

Diplomado “Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes”



Módulo N° 4

Planificación Estratégica Cooperativa



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.

Pedro Narvarte
Jueves 19-05-2022 (Primer Día)

Planificación Estratégica Cooperativa

EXAMINANDO EL FENÓMENO
DE LAS ORGANIZACIONES
COOPERATIVAS EN CHILE



**EXPRESANDO LA
PROBLEMÁTICA SECTORIAL
DE LA ECONOMÍA SOCIAL**

**NEOLIBERALISMO
Y GLOBALIZACIÓN**



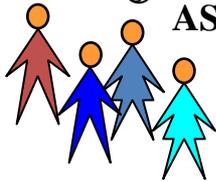
**VALORES PARA
LA COOPERACION**

**ORGANISMOS
INTERNACIONALES**

SI SE ACERCAN,
TRATAREMOS
DE AYUDARLAS

MIENTRAS ME DE
UN SERVICIO,
¡BIEN!

ASOCIADOS



¿CUALES VALORES?;
TENEMOS QUE
COMPETIR
PARA SOBREVIVIR

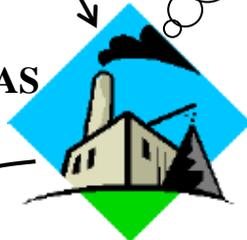


¿LEGISLAR
PARA LAS
COOPERATIVAS?
HAY OTRAS
PRIORIDADES



LEGISLADORES

**EMPRESAS
COOPERATIVAS**



SCP

QUE APRENDAN
A COMPETIR
EN EL MERCADO,
¡DEBEN
MODERNIZARSE

SSP

¿COMO LOGRAMOS
UNIRLAS?



GOBIERNO

**COOPERATIVAS
DE 2° ORDEN**



INTENTAREMOS
AYUDARLAS CON
INVESTIGACIÓN
Y FORMACIÓN



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

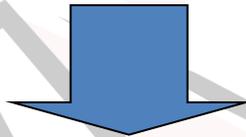
Pero,

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*

Planificación Estratégica Cooperativa

I TEMA

ACTITUD COLABORATIVA

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

¿JUGUEMOS?...



El juego se trata de ganar lo más posible

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

LAS REGLAS



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

¡¡¡Suerte!!!

LAS CONSECUENCIAS



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

CALCULANDO RESULTADOS



(ejemplo simulado)

SIN CONVERSAR

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

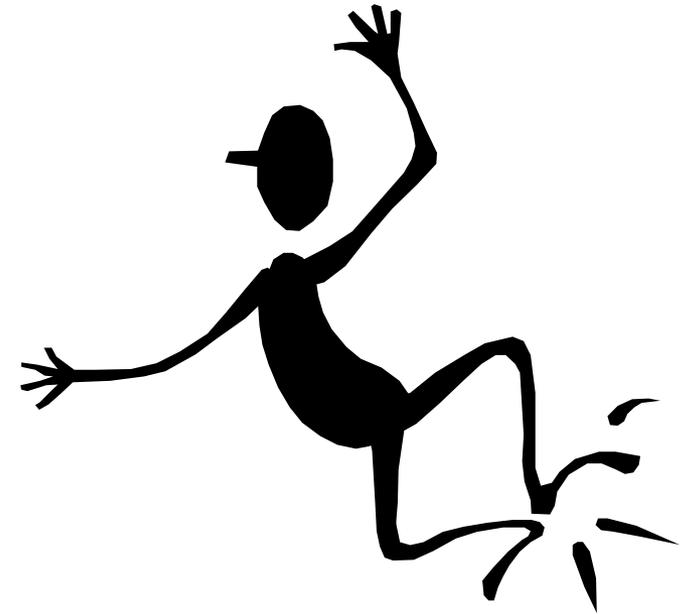
“ESTE MODO DE VIDA, EN UN TRANSFONDO DE ACEPTACIÓN MUTUA, POSIBILITÓ LA SOCIALIZACIÓN”



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”

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 cronómetro



FREDERICK TAYLOR

IMAGINIZANDO

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



Respuesta:
El matadero

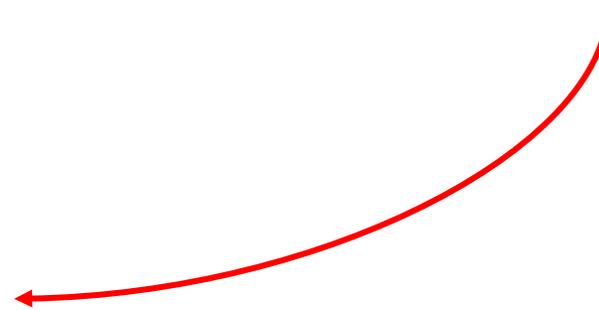
IMAGINIZANDO

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



FEDERICO EL GRANDE

Respuesta:
El soldadito a cuerda



IMAGINIZANDO LA ECONOMIA



Que 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

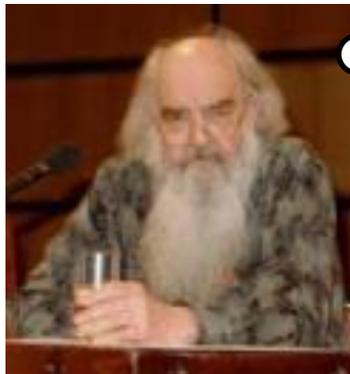
Durante un cuarto de siglo, la “religión” imperante en Occidente ha sido el fundamentalismo de mercado

- 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 tenía en su mente el creador de la Cibernética Organizacional?

Respuesta:
El ser vivo



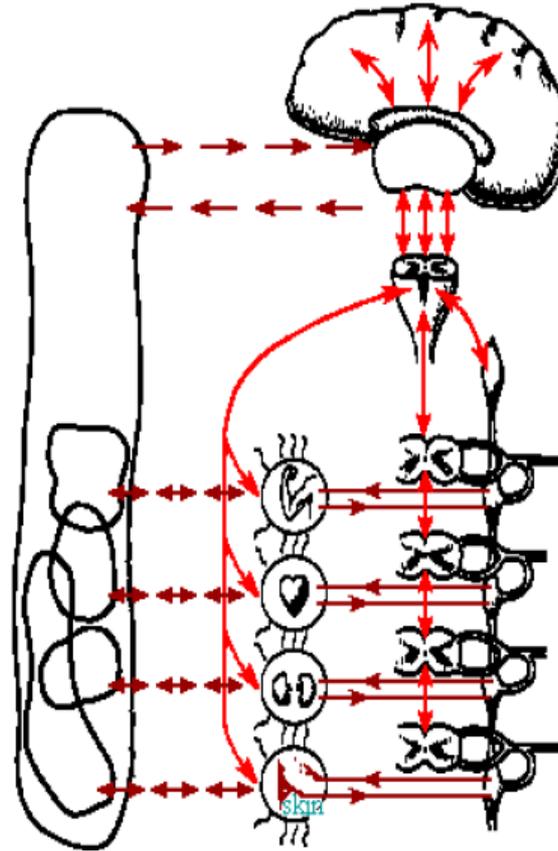
STAFFORD BEER



Veremos la
Organización
como Ser Vivo

Modelo de sistema Viable (VSM)

Entorno
Tanto en su dimensión presente como a futuro.



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

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

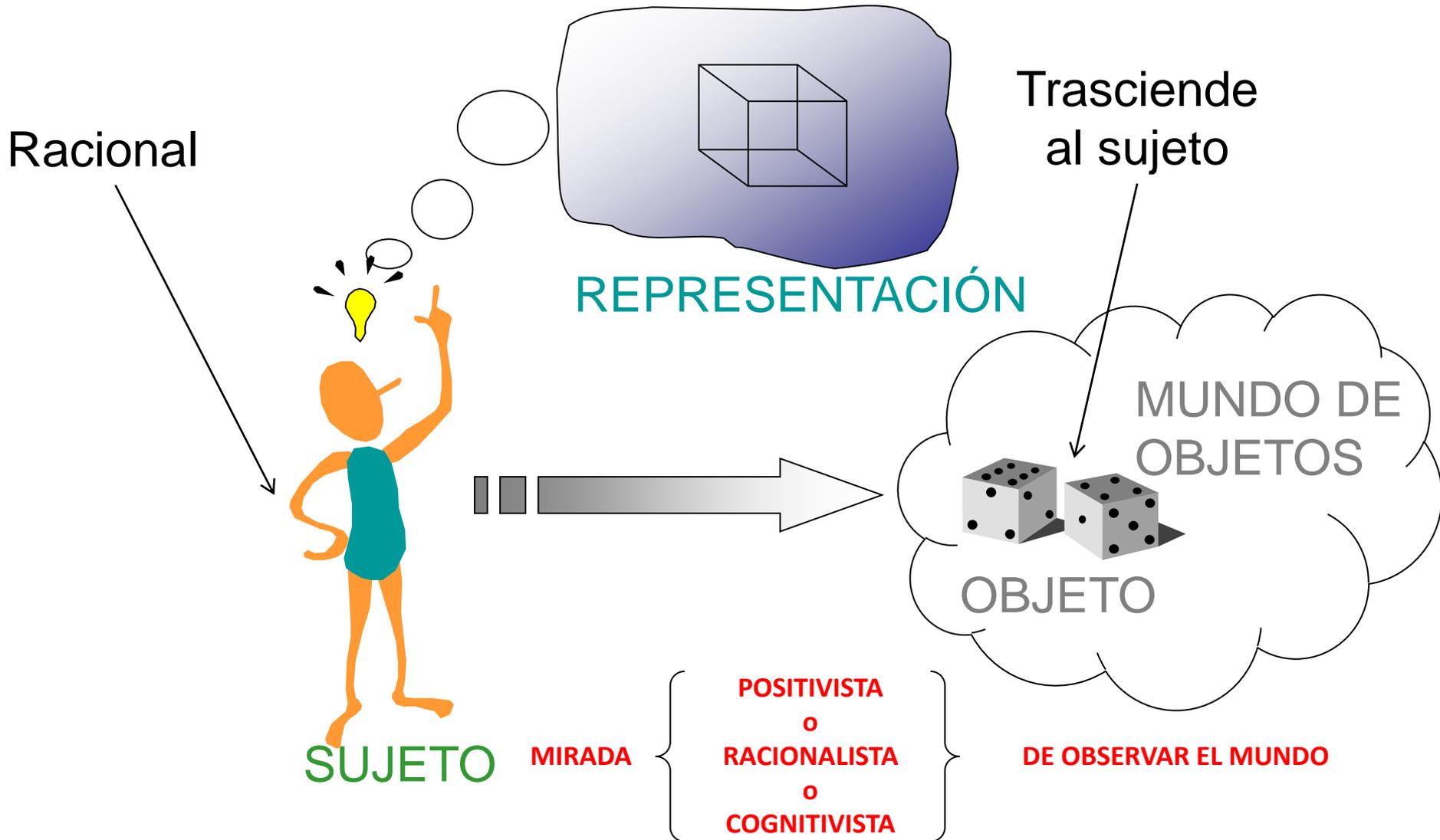
Sistema 3.
La base cerebral (cerebro base) que vigila la complejidad total de músculos y órganos y optimiza el ambiente interno. Incluye el 3* (el sistema nervioso parasimpático).

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?...



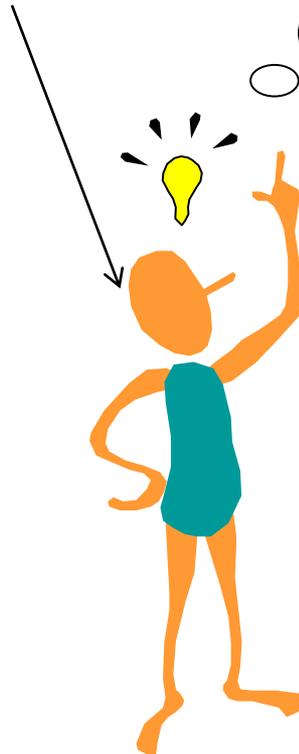
¿Qué es?...



PARADIGMA DOMINANTE

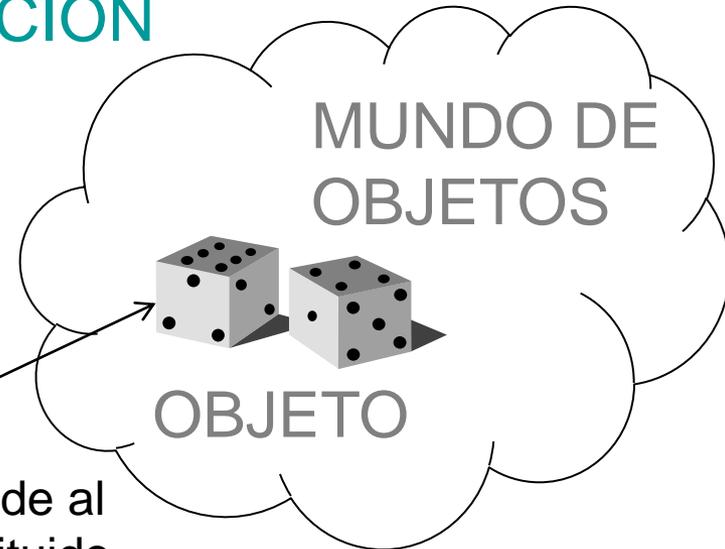
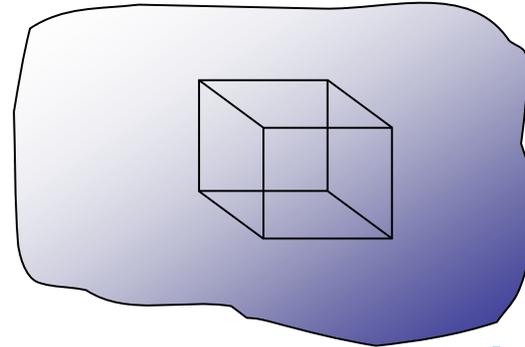
¿Qué esconde?...

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



SUJETO

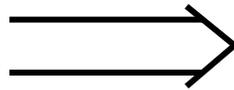
REPRESENTACIÓN



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

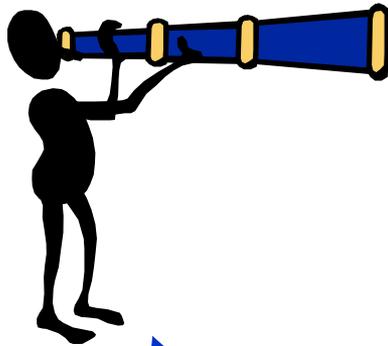
¿QUE NOS PASA COMO OBSERVADORES?

OBSERVADOR
Observar



PRAXIS DEL VIVIR
SUCEDER DEL VIVIR
EXPERIENCIA

En el lenguaje



¿QUE ES EL LENGUAJE?

¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

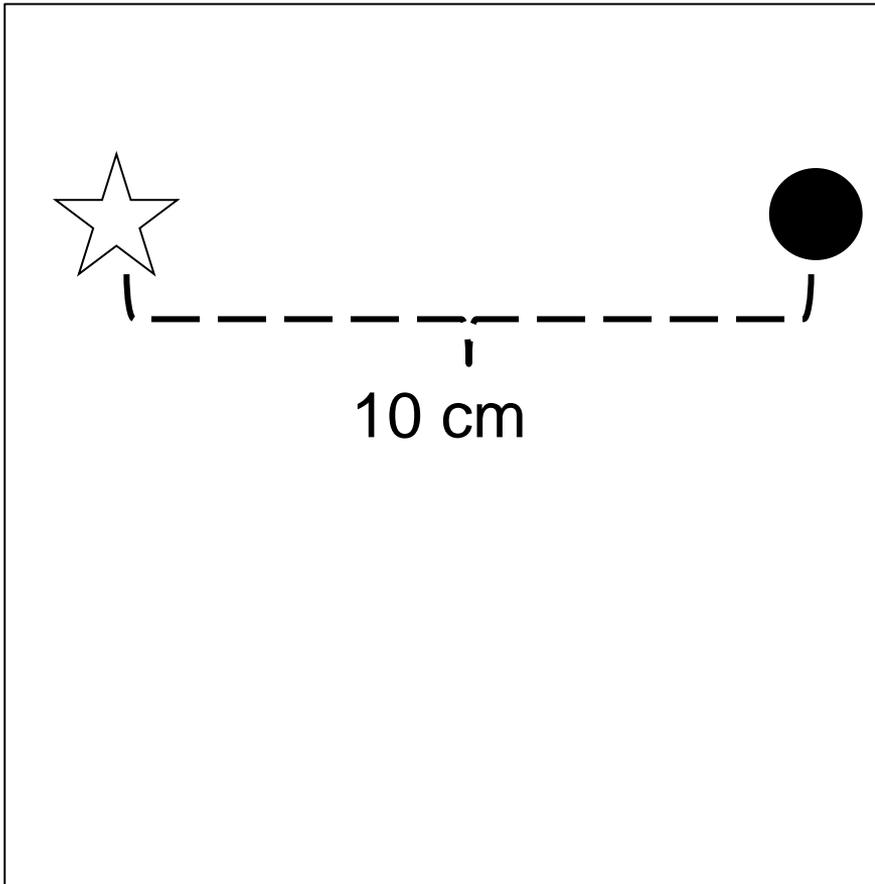
¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

- UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE



EJERCICIO ACERCA DE NUESTRO DETERMINISMO ESTRUCTURAL

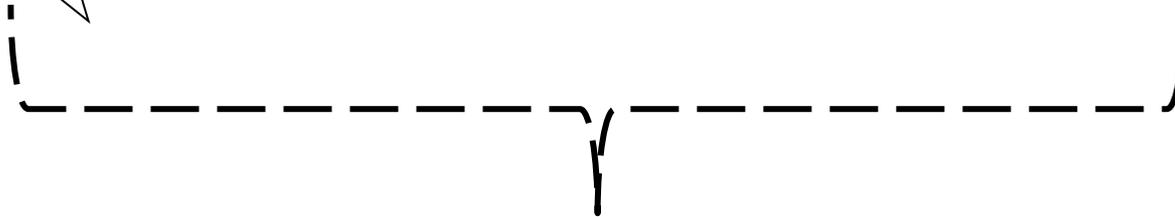
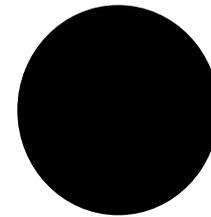
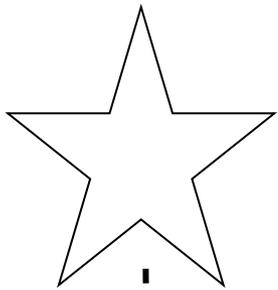
HOJA DE CUADERNO



INSTRUCCIONES

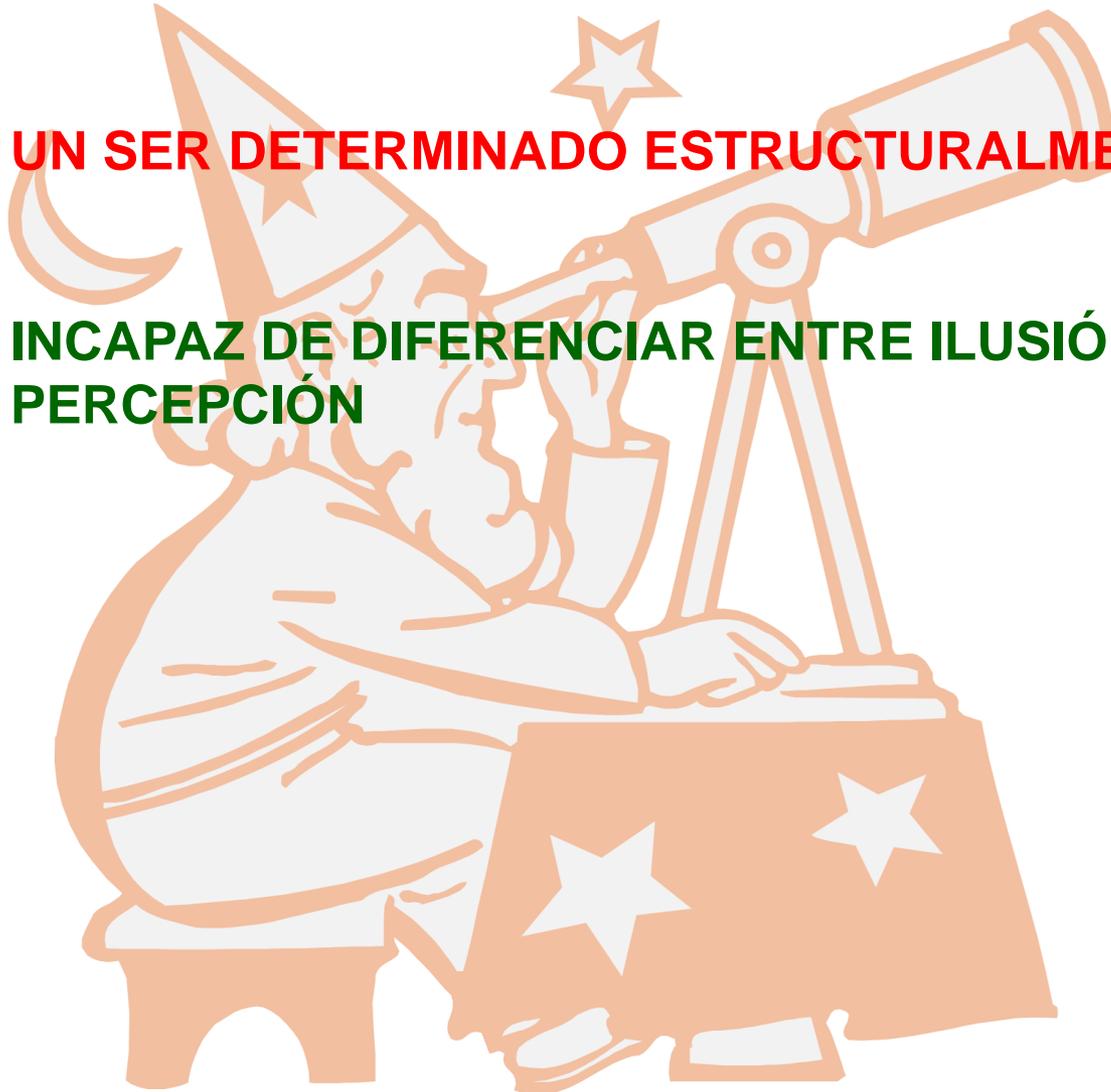
1. Dibuje una estrella al lado izquierdo en la hoja de su cuaderno (observe figura).
2. 10 cm a la derecha dibuje un círculo negro (observe figura).
3. Tome el cuaderno con su mano derecha a 30 cm. de distancia y ubicando la estrella a la altura de su nariz.
4. Tape su ojo izquierdo y mirando hacia la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

¿Que experimenta?



¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

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



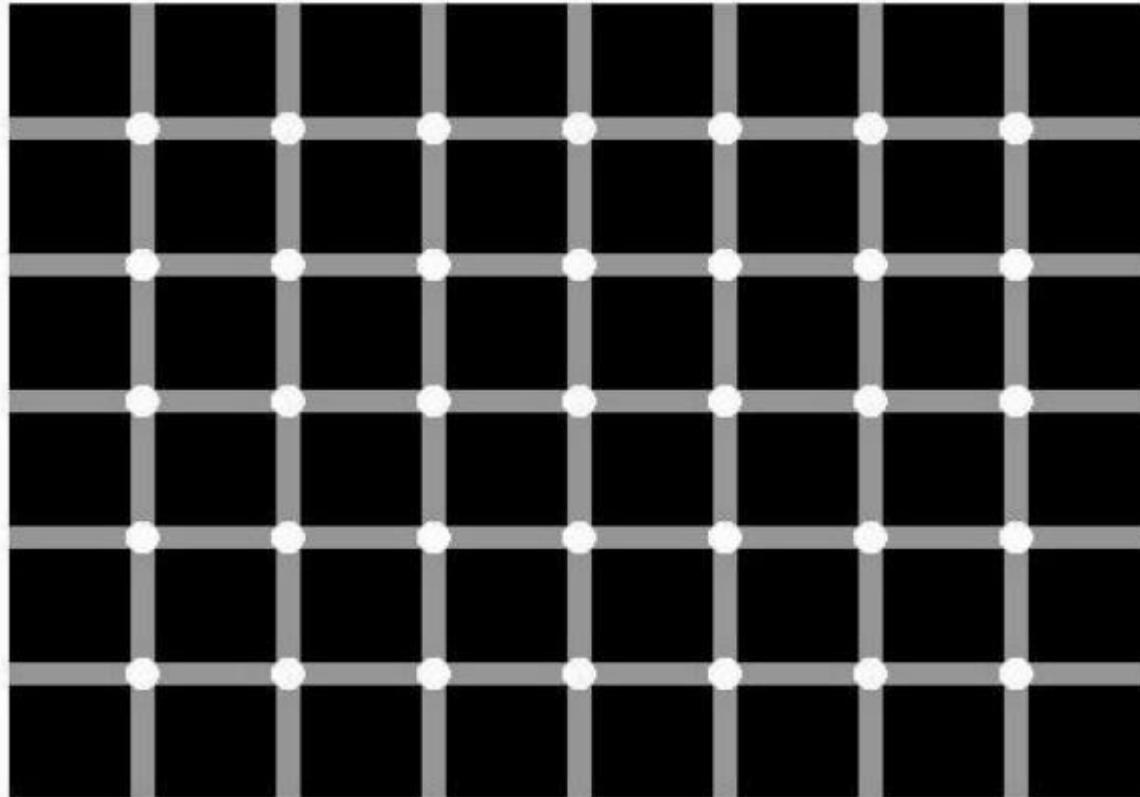
¿QUE PASA?



¿QUE VES?



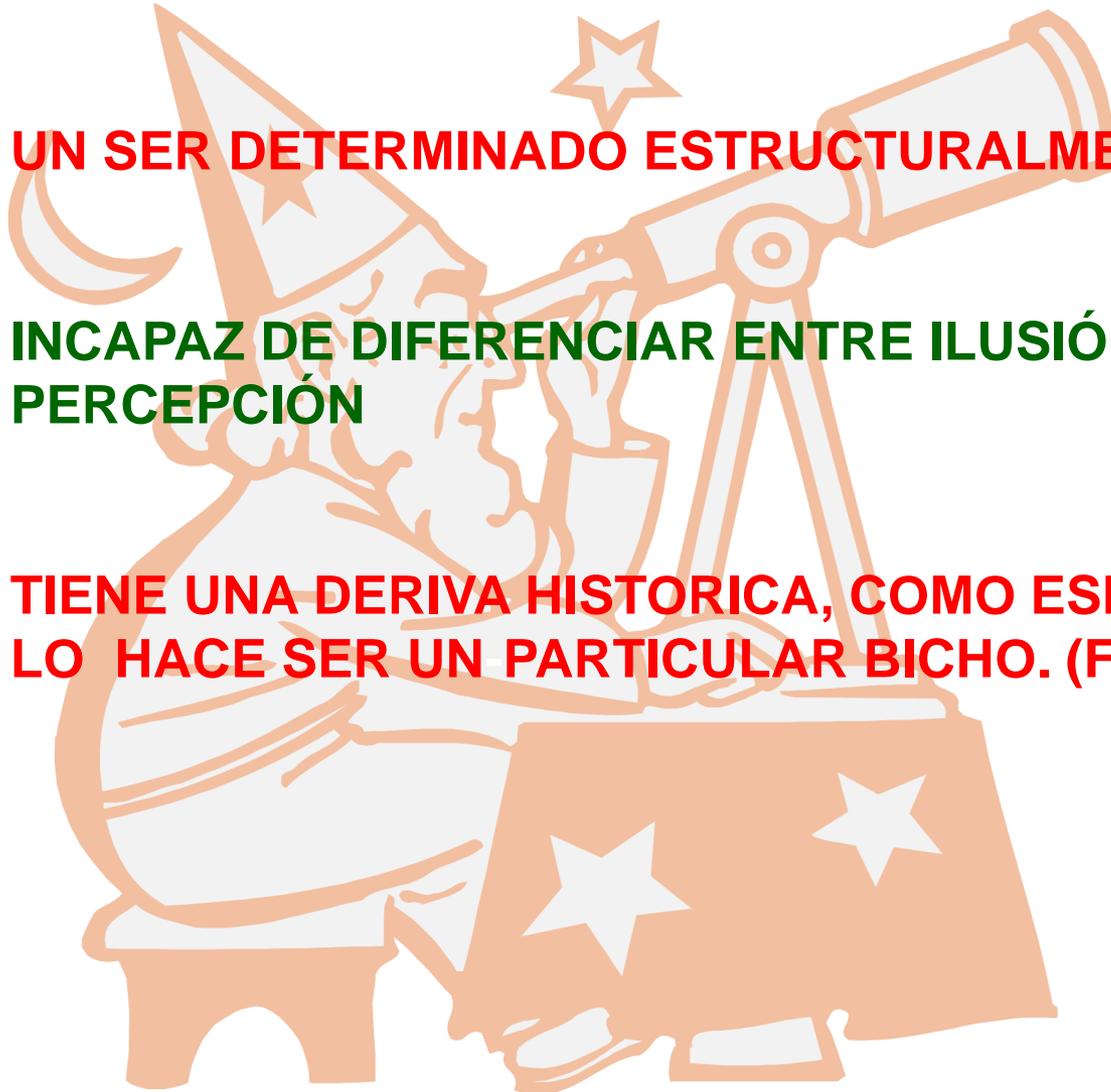
¿QUE LES PASA?



¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?



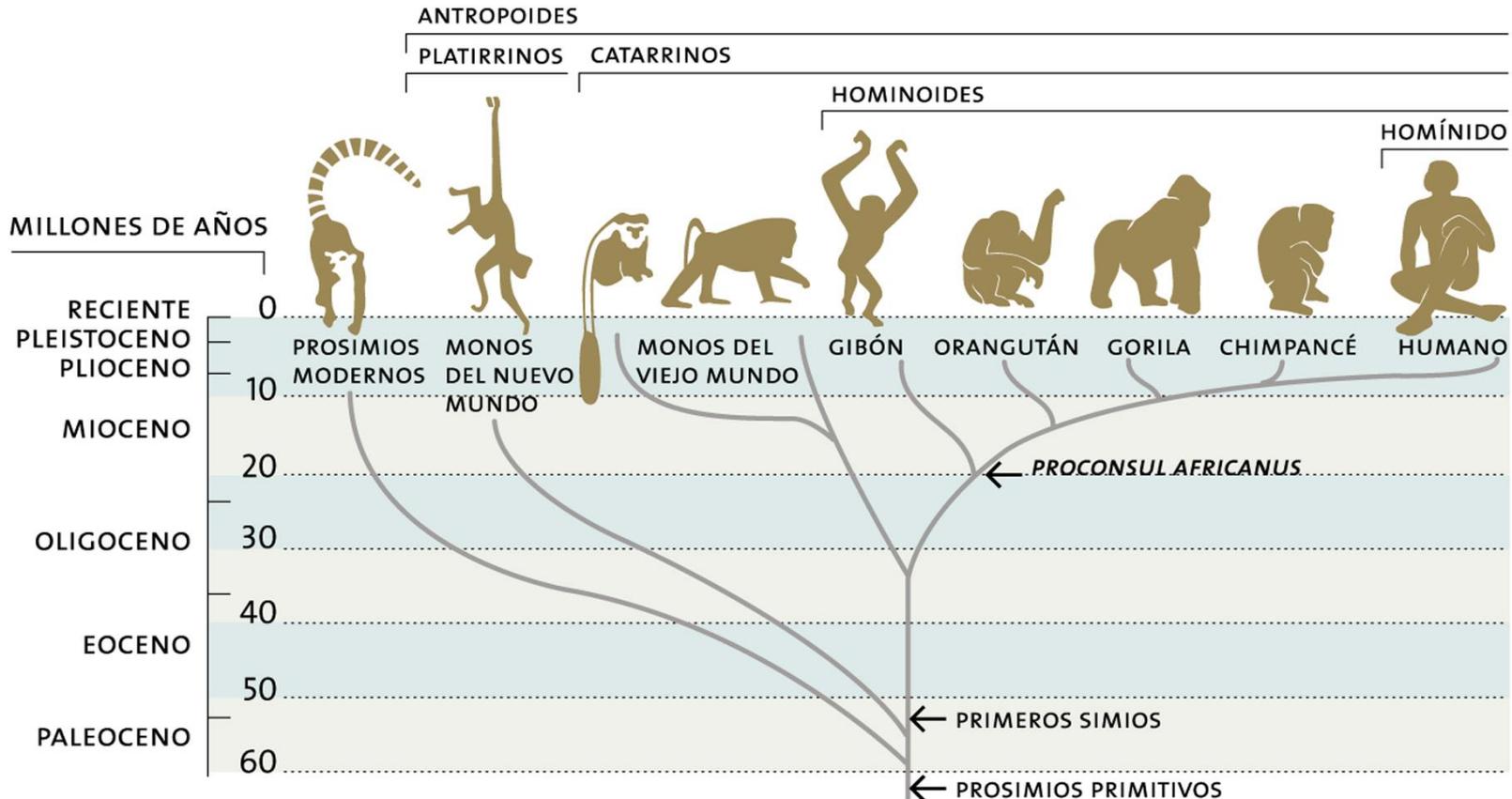
- **UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE**
- **INCAPAZ DE DIFERENCIAR ENTRE ILUSIÓN Y PERCEPCIÓN**
- **TIENE UNA DERIVA HISTORICA, COMO ESPECIE, QUE LO HACE SER UN PARTICULAR BICHO. (FILOGENIA)**



FILOGENIA

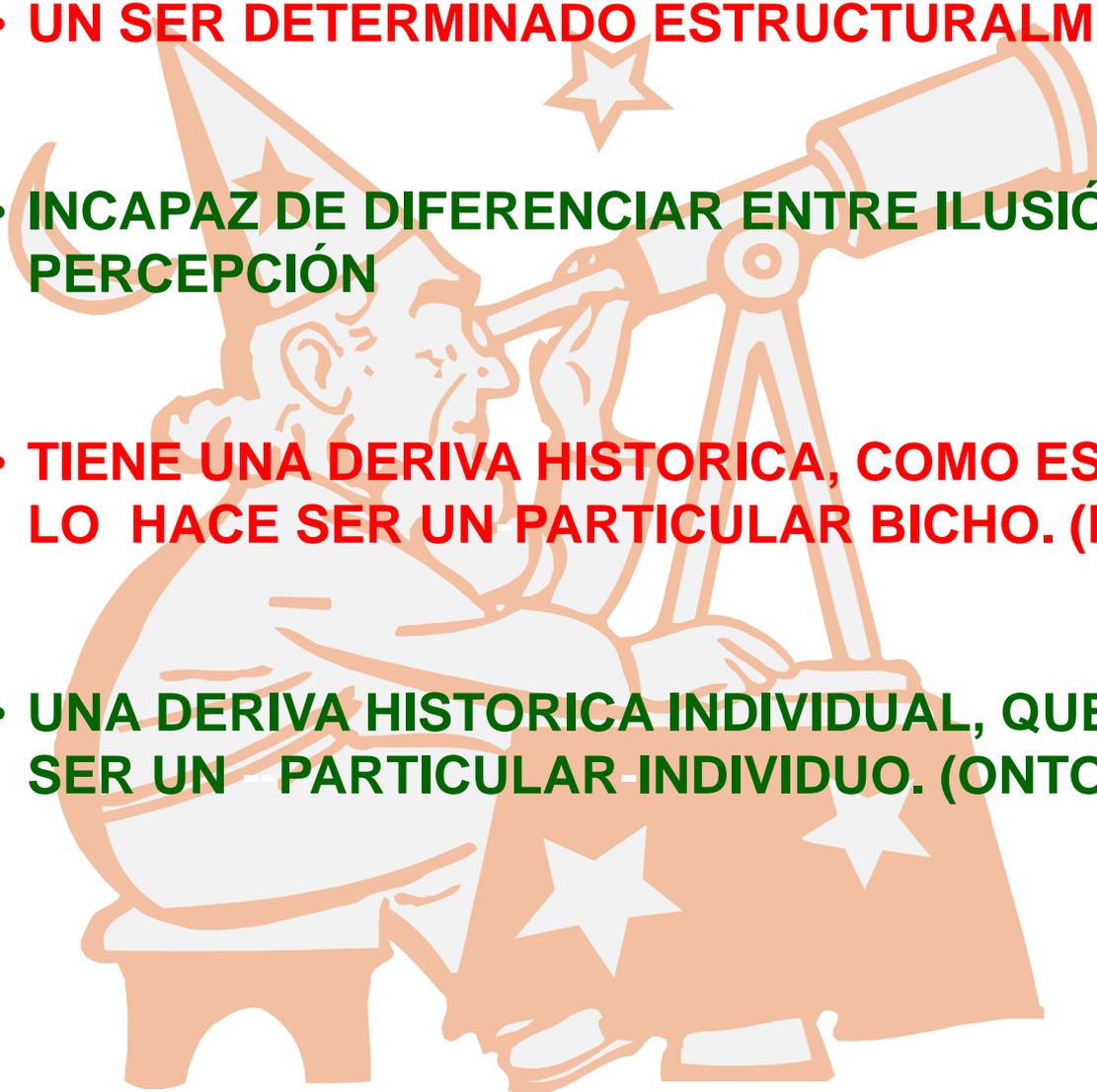
Filogenia humana:

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

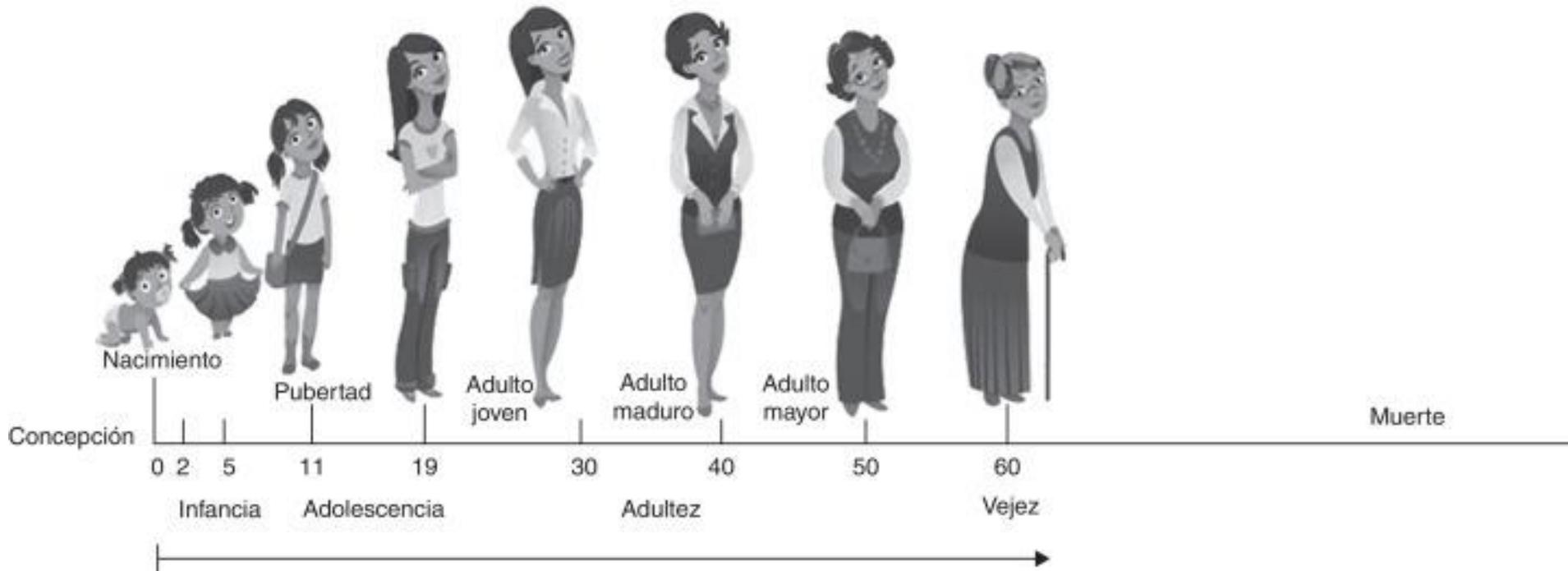


¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

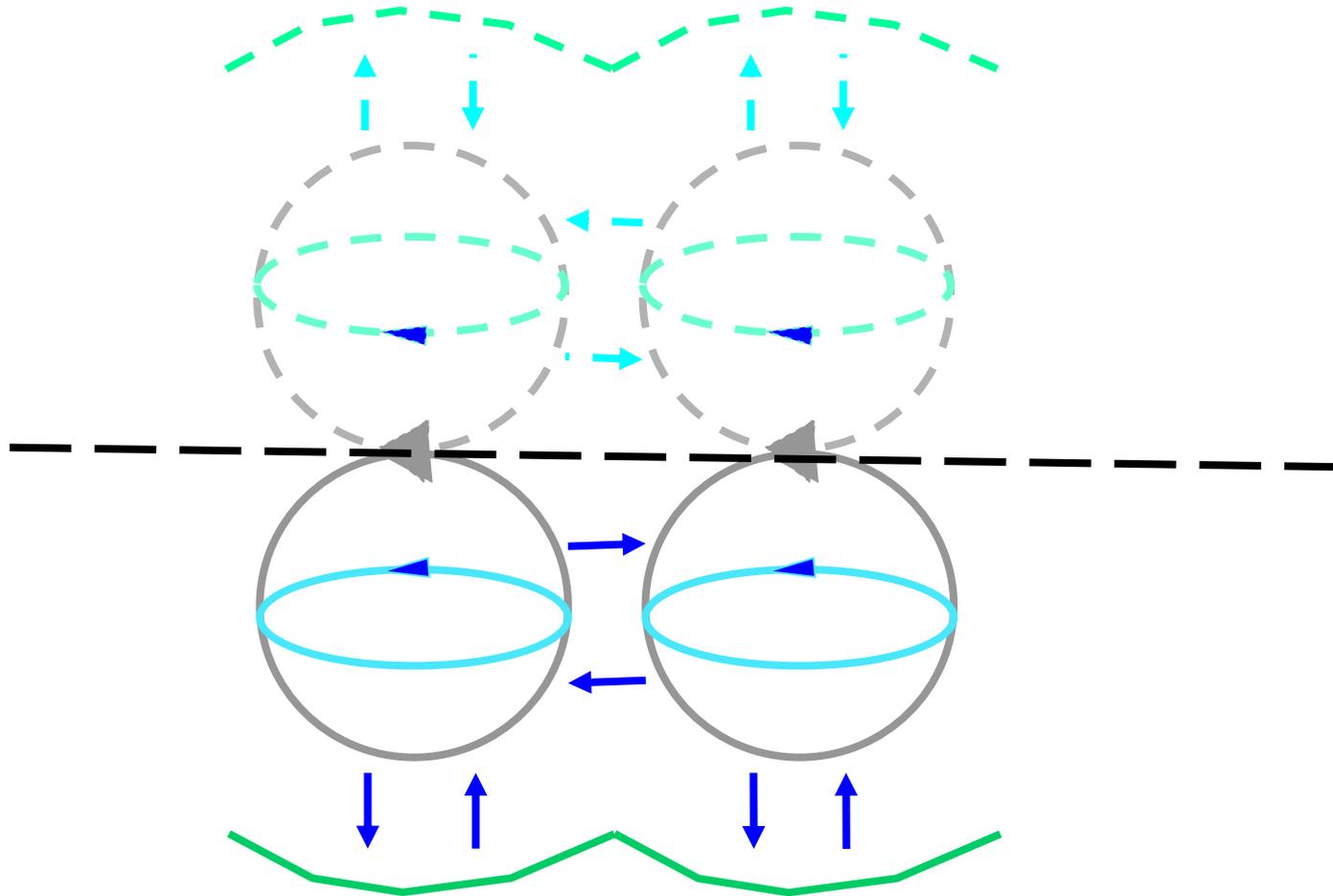
- **UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE**
- **INCAPAZ DE DIFERENCIAR ENTRE ILUSIÓN Y PERCEPCIÓN**
- **TIENE UNA DERIVA HISTORICA, COMO ESPECIE, QUE LO HACE SER UN PARTICULAR BICHO. (FILOGENIA)**
- **UNA DERIVA HISTORICA INDIVIDUAL, QUE LO HACE SER UN PARTICULAR INDIVIDUO. (ONTOGENIA)**



ONTOGENIA



¿QUÉ ES EL LENGUAJE?

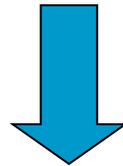


TIENE QUE VER CON LA CAPACIDAD DE TRAER MUNDOS A LA MANO.

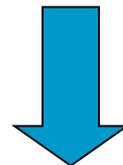
EL OBSERVADOR HUMANO



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



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



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



¿PREGUNTAS? ... ¿REFLEXIONES?...

