así es posible ir construyendo un modelo de negocios orientado por el conocimiento de las necesidades y demanda de los potenciales usuarios.
2. El paso previo que COOPESIC debe realizar en el corto plazo es constituir su registro de socios y la Junta General. Luego elegir su gobierno corporativo y seleccionar un gerente con competencias para hacer funcionar en régimen y desarrollar el negocio cooperativo de prestar servicios de información, comunicación y conectividad con calidad y a bajo costo.
3. El Modelo de Negocios propuesto en sus componentes más relevantes destaca la prestación de servicios de conectividad y otros, en un contexto de usuarios fidelizados, que han incorporado Internet en muchas de sus actividades cotidianas. Esta situación permite proyectar una cantidad de clientes / socios importante entre los actuales usuarios gratuitos.
4. No obstante, manifestar una aspiración a la compra de computadores y ser una comuna con porcentajes tan altos como las más acomodadas de nuestro país, se trata de una población pobre. El esfuerzo se basa en configuraciones culturales que valoran la educación de los hijos como eje de desarrollo y bienestar para su futuro.
5. La cooperativa Coopesic genera una gran expectativa de participación entre los diversos usuarios de la red. Los insight que emergen de las conversaciones sobre el servicio y su pago, hacen ver que los usuarios actuales están dispuestos a pagar por el servicio porque lo gratuito, elimina también la posibilidad de reclamo. Pagar por el servicio se convierte en una forma de adquirir derechos y reclamar por su calidad, exigir asistencia técnica y tener una conectividad estable y con buen ancho de banda.
6. Los servicios valorados por los actuales usuarios de Internet (de la red y otras), son claramente los de conectividad. Internet ha sido el servicio al que han accedido de manera generalizada. El modelo de negocios de la cooperativa debe considerar una segmentación de usuarios, alternativas

de planes de Internet desnudo a bajo costo, productos de prepago y espacios de gratuidad en sectores de la comuna.

7. Un producto muy valorado por los potenciales clientes y socios de COOPESIC que debe ser considerado en su Modelo de Negocios es la venta de computadores. El alto porcentaje de los usuarios que estaría dispuesto a comprar un PC a 12 y 24 cuotas o que ha comprado su computador a crédito, debe ser atendido como cooperativa de manera inmediata. Comprar computadores a bajo costo y ofrecerlos a los socios en cuotas con intereses sociales (no usureros) podría favorecer económicamente a las familias de manera directa y constituirse en una línea de productos que refuercen la sustentabilidad de la cooperativa.
8. Los servicios de información segmentados para diversos públicos es otra línea de negocios que se observa con una buena proyección para la gestión de la cooperativa. Información educativa para padres y apoderados, sobre proyectos sociales y oportunidades laborales para vecinos y dirigentes, información del clima, de precios y de mercados para los productores agrícolas. Todos de manera transversal, demanda capacitación y asesorías para el mejor uso y aprovechamiento de los recursos digitales.
9. La capacitación, la información y la comunicación deben ser parte esencial de la gestión de la cooperativa en su transición hacia el pleno funcionamiento como empresa social de telecomunicaciones. Informar a la comunidad sobre la cooperativa, el registro de socios, la regularización de la red, la exigencia de cuota de incorporación y el costo mensual de los servicios debe estar incorporada en la agenda de los gestores de COOPESIC.