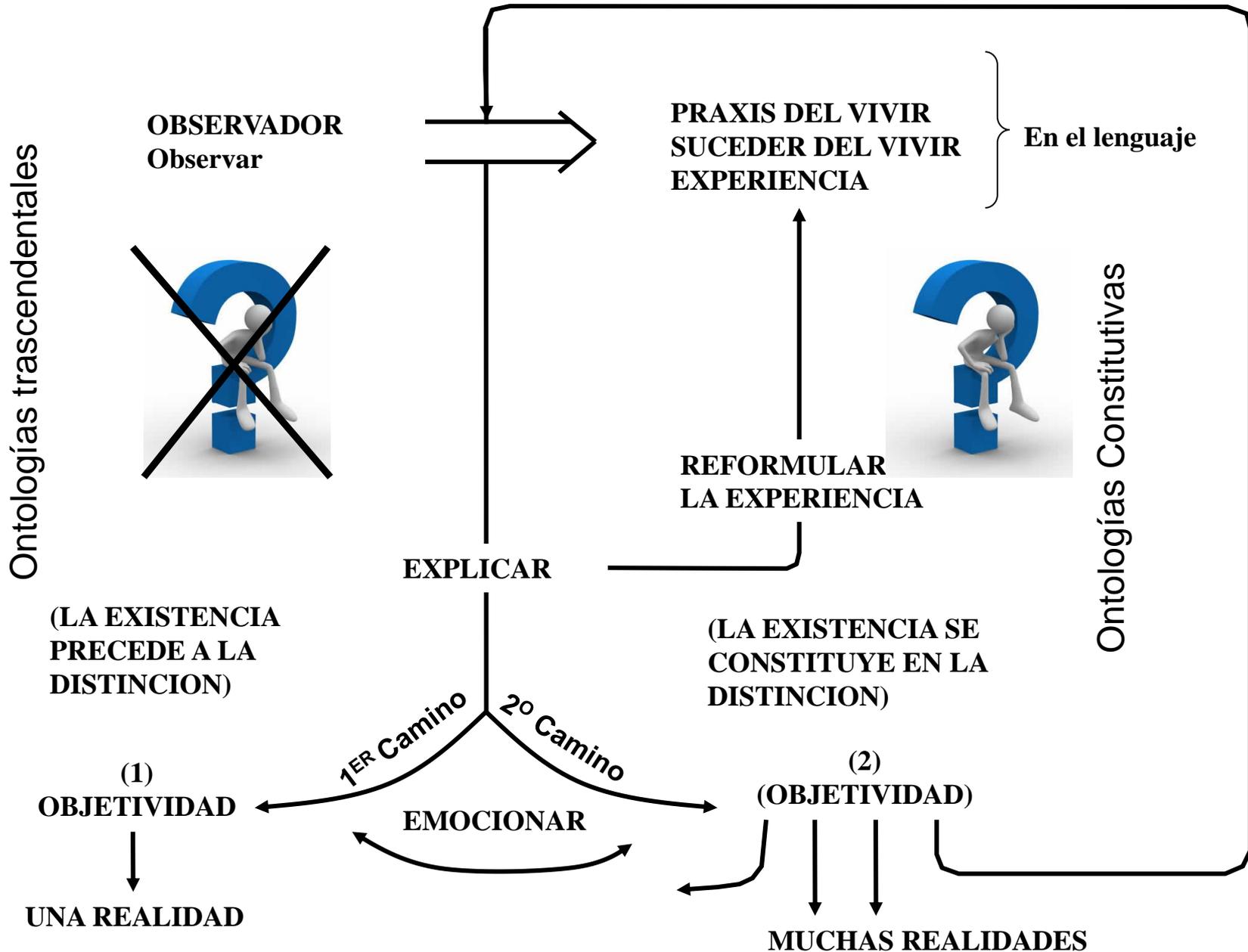


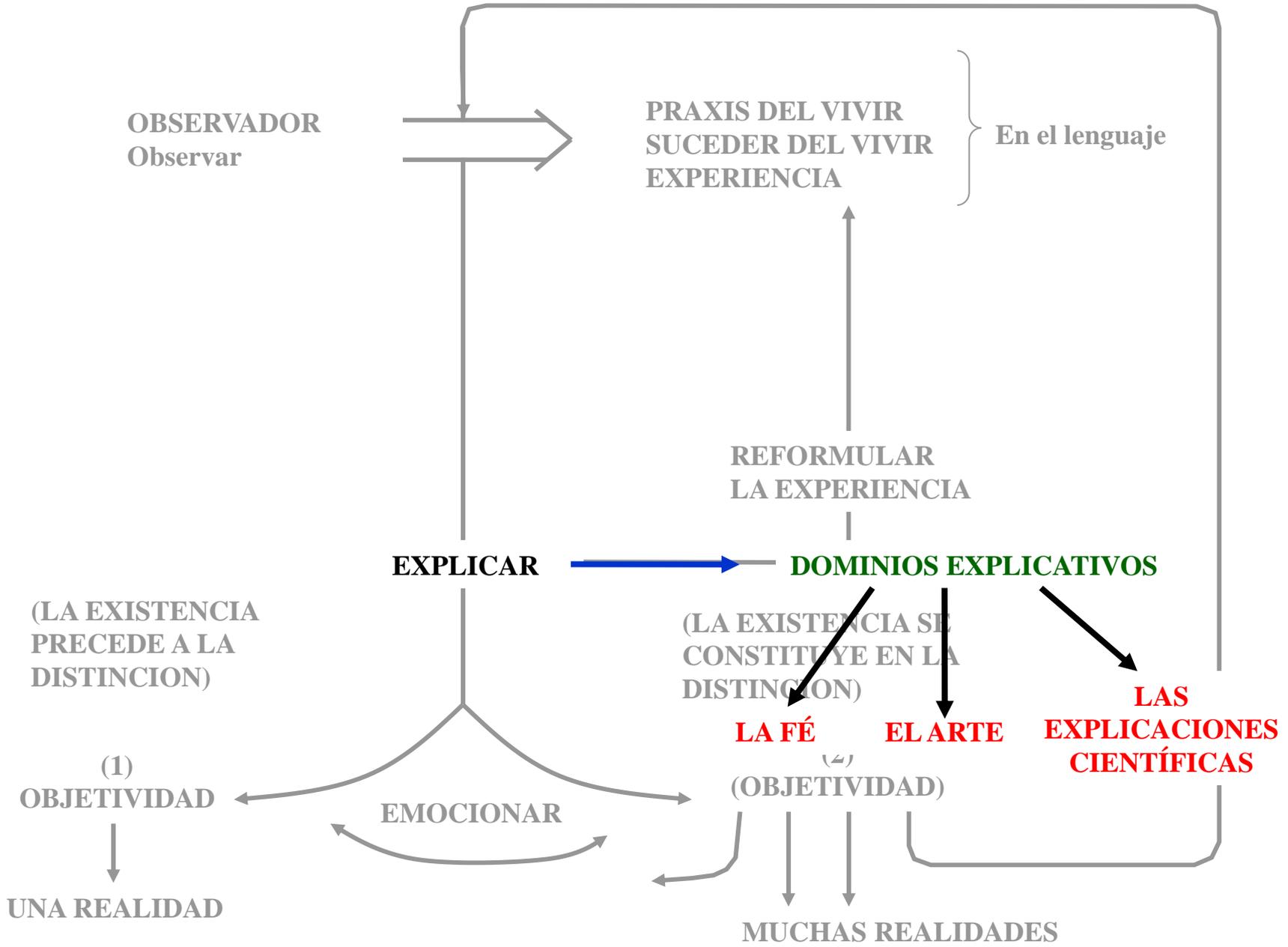
Ahora:

PRIMER DESCANSO DE HOY
(Momento para disfrutar un Café)

CIESCOOP

MUNDOS EXPLICATIVOS





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

(OBJETIVIDAD)

(1)
OBJETIVIDAD

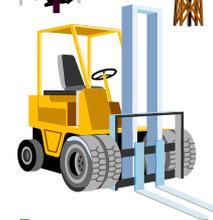
EMOCIONAR

UNA REALIDAD

MUCHAS REALIDADES

PARADIGMA FENOMENOLÓGICO

¿QUE NOS PASA COMO OBSERVADORES?

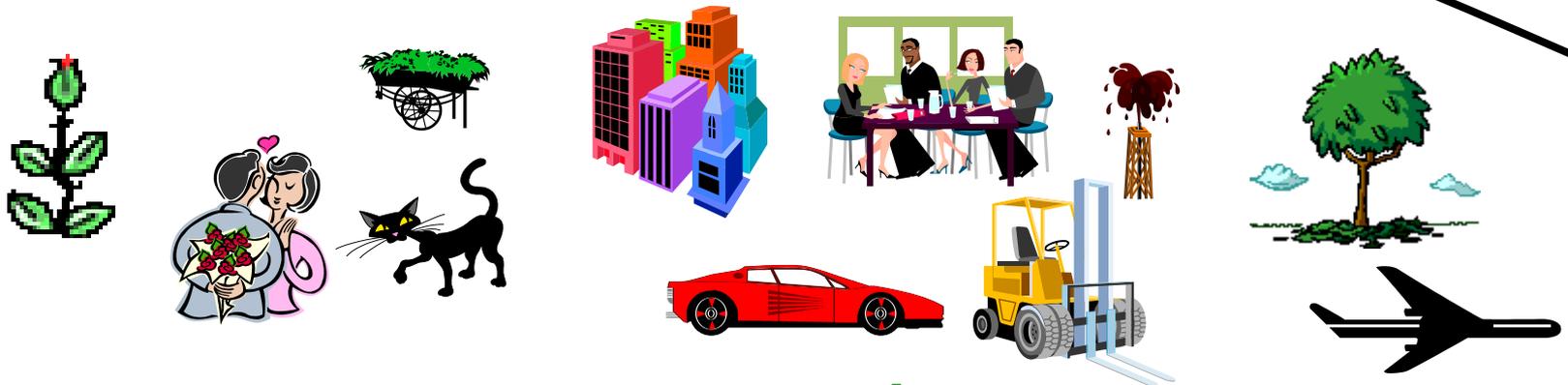
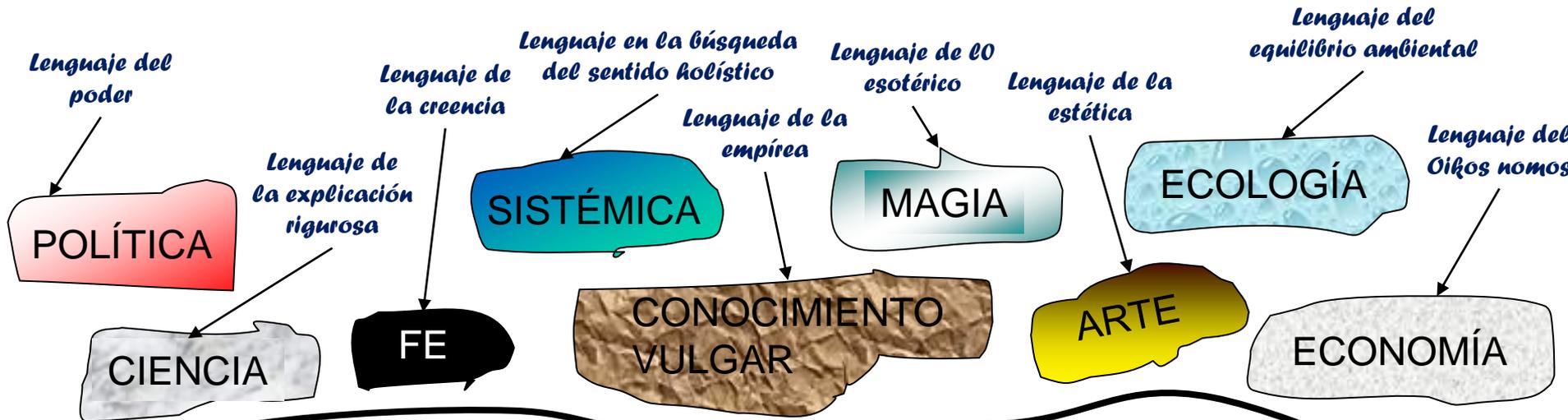


MUNDO FENOMENOLÓGICO

PARADIGMA FENOMENOLÓGICO



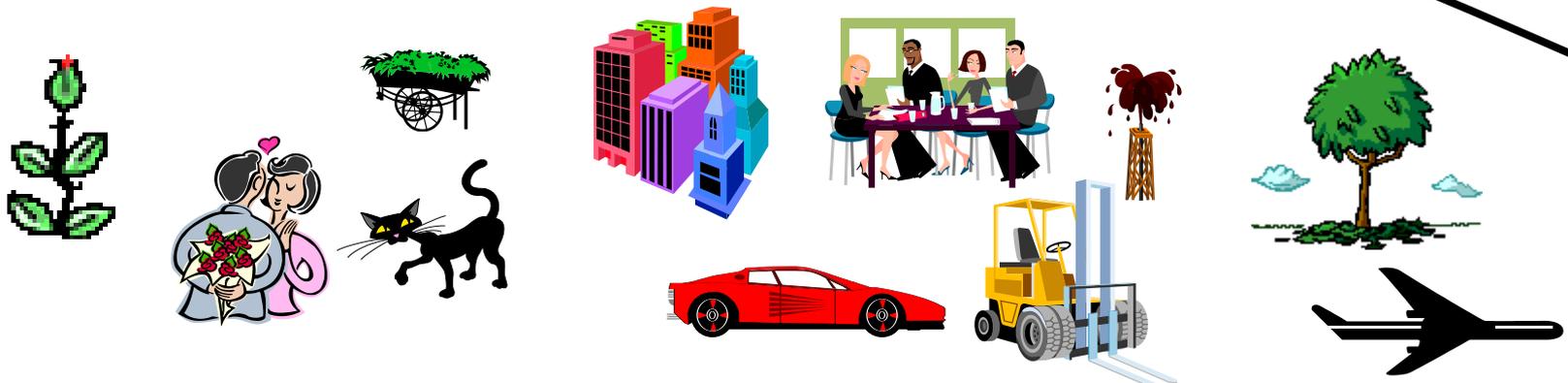
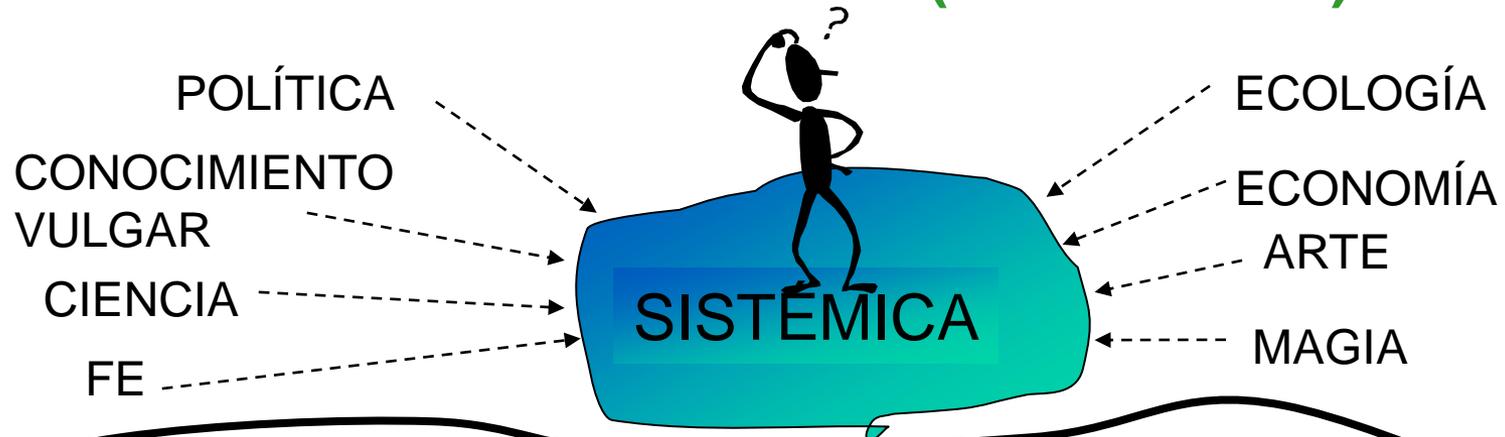
MUNDO DEL LENGUAJE (DISCURSOS)



MUNDO FENOMENOLÓGICO

LA SISTÉMICA COMO LENGUAJE INTEGRADOR

MUNDO DEL LENGUAJE (DISCURSOS)



MUNDO FENOMENOLÓGICO

Planificación Estratégica Cooperativa

III TEMA

UN ENFOQUE HACIA LA VIABILIDAD ORGANIZACIONAL.

EPISTEMOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

LA EPISTEMOLOGIA PARA EL FENÓMENO ORGANIZACIONAL:



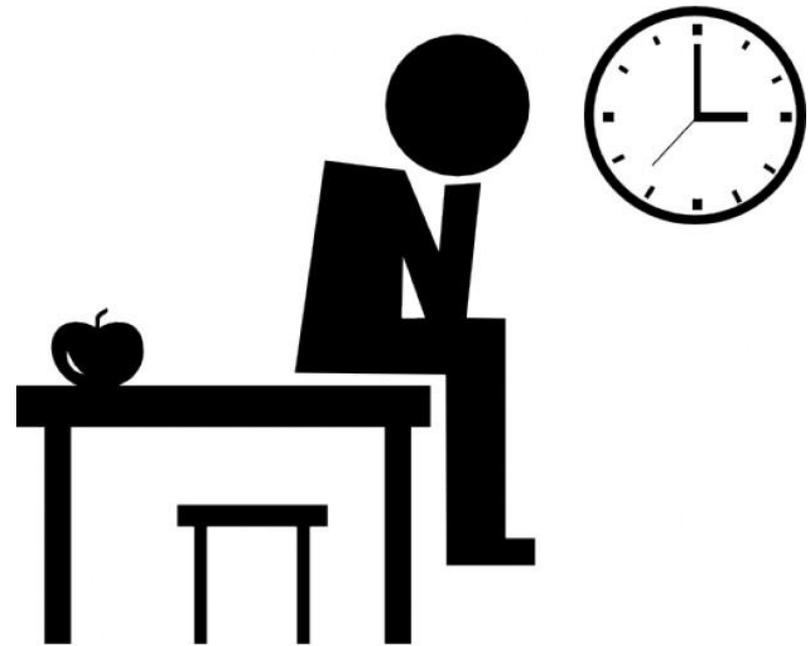
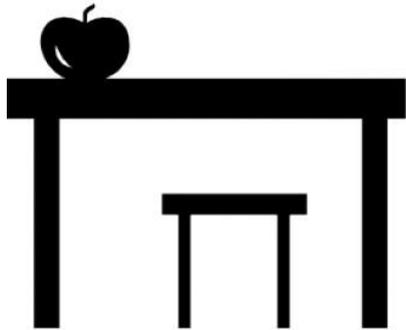
¿Qué entendemos por Organización?

ORGANIZACIÓN

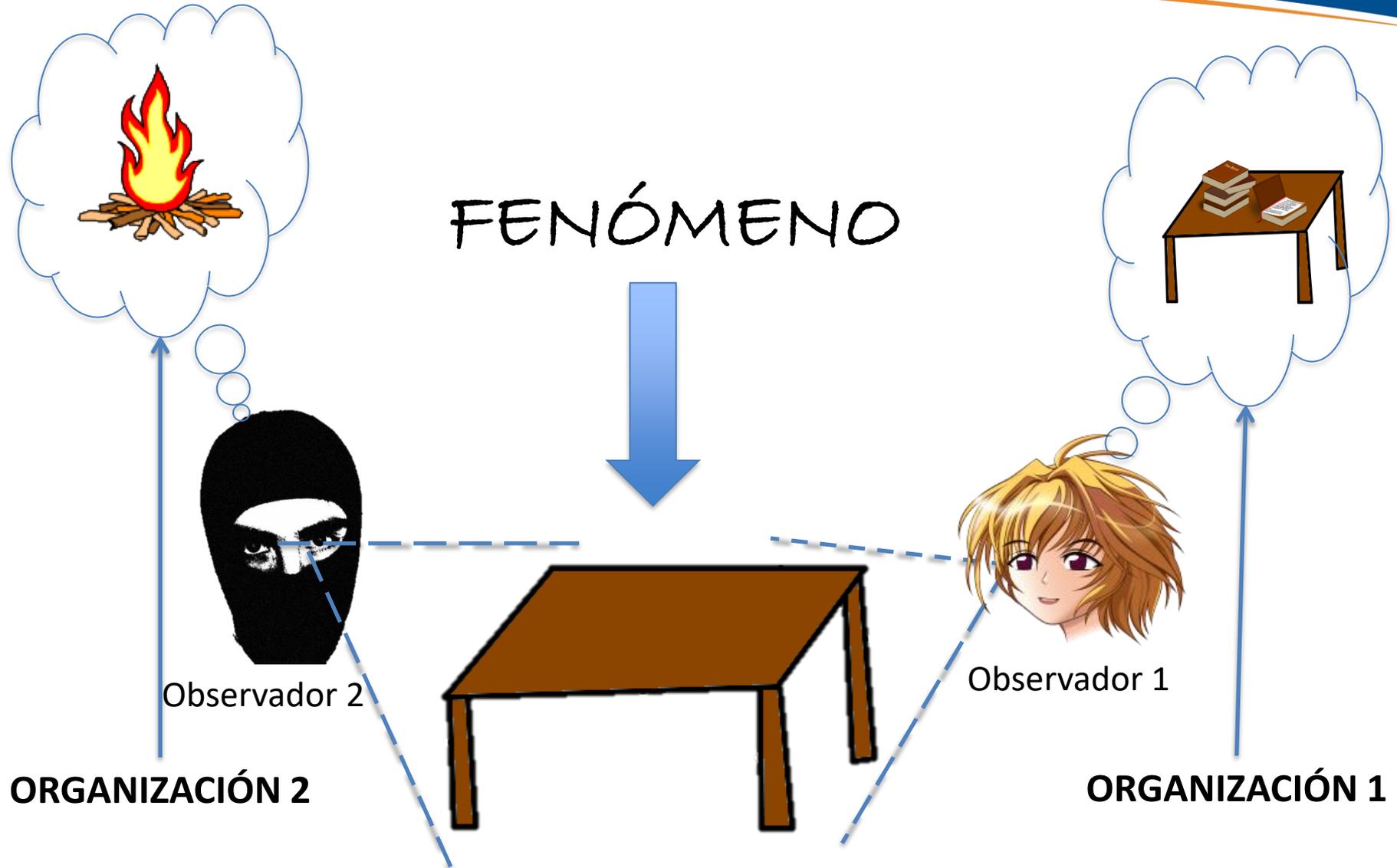
Con cada operación de distinción que hacemos, como observadores, nace una organización.

Toda organización posee una identidad y una estructura.

ORGANIZACIÓN



ORGANIZACIÓN



¿Qué entendemos por Identidad?

IDENTIDAD

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

IDENTIDAD



Pool



Estudio

MESA



Juego



Comedor

¿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.*



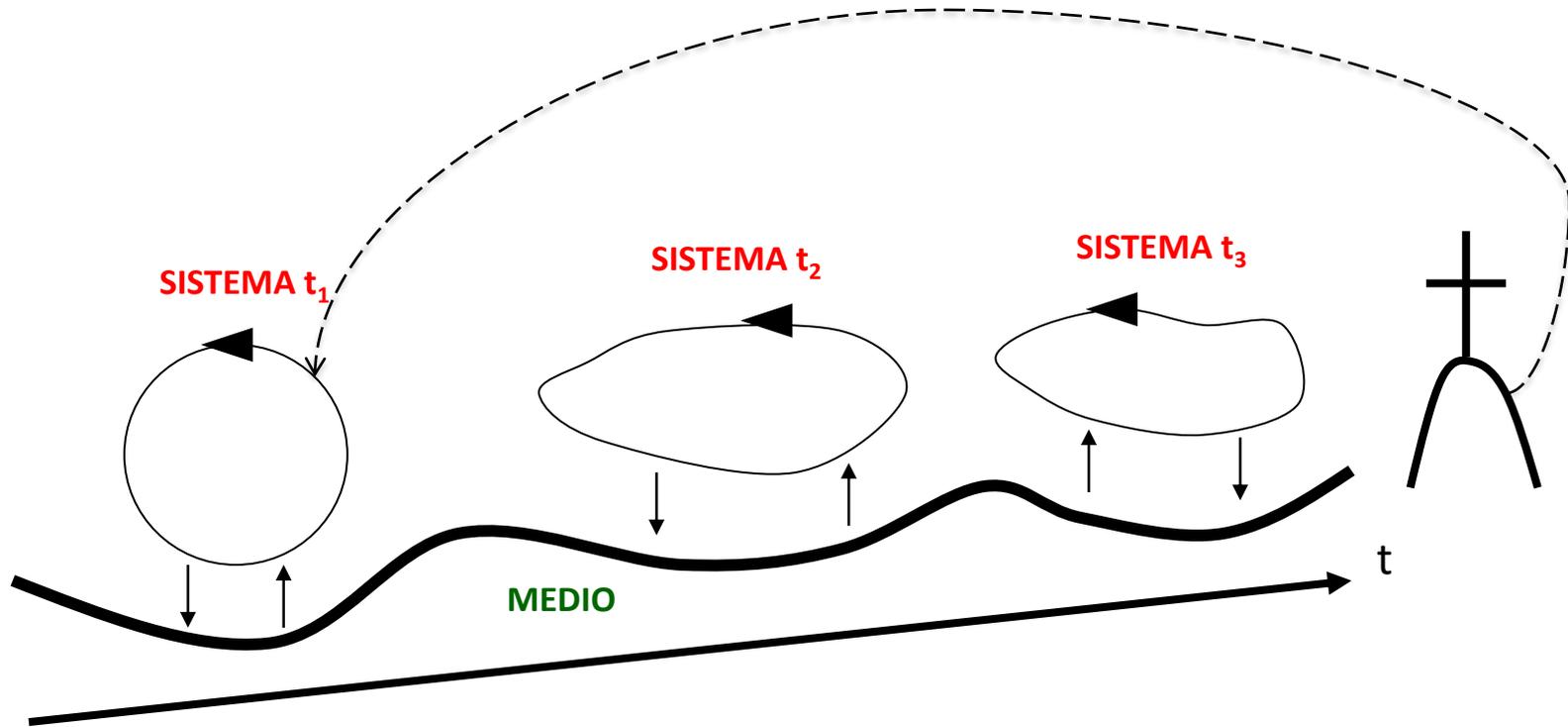
- **INFRAESTRUCTURA (DOS EDIFICIOS -NORTE Y SUR-, SALAS DE CLASES, LABORATORIOS, OFICINAS –ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS-, BAÑOS, BIBLIOTECAS, ETC).**
- **CUERPO ACADÉMICO.**
- **SOPORTE DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO A LAS LABORES ACADÉMICAS.**
- **PROGRAMAS ACADÉMICOS**
- **ESTUDIANTES.**

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



Planificación Estratégica Cooperativa

IV TEMA

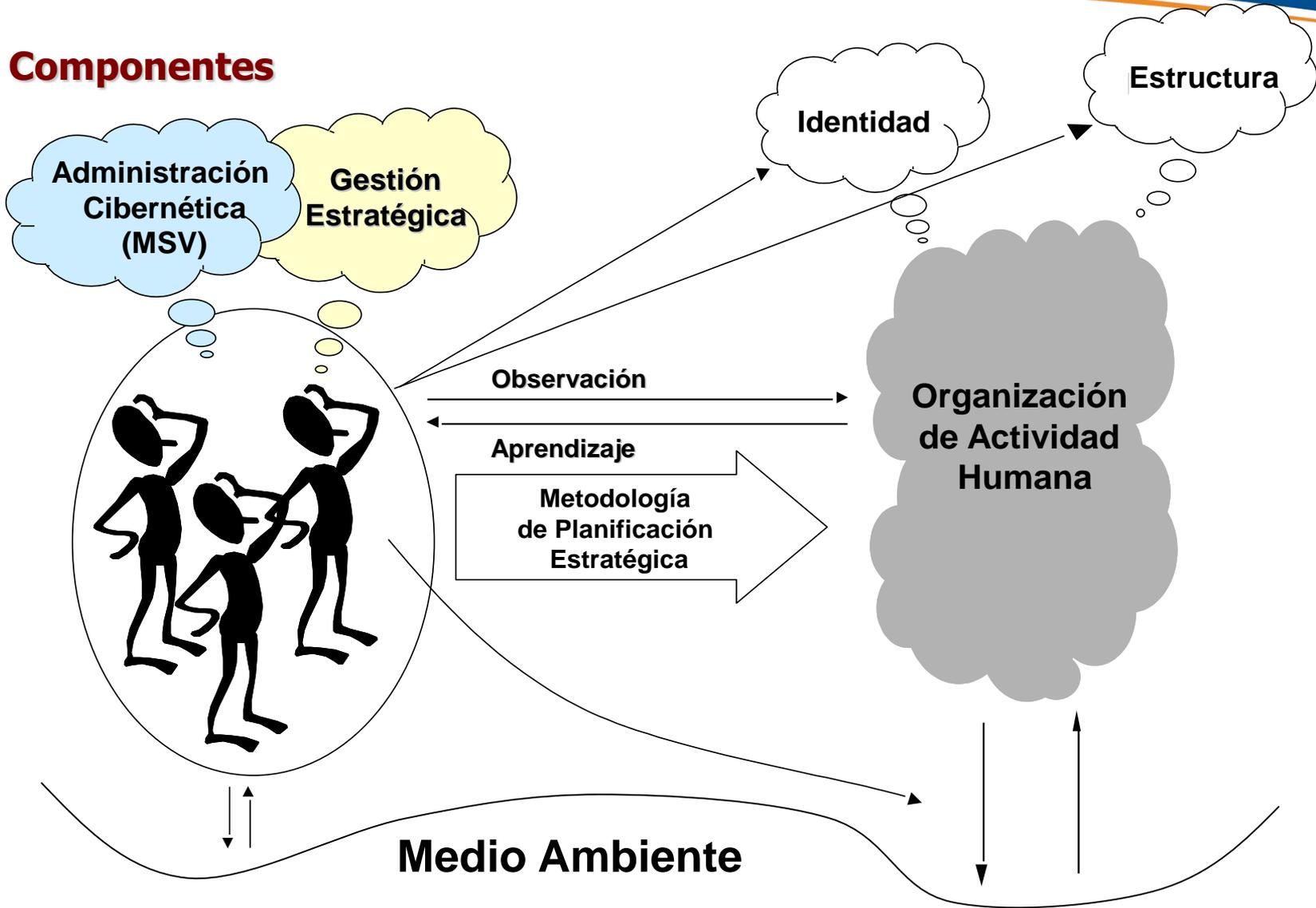
EN QUE CONSISTE PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

PROCESO DE GESTIÓN ESTRATEGICA

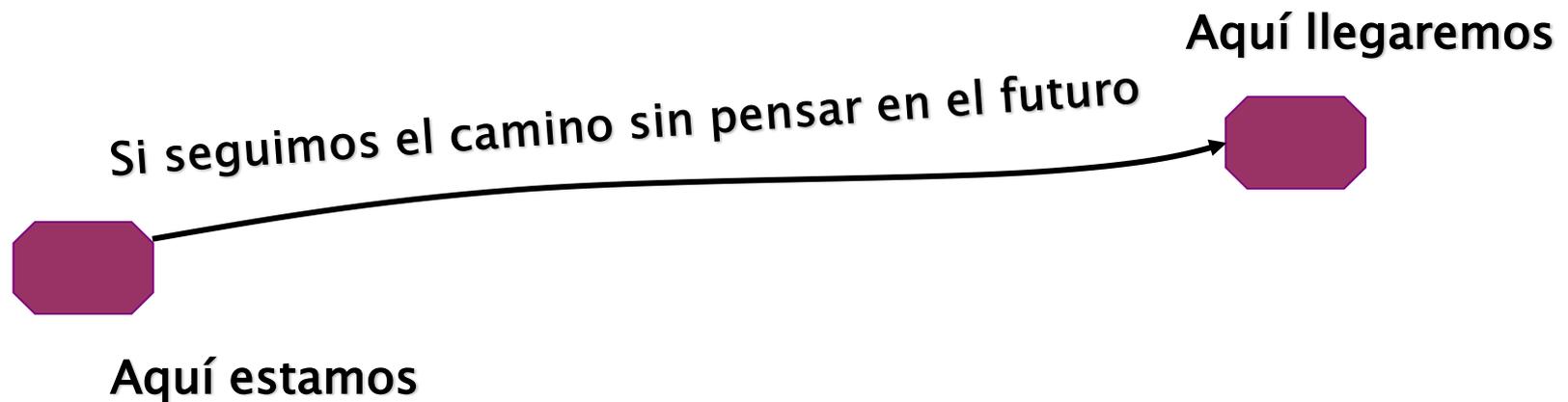
METODOLOGIA PARA EL DISEÑO ESTRATEGICO Y ESTRUCTURAL DE UNA ORGANIZACION



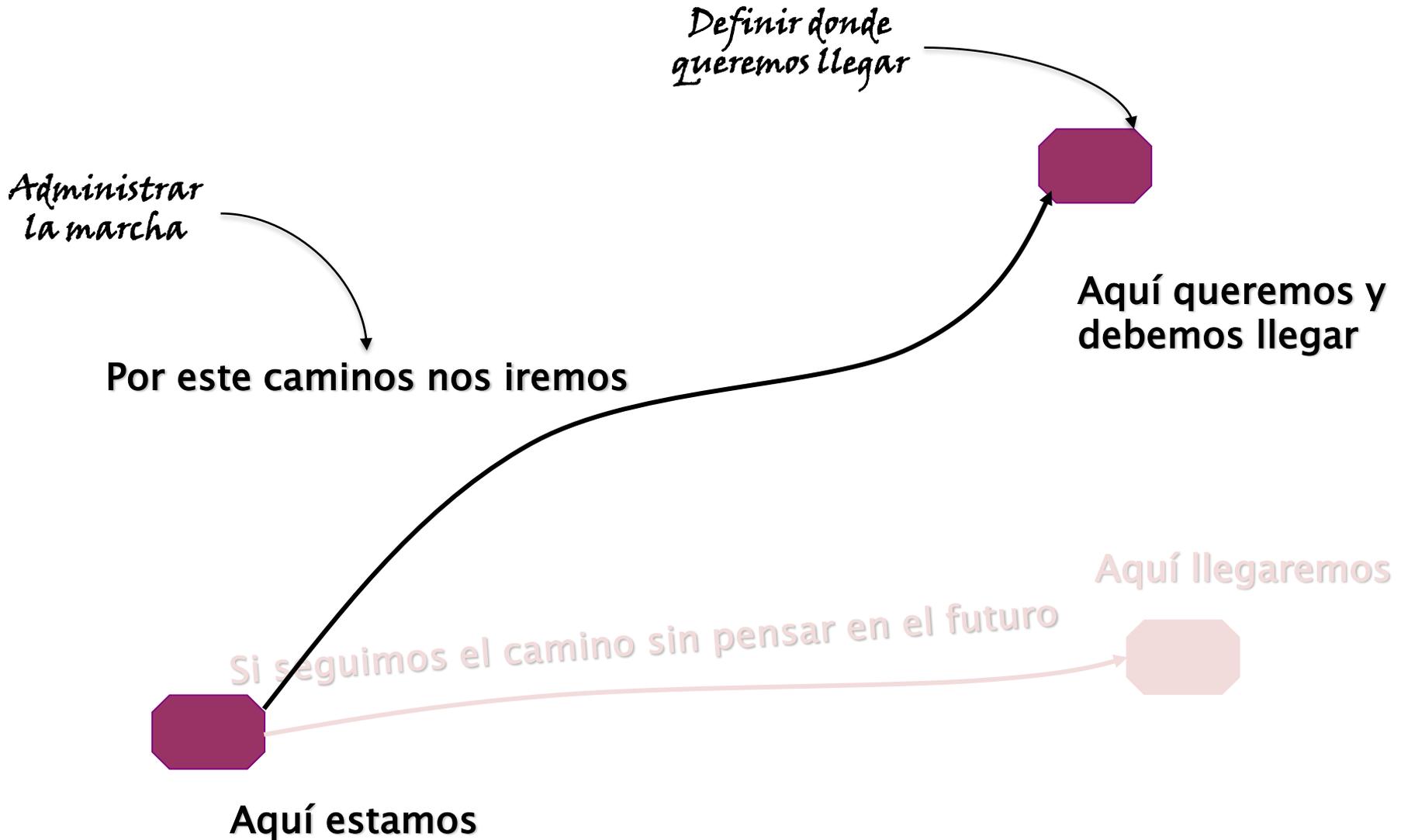
Componentes



¿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. (Academio, Diccionario Etimológico).

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

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.

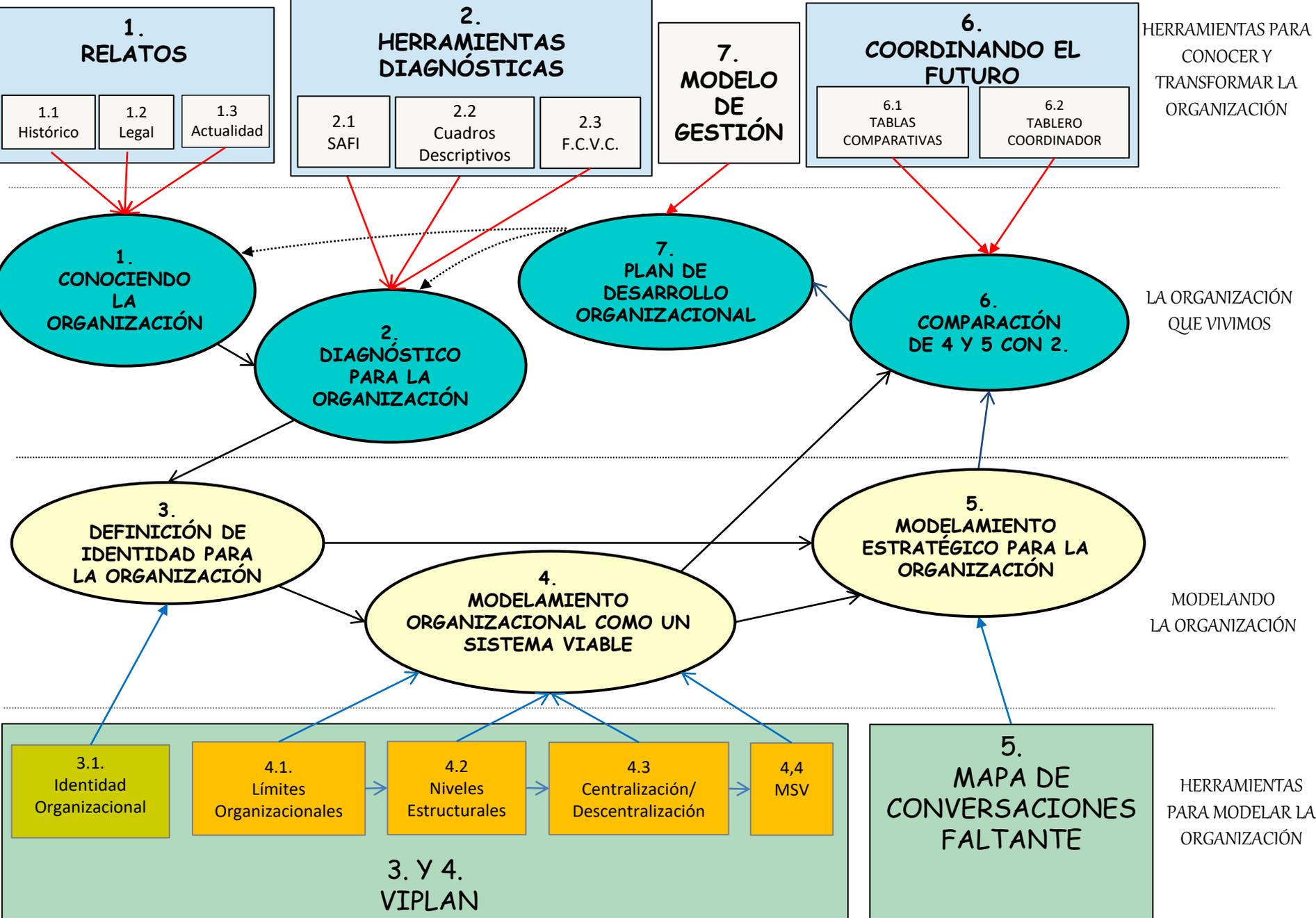
Planificación Estratégica Cooperativa

V TEMA

METODOLOGIA PARA EL DISEÑO ESTRATEGICO Y ESTRUCTURAL DE UNA ORGANIZACIÓN

PROCESO DE GESTIÓN ESTRATEGICA

METODOLOGÍA



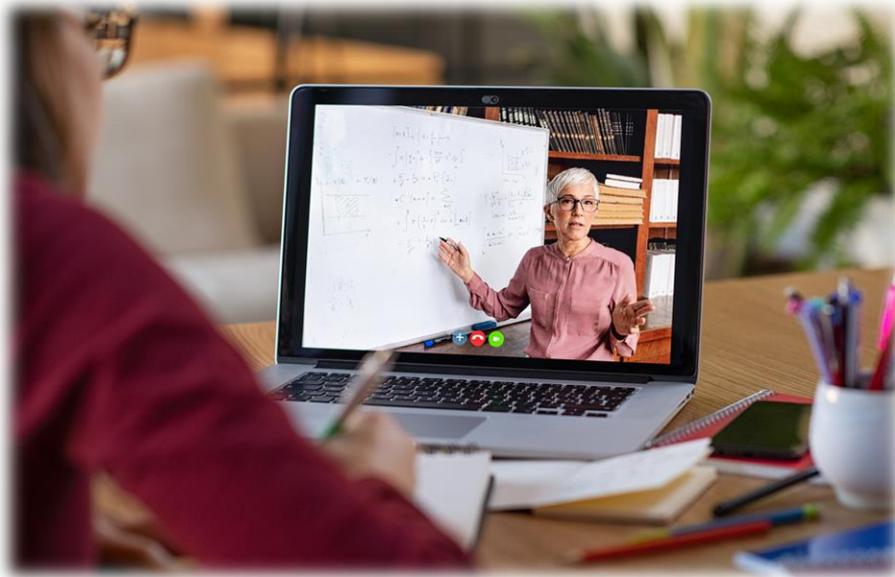


¿PREGUNTAS? ... ¿REFLEXIONES?...

FIN PRIMER DIA



Diplomado “Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes”



Módulo N° 4

Planificación Estratégica Cooperativa



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.

Pedro Narvarte
Jueves 26-05-2022 (Segundo Día)

Planificación Estratégica Cooperativa

V TEMA

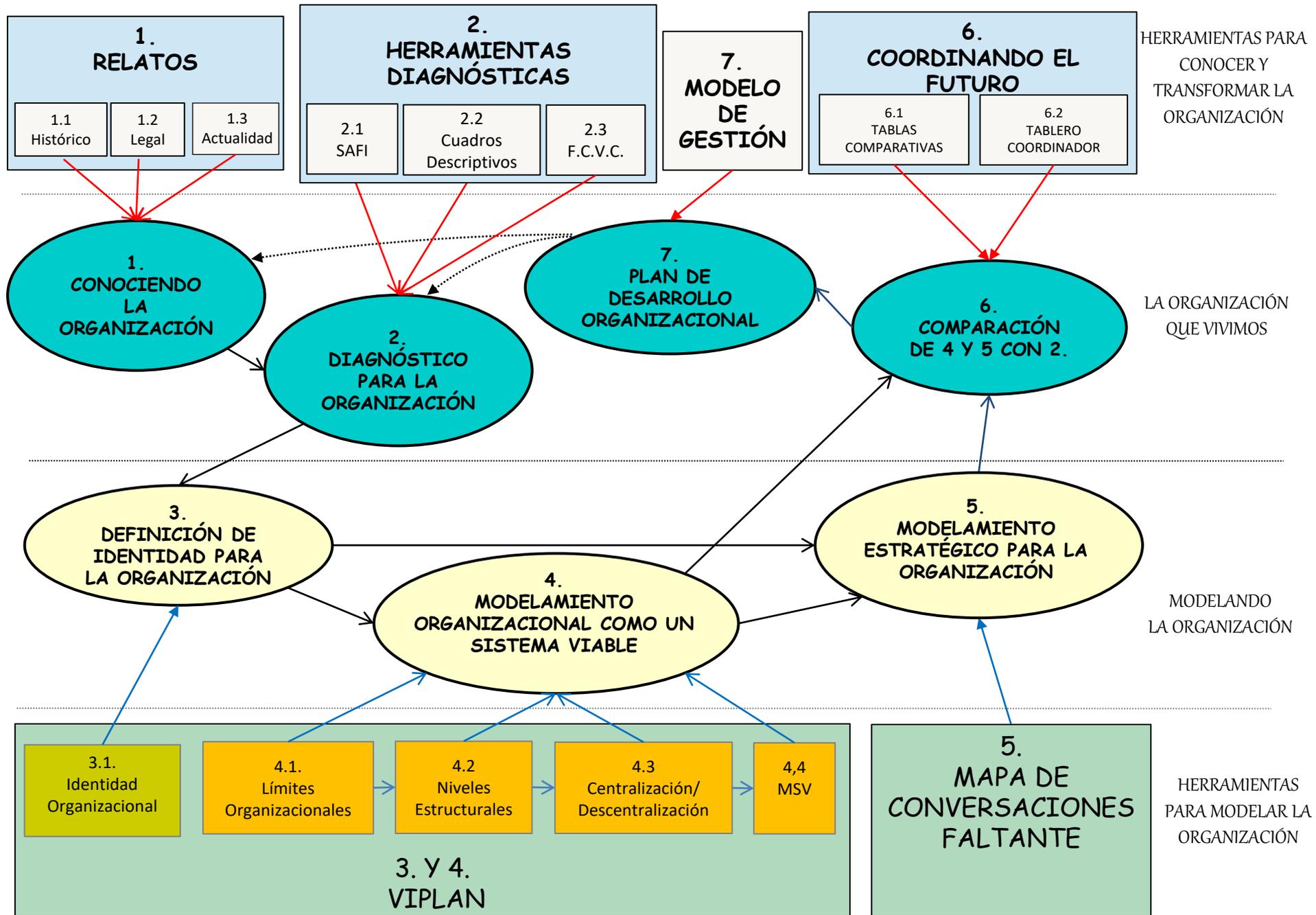
METODOLOGIA PARA EL DISEÑO ESTRATEGICO Y ESTRUCTURAL DE UNA ORGANIZACIÓN

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



ACTIVIDAD 1:

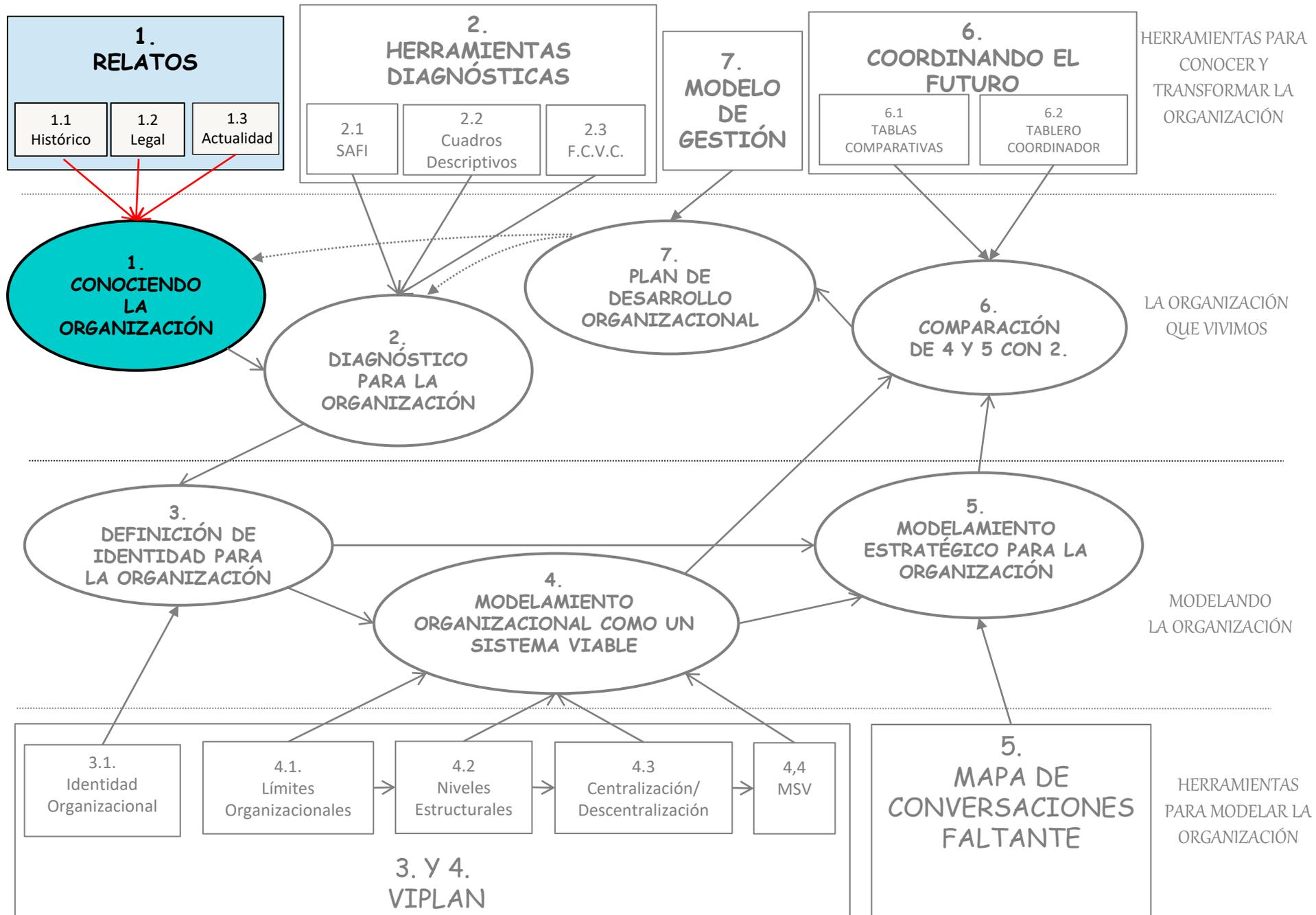
CONOCIENDO LA ORGANIZACIÓN

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 otras organizaciones externas.

1.2. Relato Histórico

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

1.3. Relato de Actualidad

Se requiere construir o revisar (en el caso que exista) un relato que describa el presente de la empresa, en la mayor cantidad de aspectos que sean posible: Organigrama, personal, rubro, etc. No emitir juicios, solo afirmaciones descriptivas.

Resultados

Identificación de la Organización

**COOPERATIVA KALFÚ
(HUEVOS AZULES)**

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.

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.

ACTIVIDAD 2:

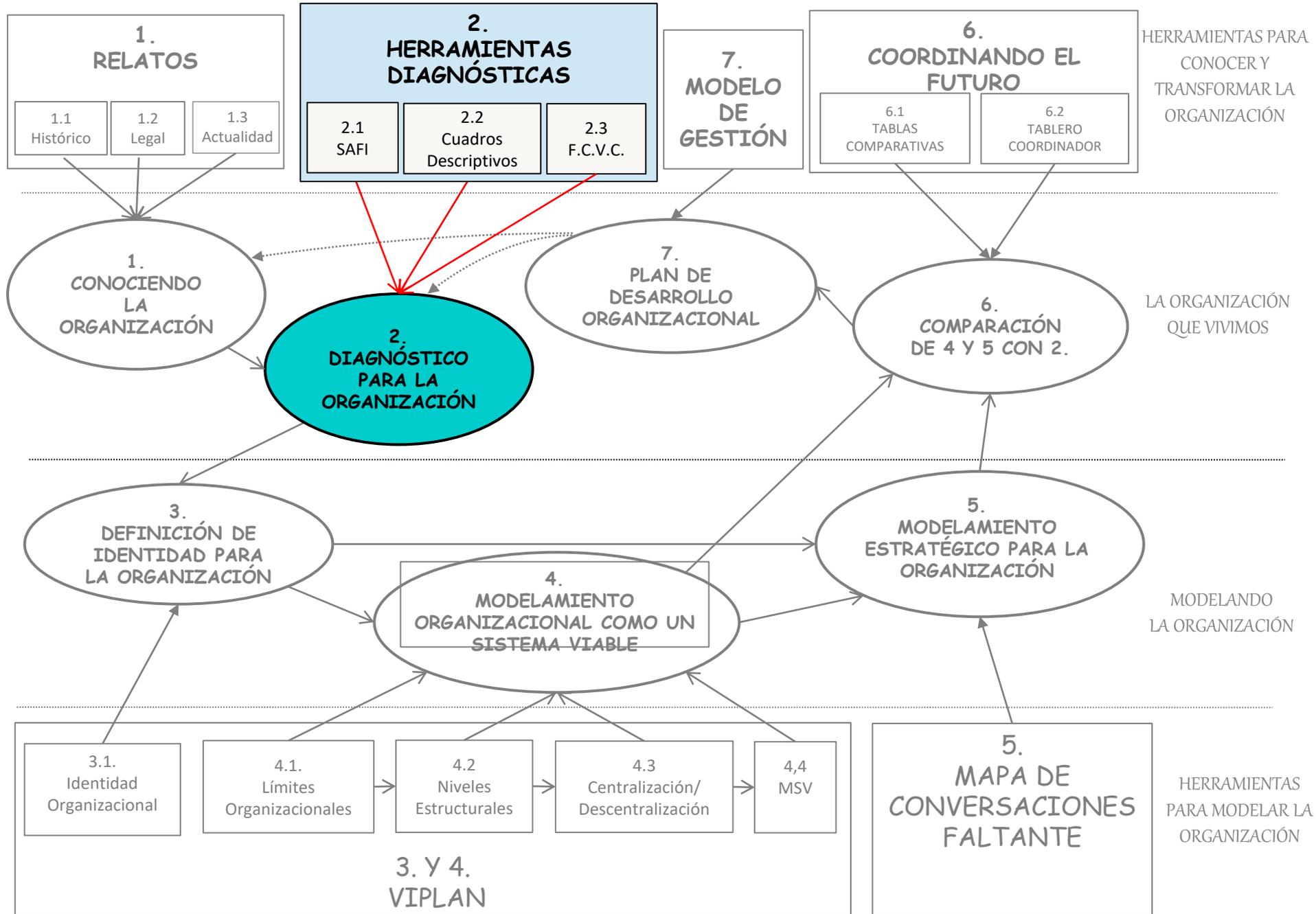
PRE-DIAGNÓSTICO

2.1 SAFI.

2.2 Cuadros Descriptivos.

2.3 Factores Críticos para la Viabilidad Cooperativa (FCVC).

METODOLOGÍA

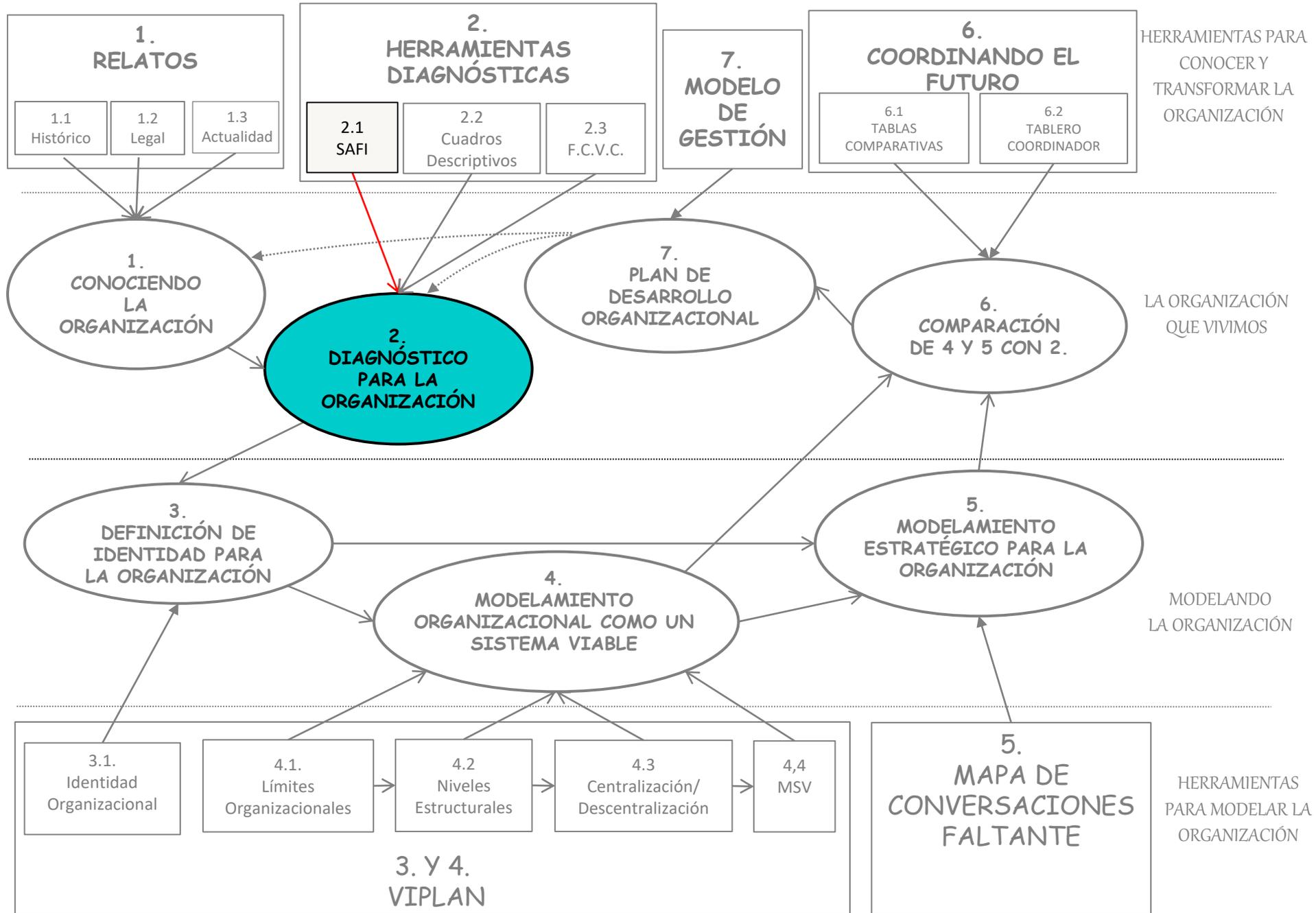


ACTIVIDAD 2.1

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 N° 1: INTRODUCCIÓN Y PREDIAGNÓSTICO

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

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

(Se ruega contestar con letra clara)

Expresar Satisfacciones:

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

Expresar Insatisfacciones:

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

Expresar Aspiraciones:

Aspiración: sus anhelos, lo desearía para la Organización.

Expresar Frustraciones:

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

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 Insatisfacciones)*

SATISFACCIONES



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

ASPIRACIONES



	Aspiraciones: sus anhelos, lo desearía para 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 Insatisfacciones)*

SATISFACCIONES



	Satisfacciones: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.	Promedio	Desviación Estándar
1	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



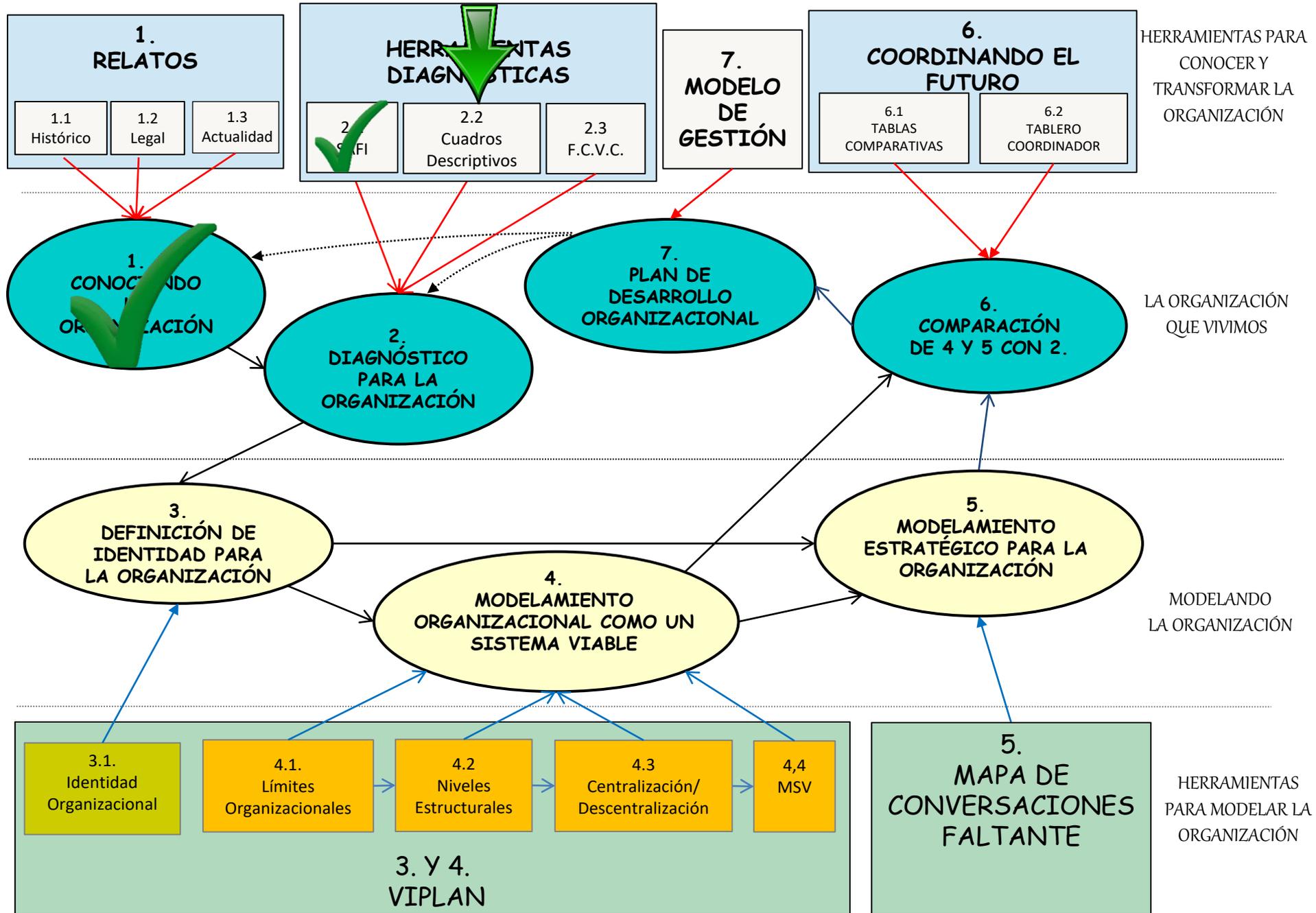
	Frustraciones: situación desagradable, castrante, a la que no le vea solución al corto o mediano plazo.	Promedio	desviación estándar
1	Malos negocios.	4,6	0,7
2	Que terminen los proyectos con el cambio de Gobierno.	4,2	1,7
3	Menos beneficios por parte del Gobierno.	4,2	1,7
4	Bajos recursos.	4,2	1,7
5	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 directiva.	4,6	0,5

METODOLOGÍA

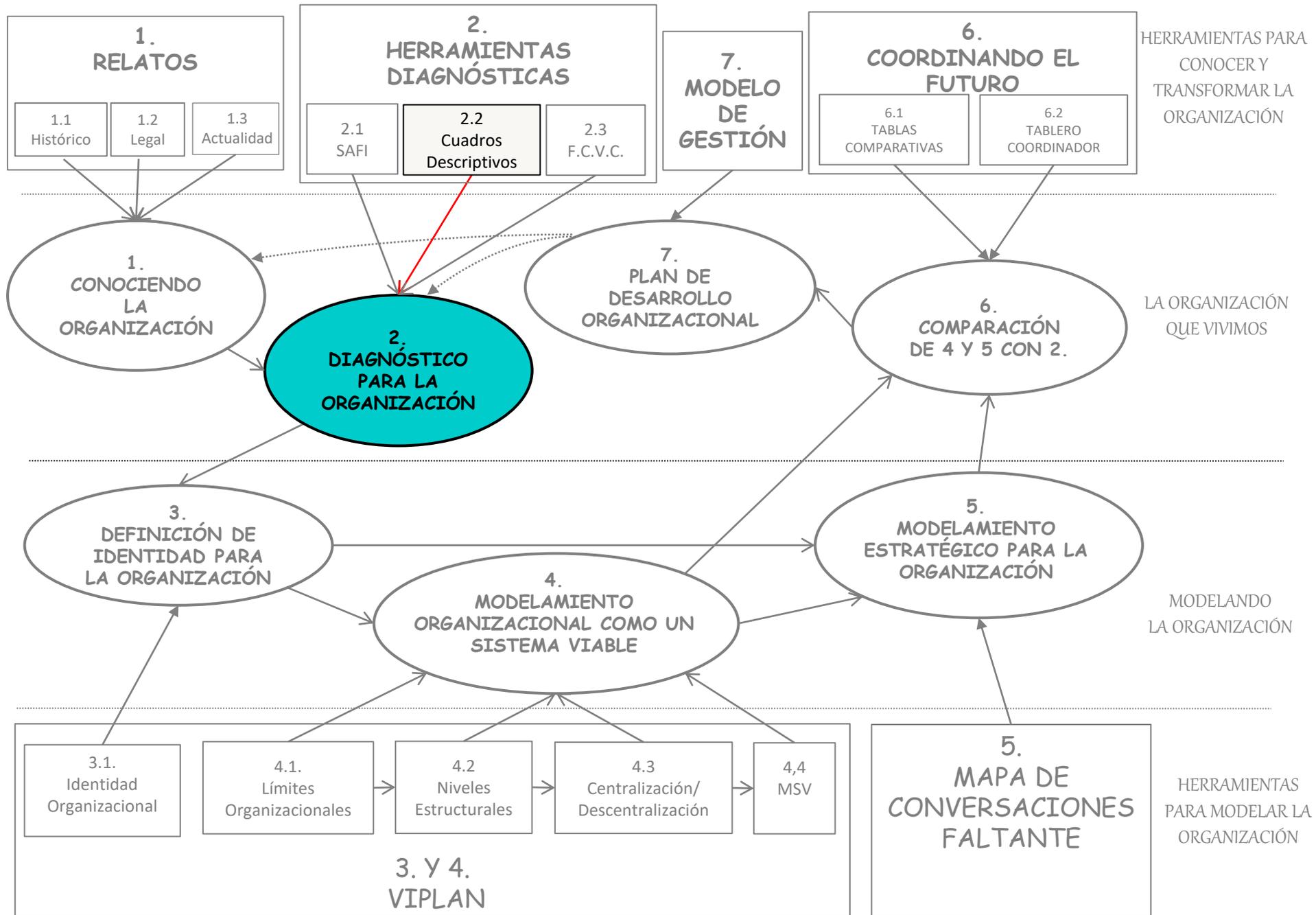


ACTIVIDAD 2: TALLER NÚMERO 2

PRE-DIAGNÓSTICO: Cuadros descriptivos

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

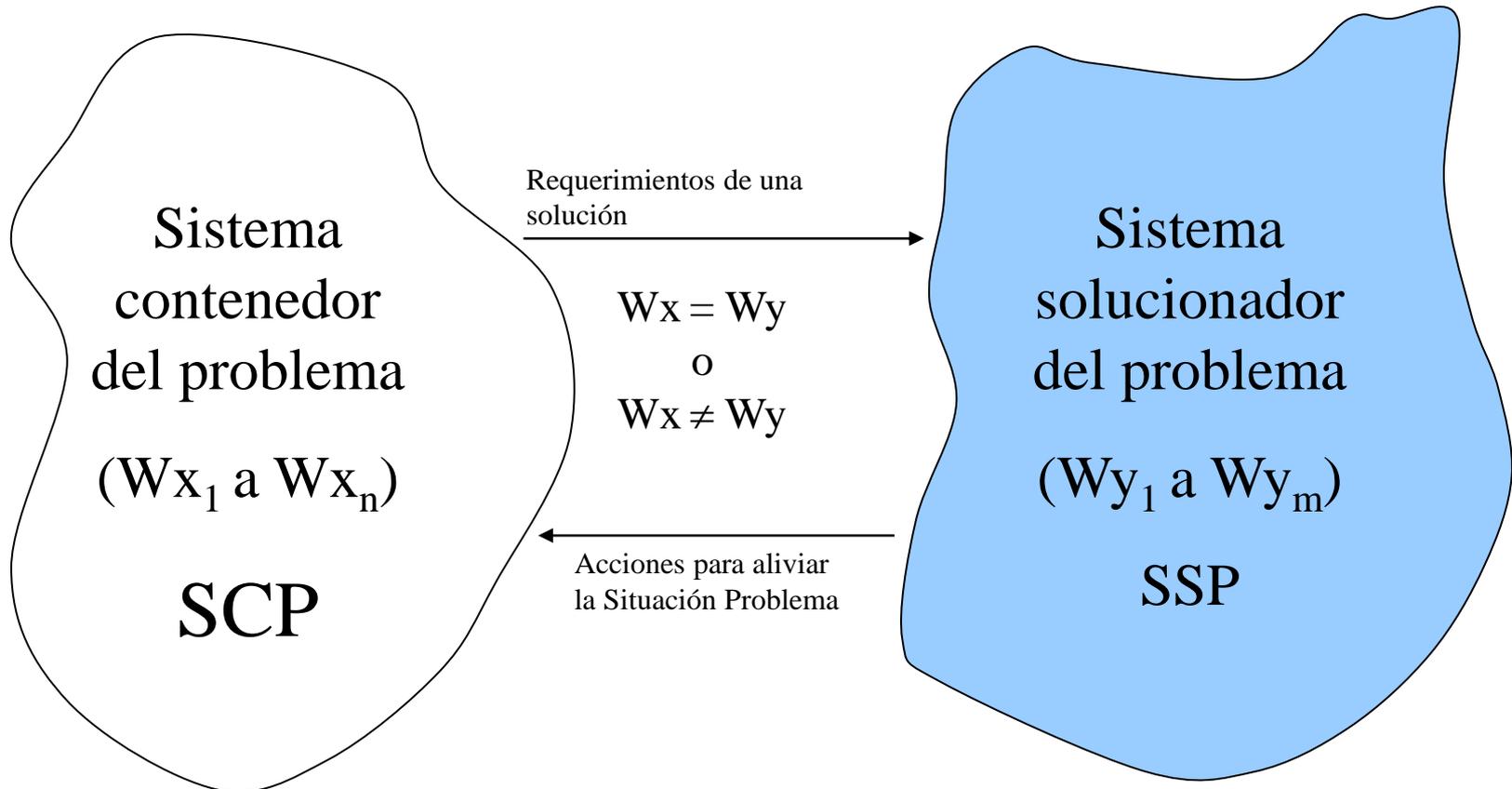
METODOLOGÍA



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 INFRAESTRUCTURA.



INFRAESTRUCTURA

ME PERTURBAN MIS CLASES Y MI INVESTIGACIÓN

SISTEMA CONTENEDOR DEL PROBLEMA (SCP)



ACADÉMICOS DE JORNADA Y PROFESORES PAR TIME



FUNCIONARIOS PROFESIONALES Y ADMINISTRATIVOS

YO SOLO QUIERO TRABAJAR TRANQUILO PARA MI USACH

DEBEMOS ACTUAR COMO COMUNIDAD Y CREAR UN PROTOCOLO AD HOC.



GOBIERNO CENTRAL



FEUSACH

ASOCIACIÓN DE ACADÉMICOS

DECANOS

PROBLEMA DEL RECTOR



AFUSACH

¿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



POLICÍA



CONFLICTO



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

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



Familias Mapuches Desconfiadas

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

Ayudaremos en lo que esté a nuestra mano



CEUS Llanquihue



Municipalidad de Río Negro

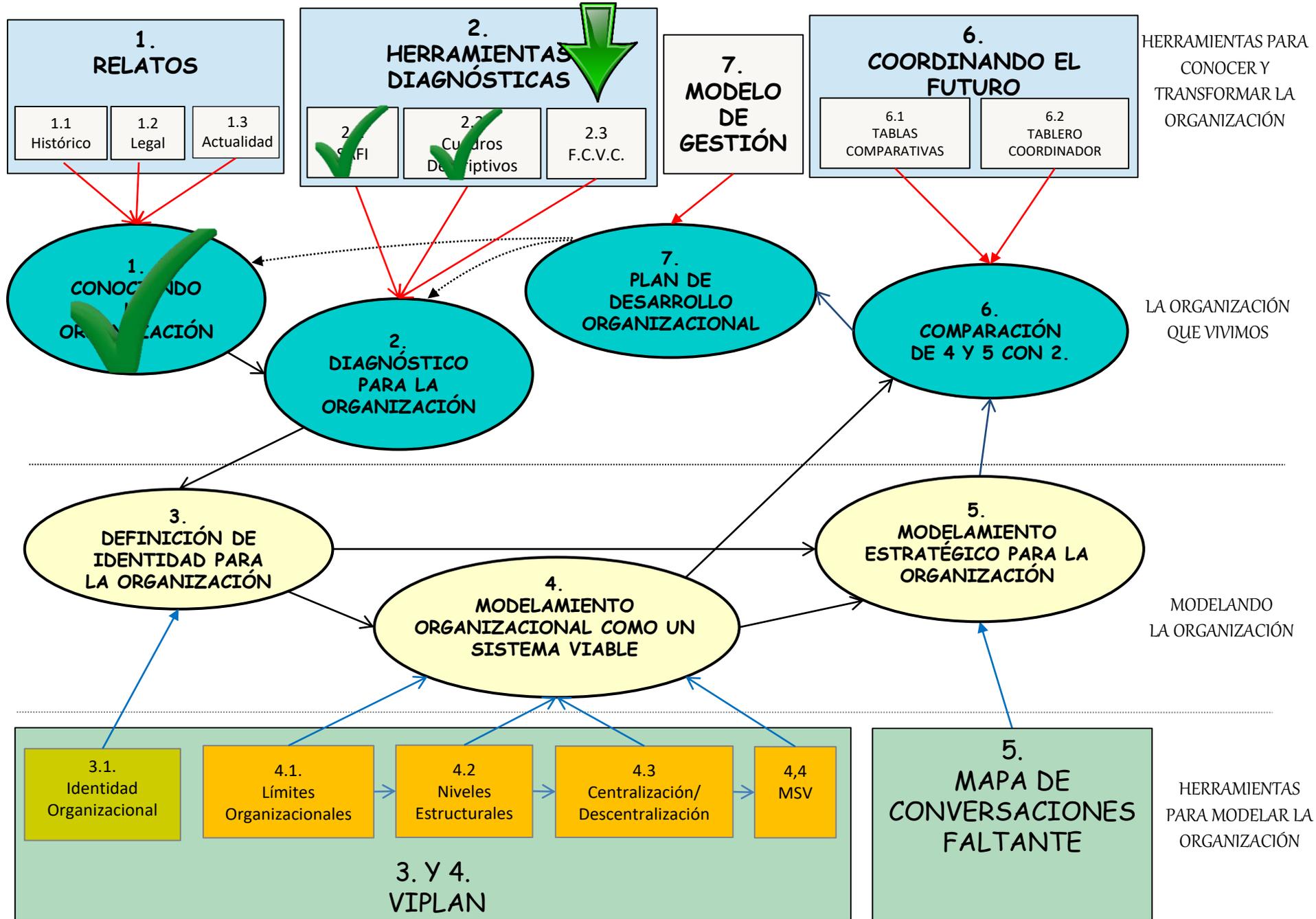
SSP



Fundación para la Innovación Agraria (FIA)

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

METODOLOGÍA

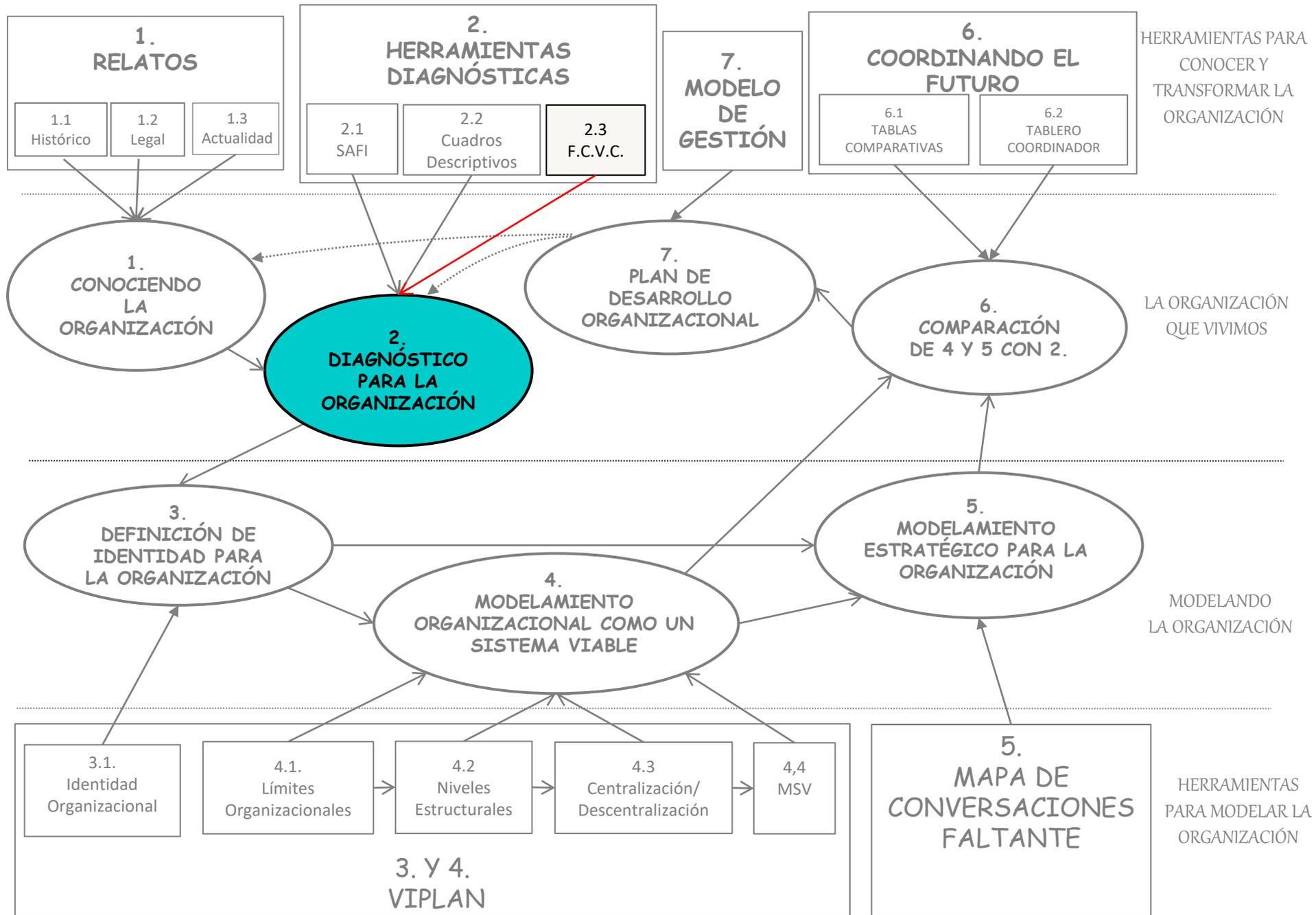


ACTIVIDAD 2.3

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 CRÍTICOS 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 falta de sinergias de todo tipo.
4. COOPERATIVISTAS		X				El N° 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.					

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.

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

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 transmitidos por algún medio formal a los socios.
6. La legislación chilena es lo suficientemente flexible y ágil como para adaptarse a las necesidades de las Cooperativas.

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?...



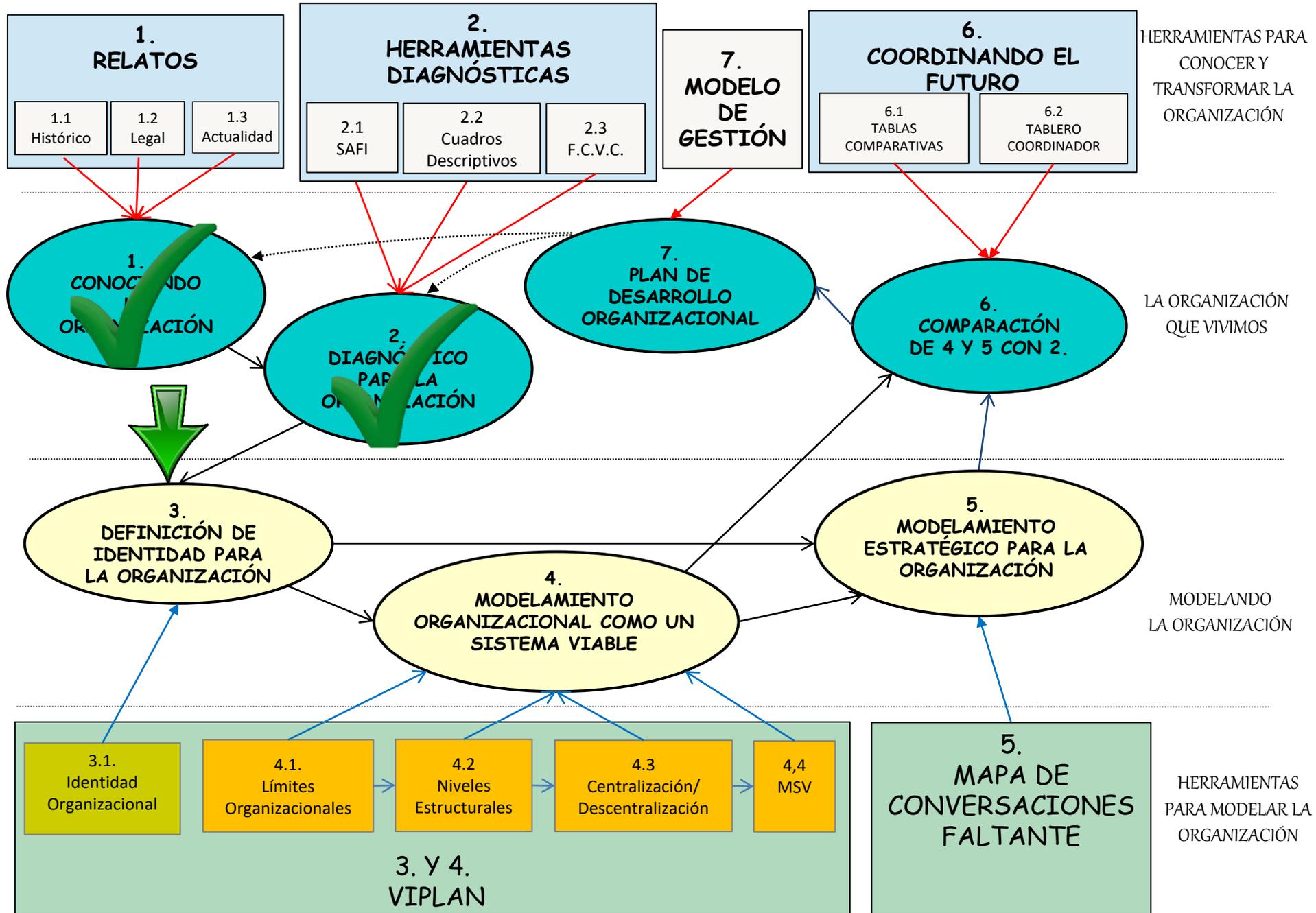
Ahora:

PRIMER DESCANSO
DE HOY

(Momento para disfrutar un segundo café)

CIESCOOP

METODOLOGÍA



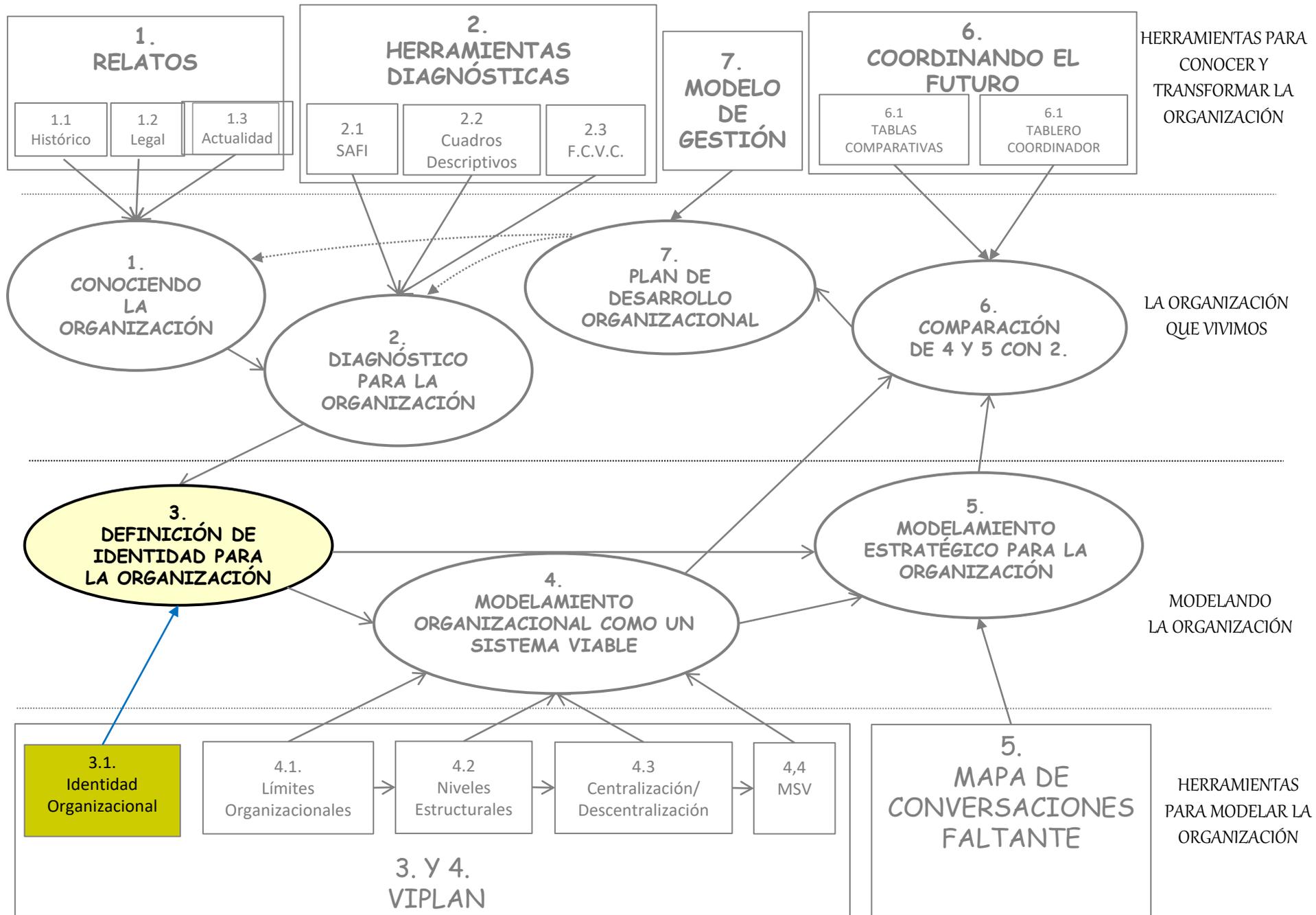


ACTIVIDAD 3

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

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 Navarrete Arregui

...dad, Chile y el Mundo

**Picar 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?

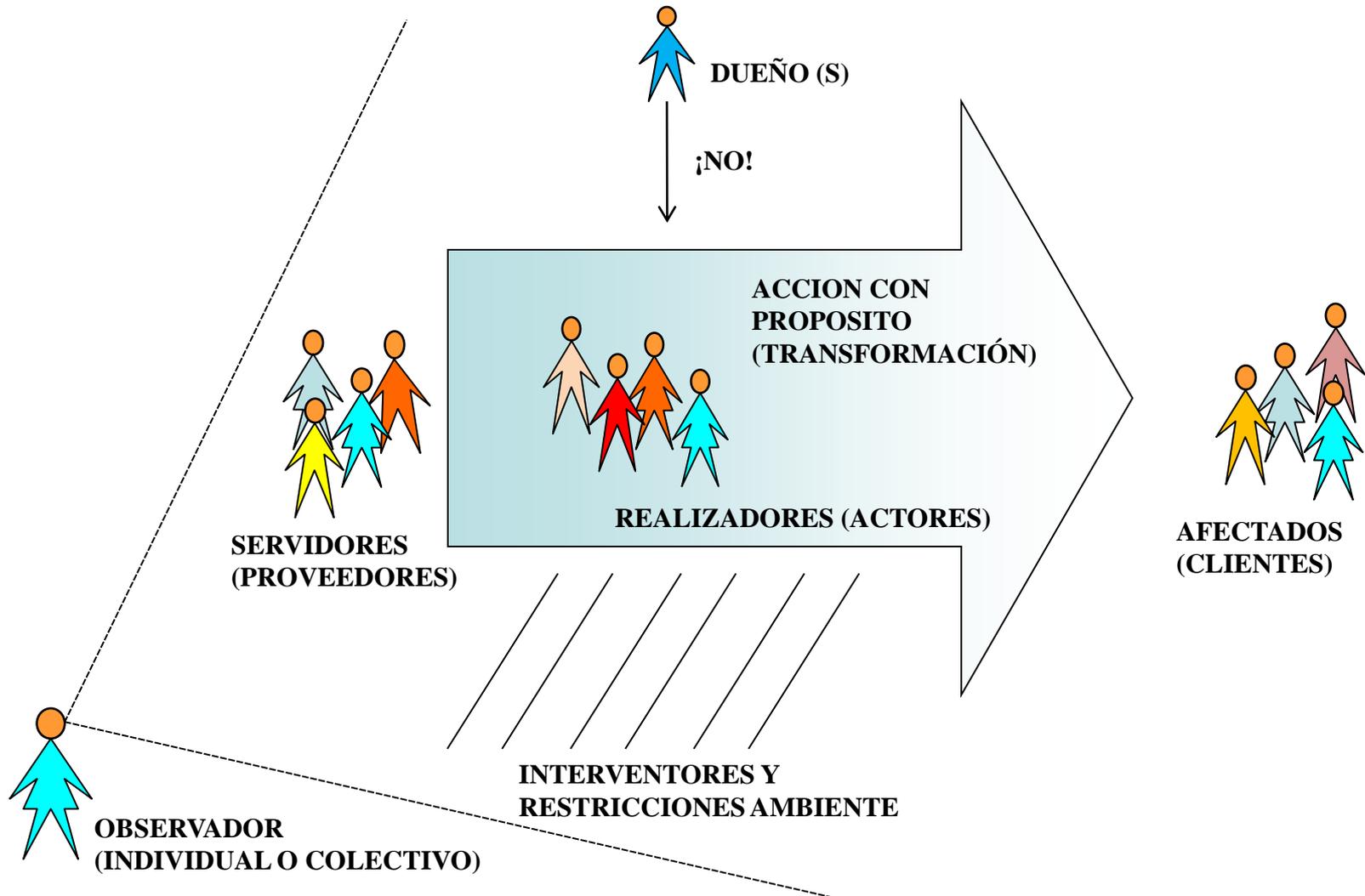
Clientes: ¿Quienes reciben los resultados?

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

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

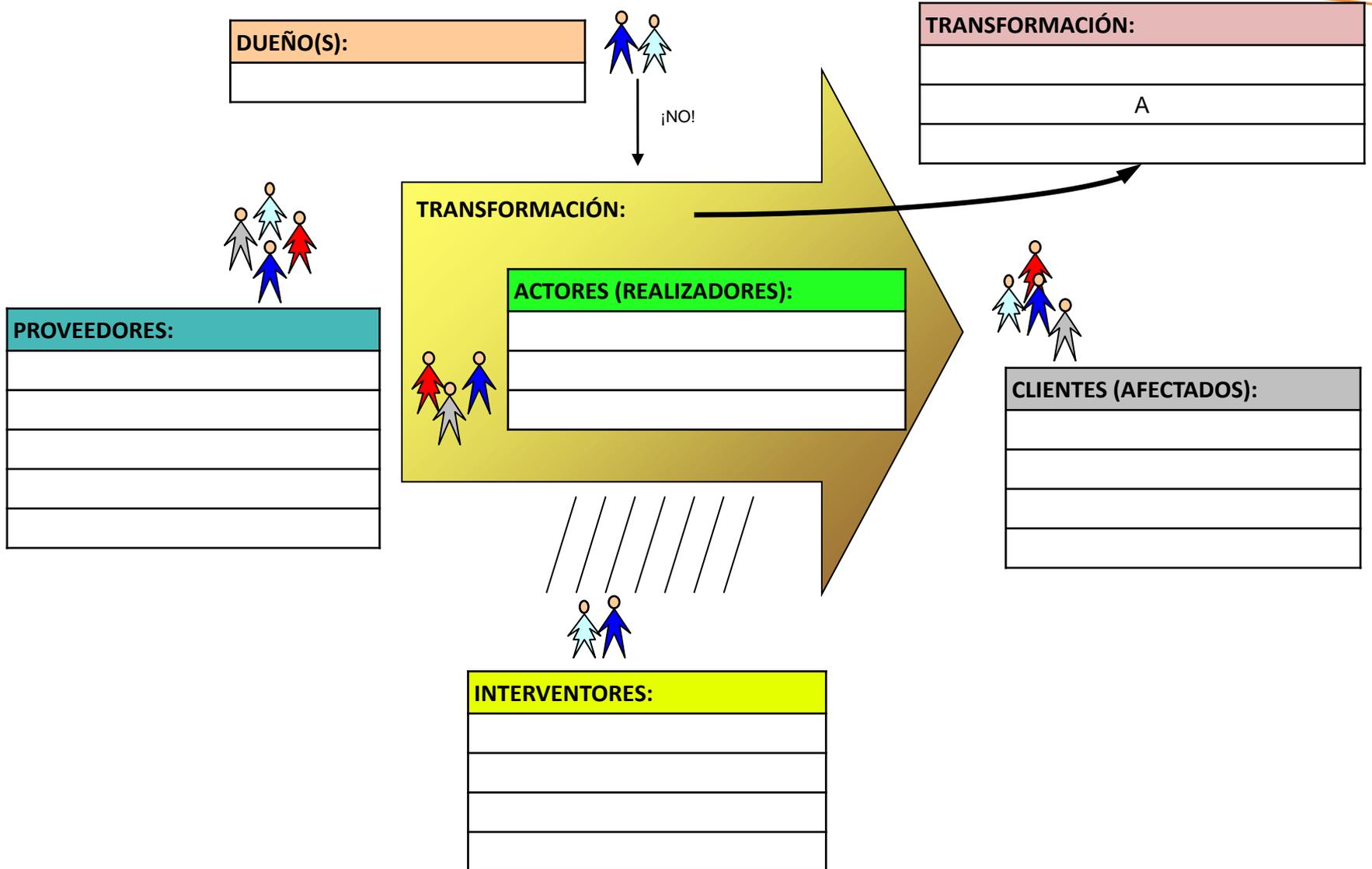
CARACTERIZACION PARA UN SISTEMA DE ACTIVIDAD HUMANA

(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, antioxidantes y 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 nutraceuticos

	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)



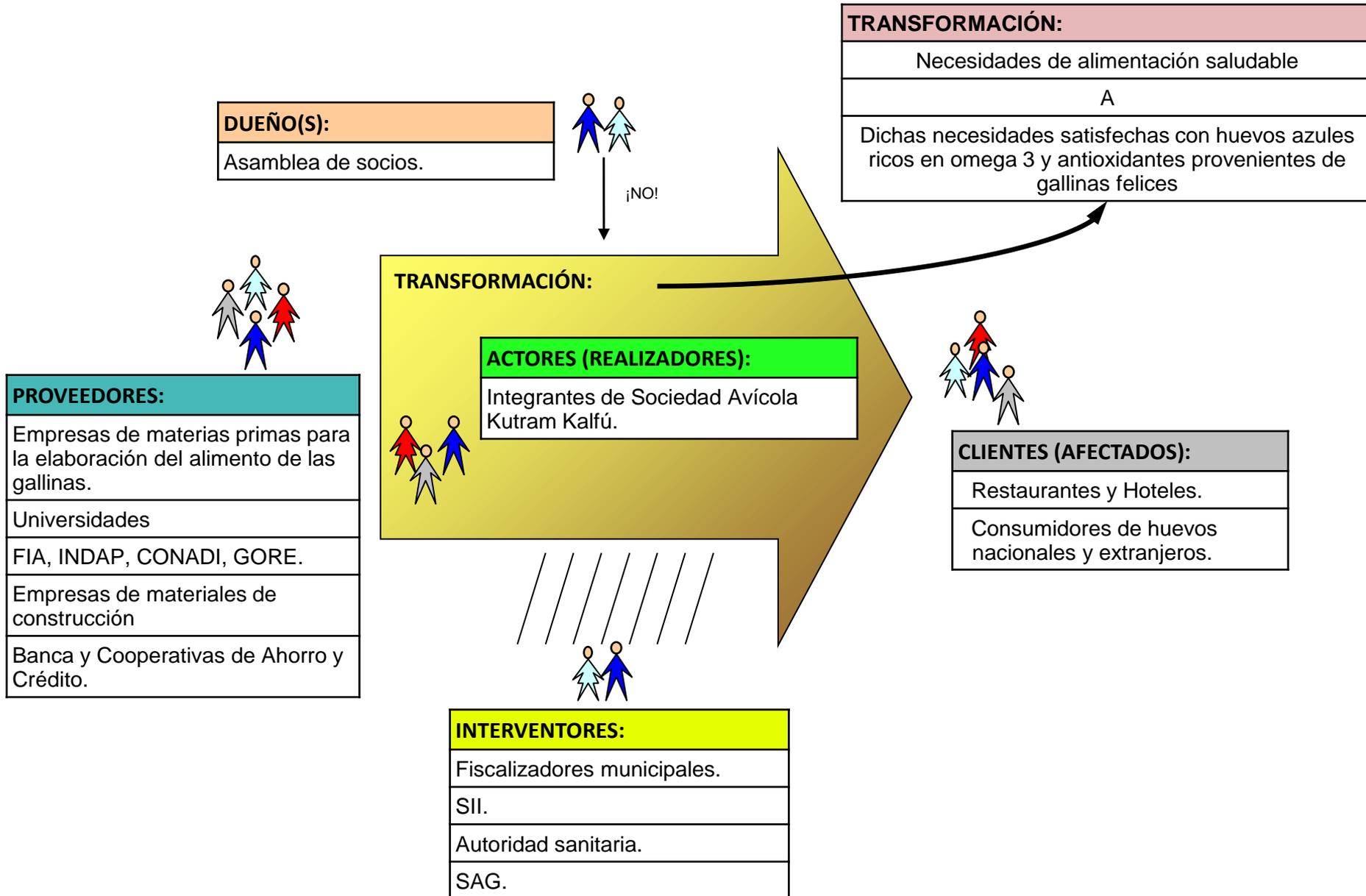
CONTEXTO

“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.”

Z

IDENTIDAD COMO CARACTERIZACIÓN

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



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)



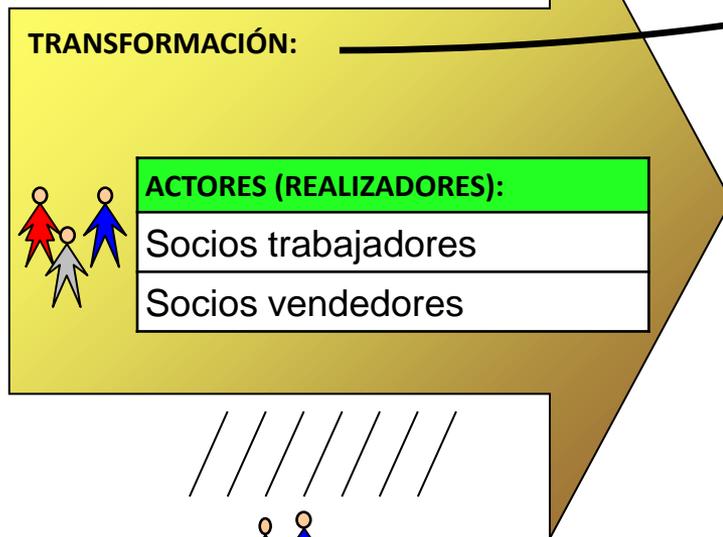
DUEÑO(S):
Asamblea de socios



¡NO!



PROVEEDORES:
Proveedores de semilla y fertilizantes
Universidad de Santiago
FIA



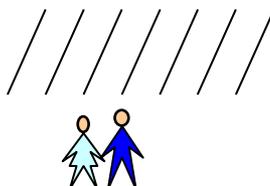
ACTORES (REALIZADORES):
Socios trabajadores
Socios vendedores

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

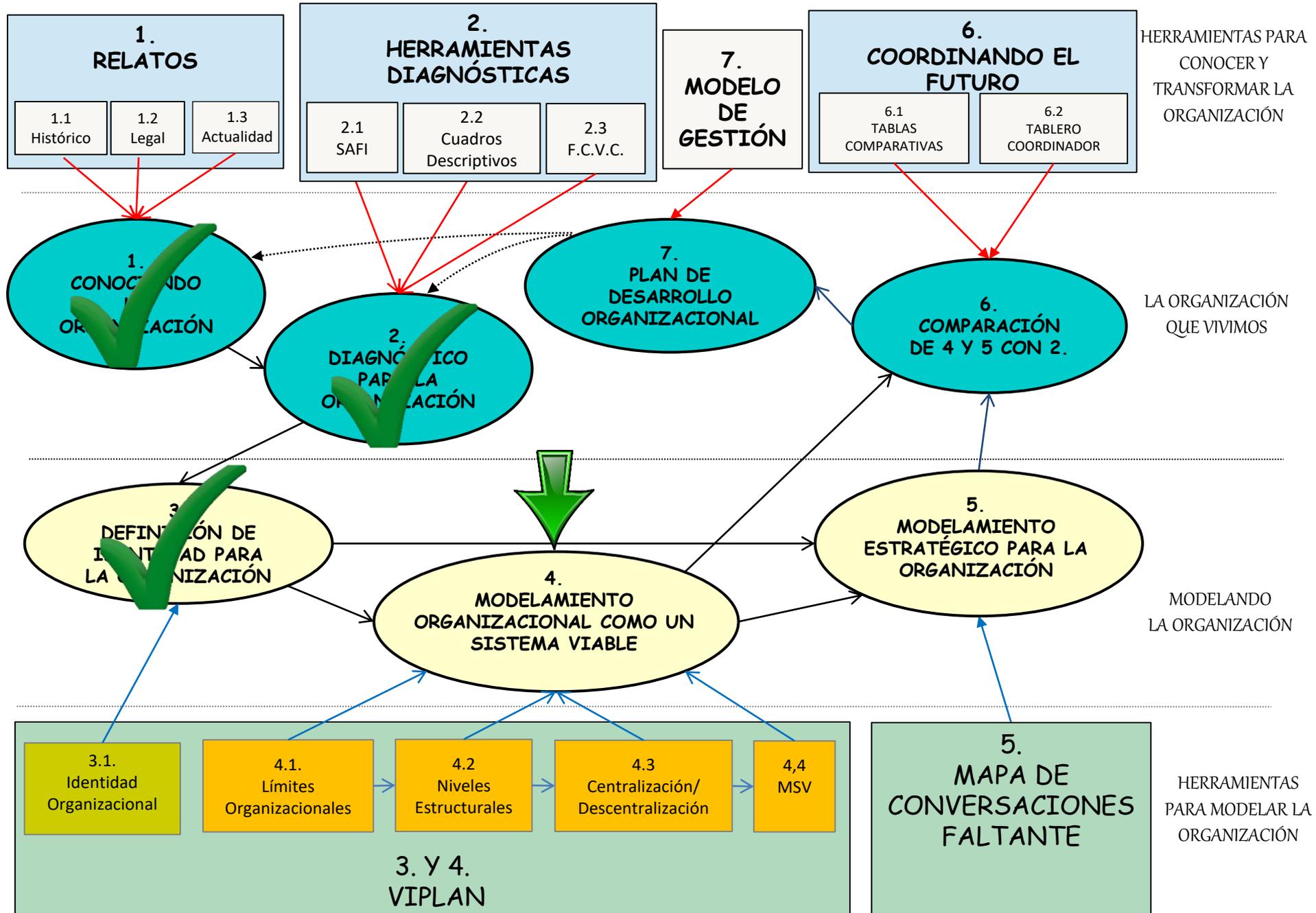


CLIENTES (AFECTADOS):
Hotel y Restaurantes
Supermercados
Ferias
Público en general.

INTERVENTORES:
SII
Servicios sanitarios
Municipalidad de Puerto Montt



METODOLOGÍA



ACTIVIDAD 4

MODELAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO UN SISTEMA VIABLE

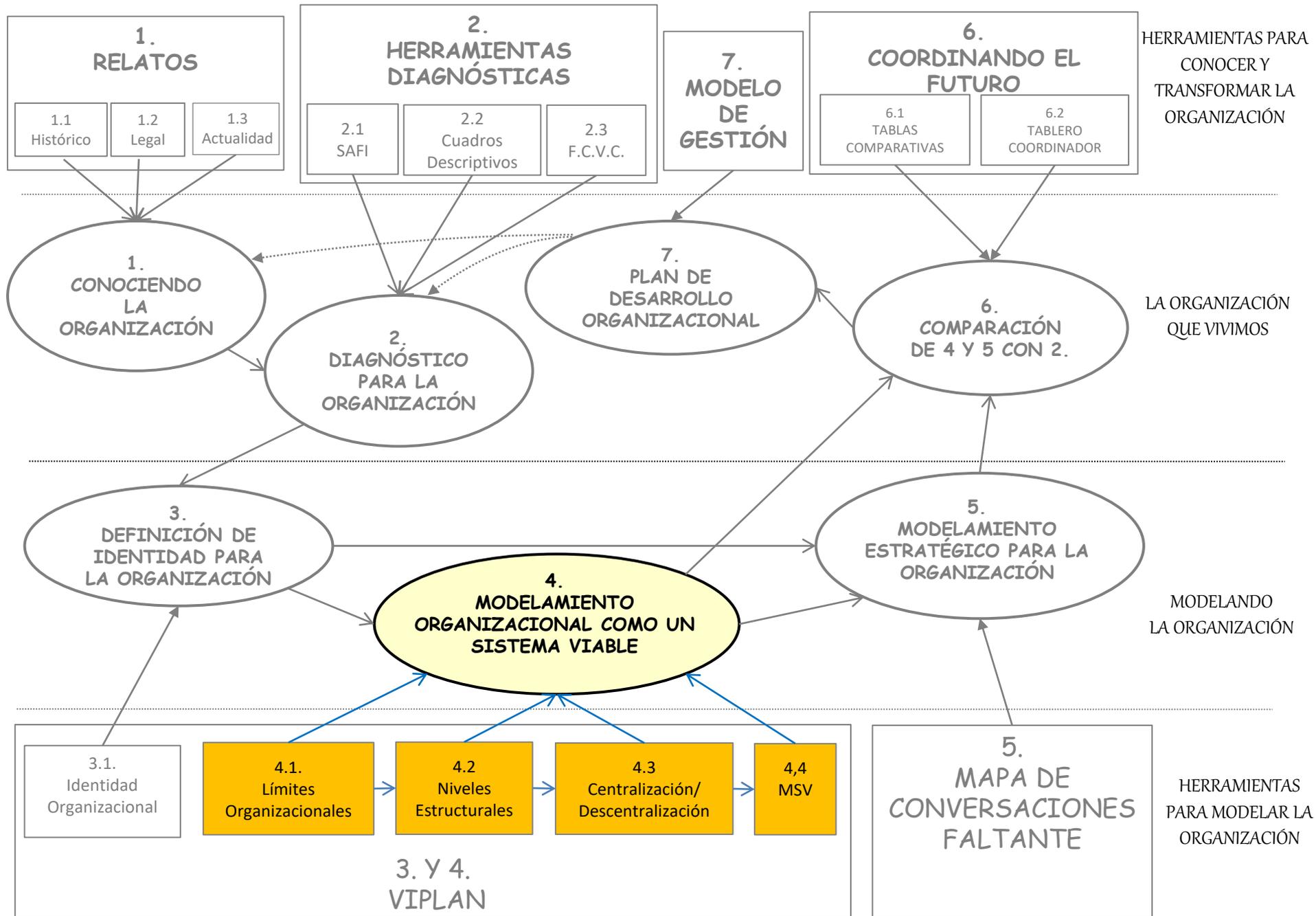
4.1 Límites Organizacionales.

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





Módulo N° 4

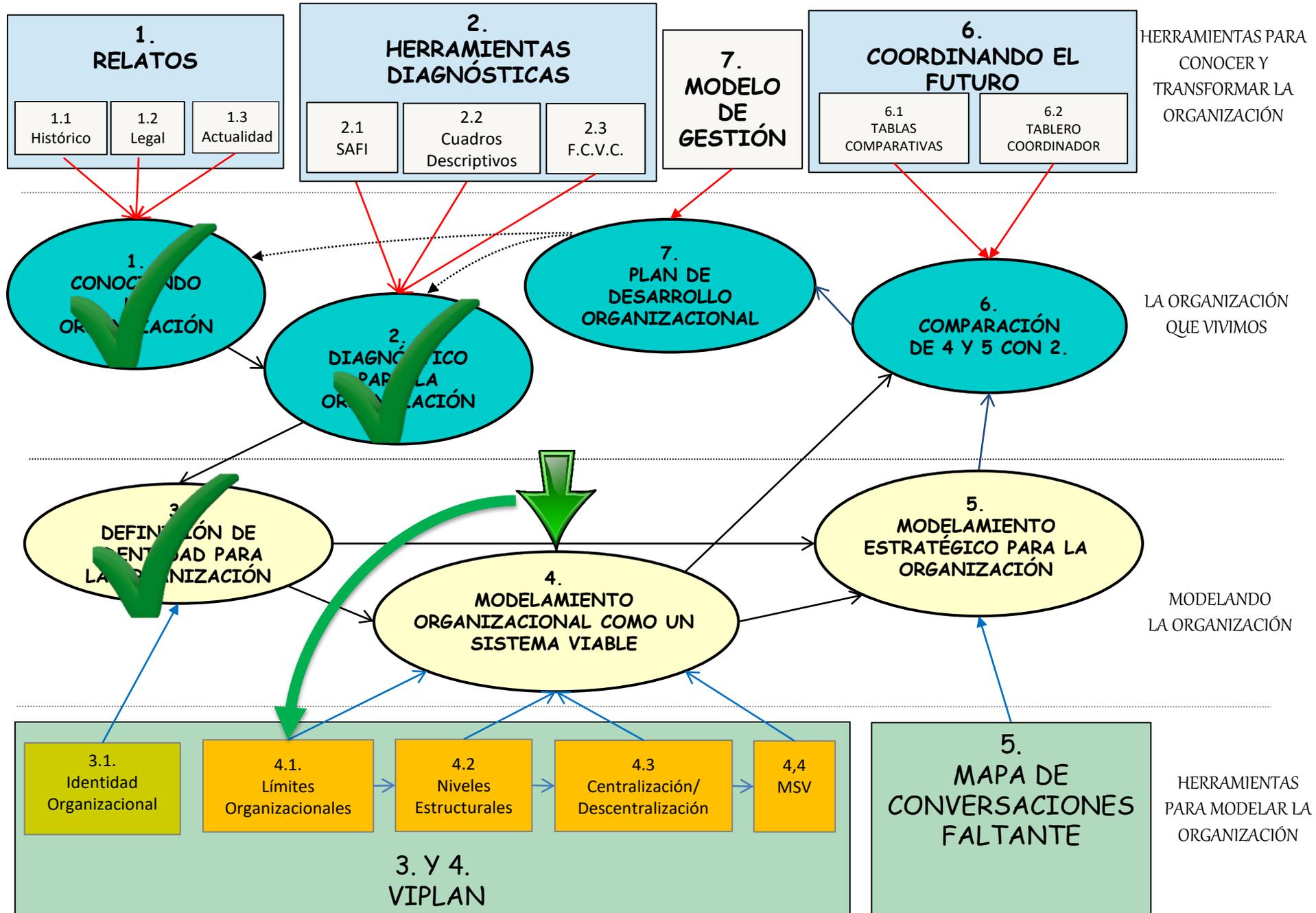
Planificación Estratégica Cooperativa



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.

Pedro Narvarte
Sábado 28-05-2022 (Tercer Día)

METODOLOGÍA



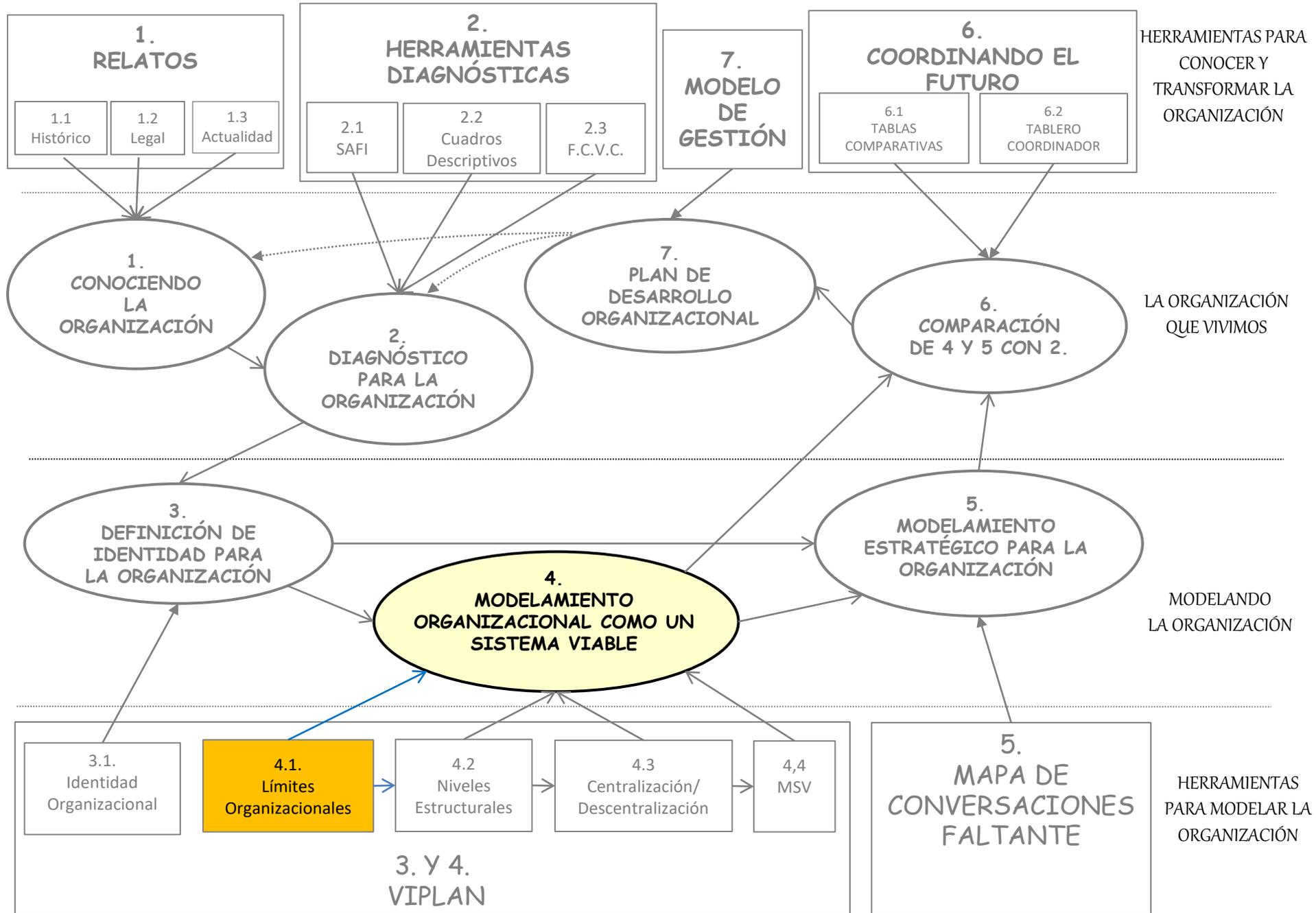


ACTIVIDAD 4.1

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



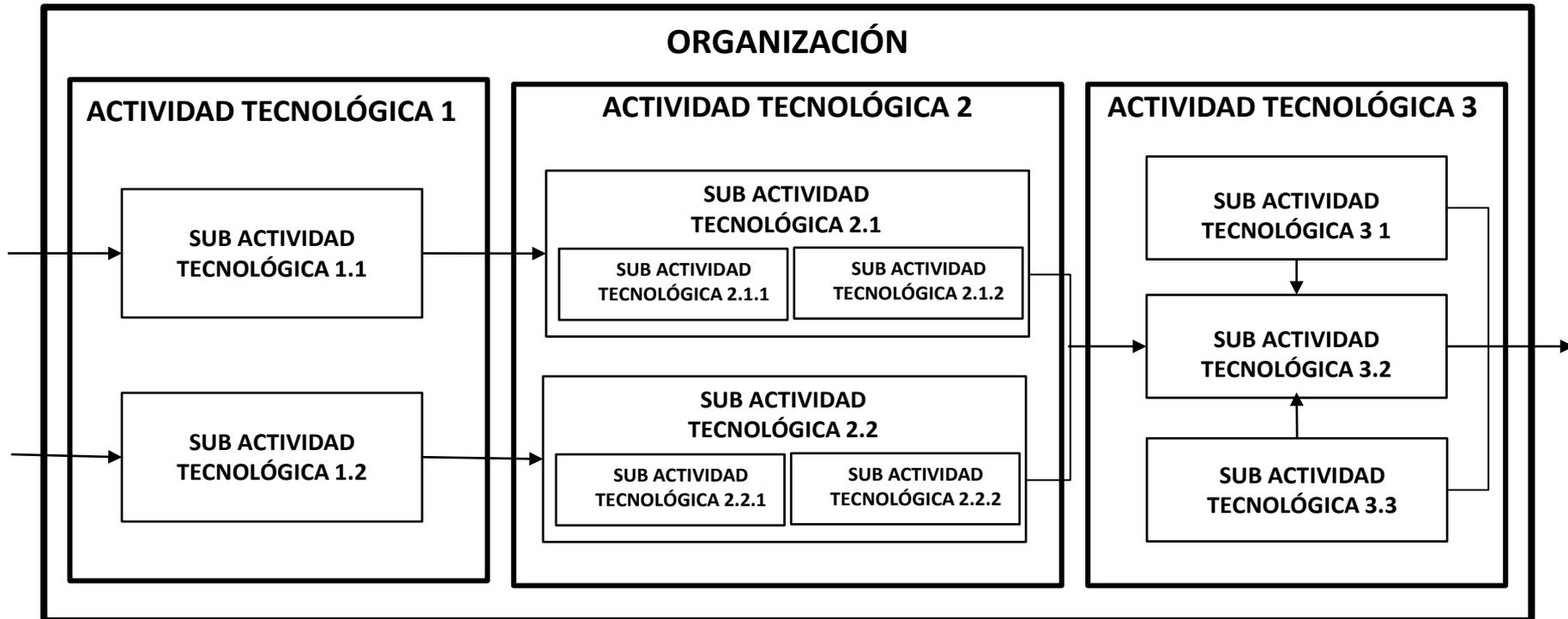
SEGUNDO MODULO



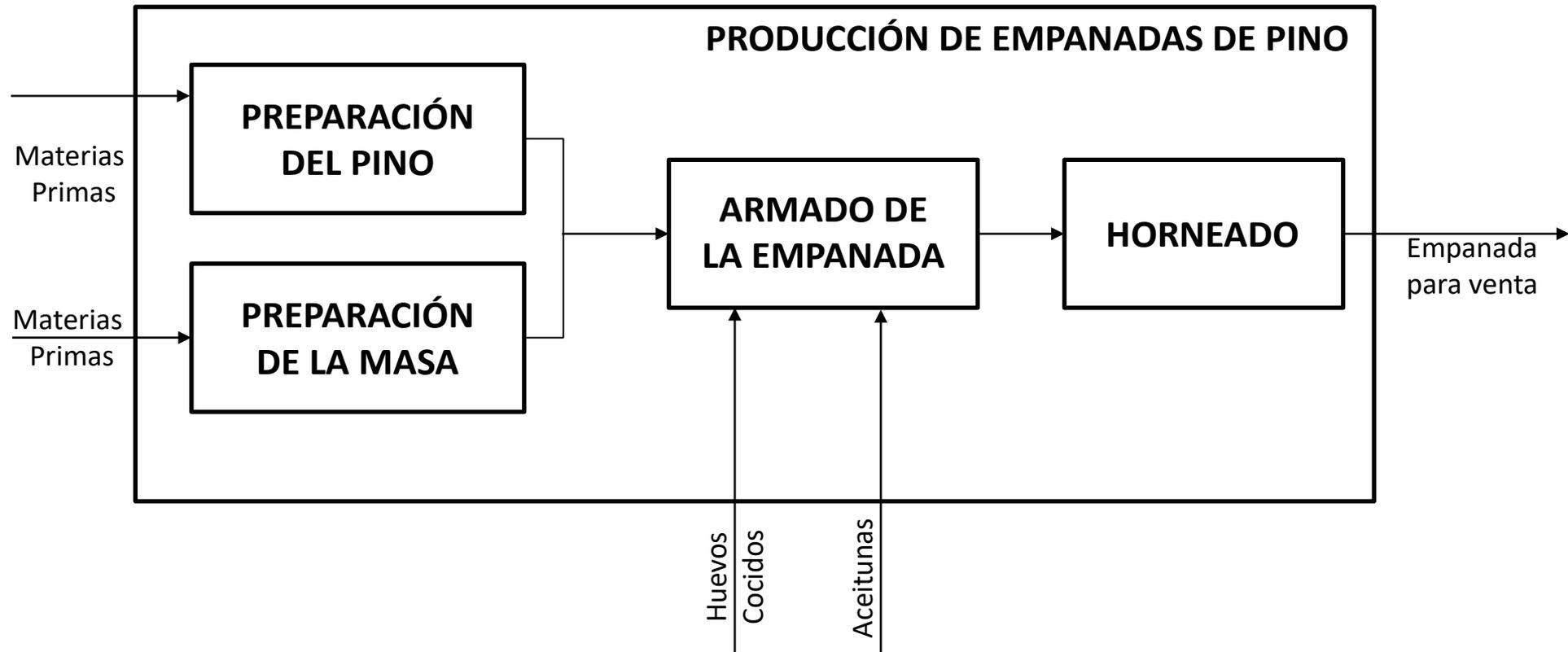
Modelar las actividades estructurales.

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.

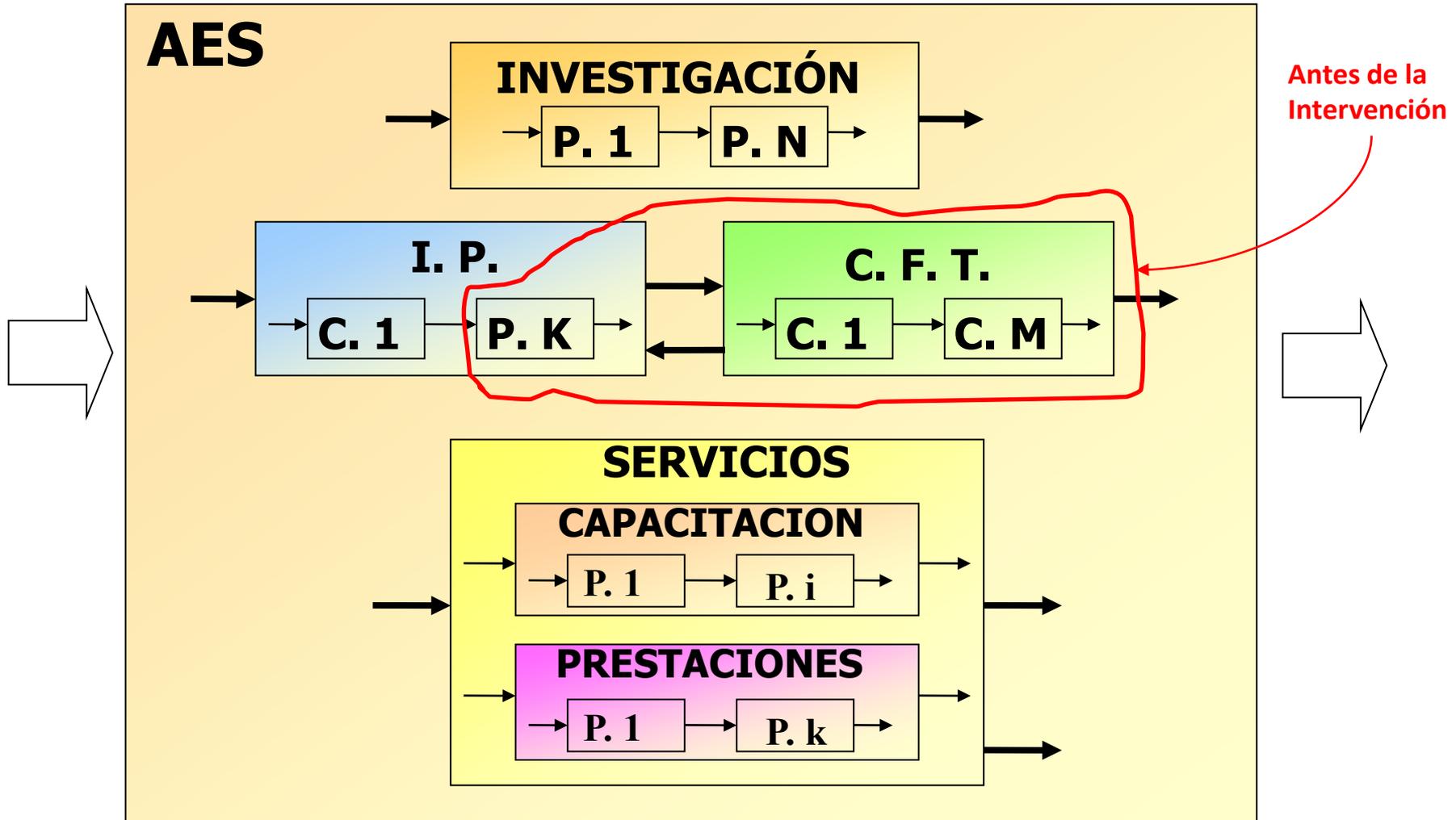


JUGUEMOS A PRODUCIR EMPANADAS (I APROXIMACIÓN)



AES

LIMITES ORGANIZACIONALES



EMERES

MODELO TECNOLÓGICO



EMERES

PRODUCCIÓN Y SERVICIOS

Manejo de Residuos
Municipales

Fiscalización de Rellenos
Sanitarios

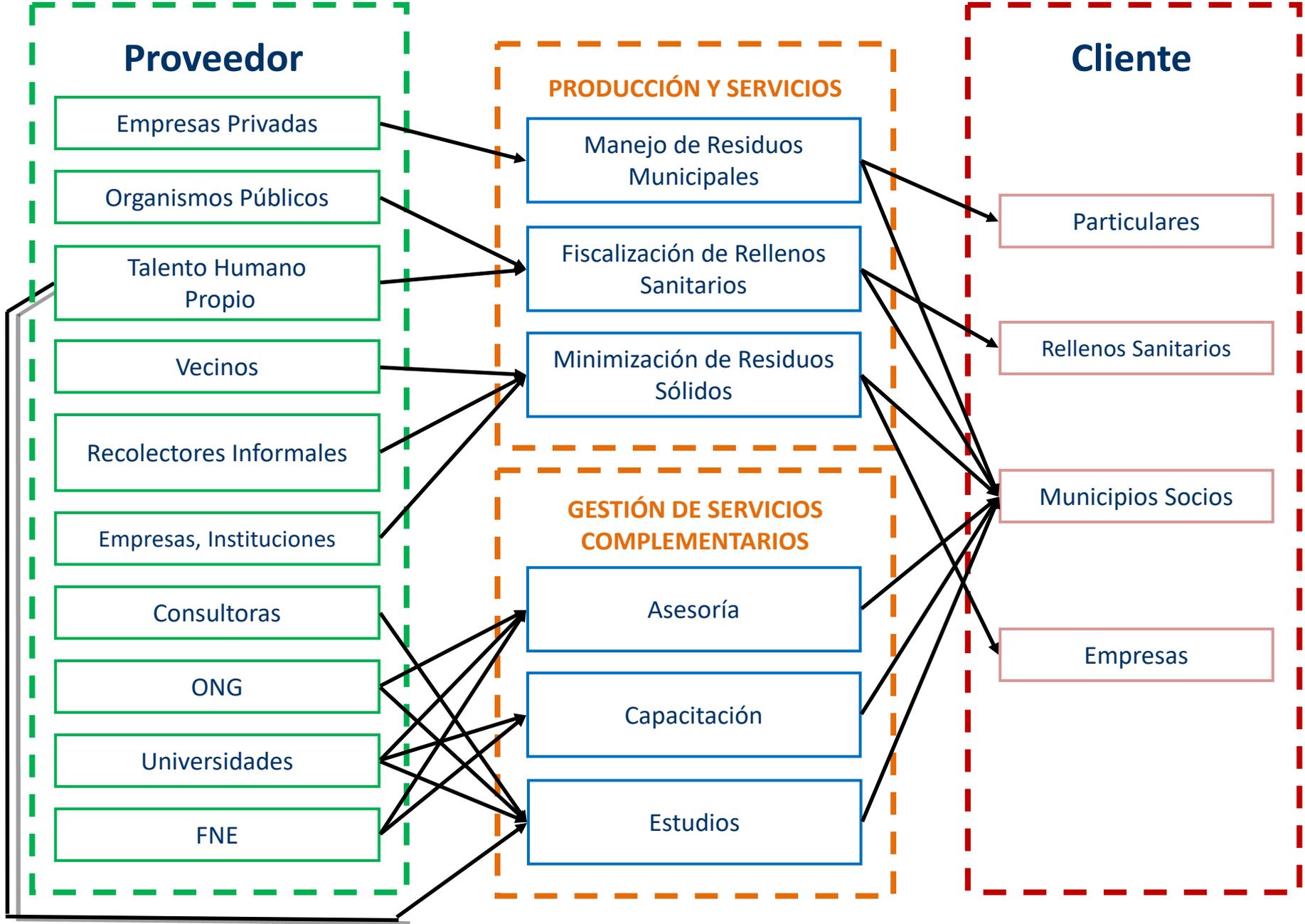
Minimización de Residuos
Sólidos

GESTIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Asesoría

Capacitación

Estudios



MODELO CLIENTE PROVEEDOR

EMERES

COMUNAS

Comuna 1

Comuna 2



Comuna 21

RELLENOS SANITARIOS

Santa Marta

ET

RS

Santiago Poniente

RS

KDM

ET

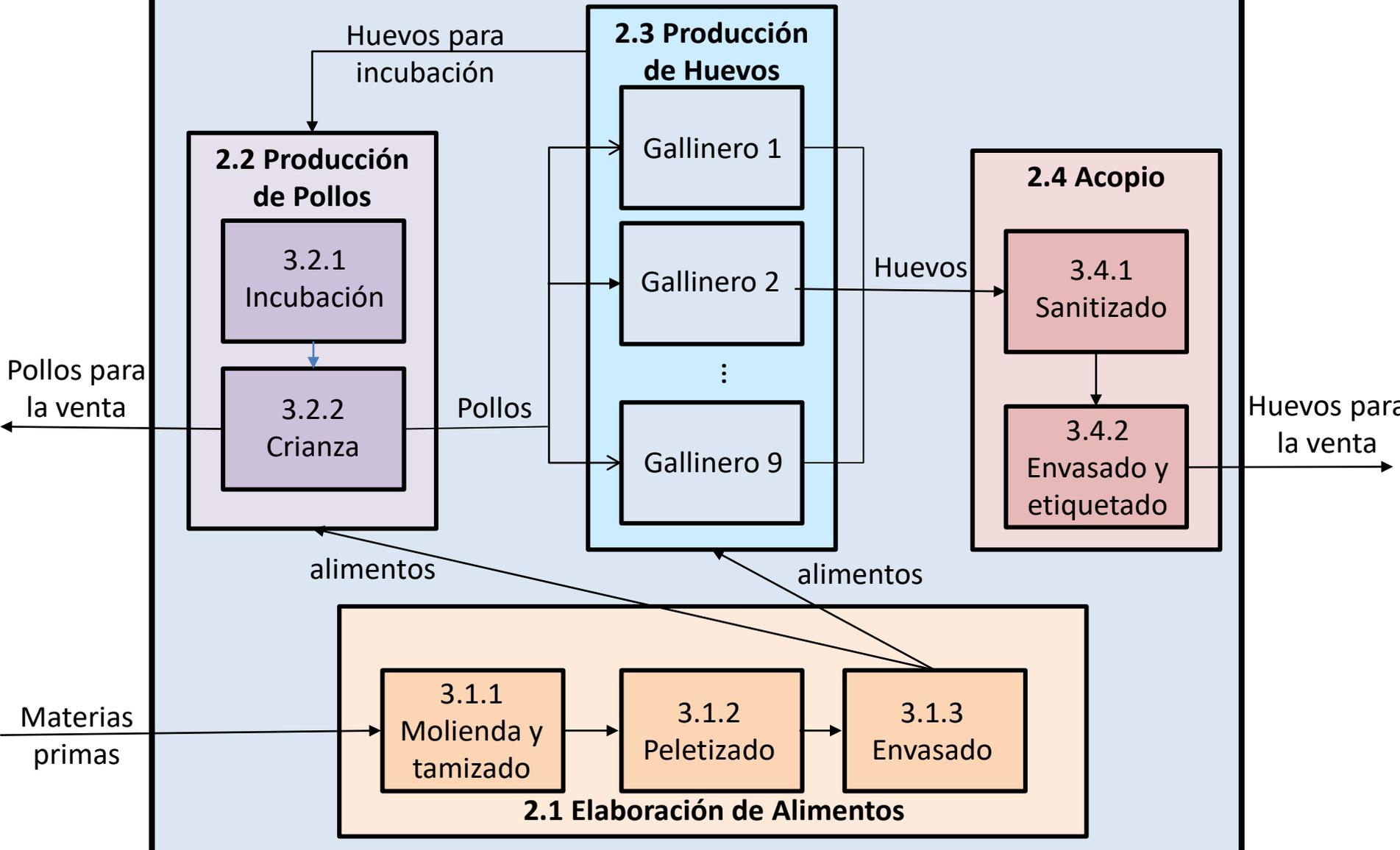
RS

MODELO GEOGRÁFICO

CORMETAL

LÍMITES ORGANIZACIONALES KALFÚ

1. KALFÚ PRODUCCIÓN



ACTIVIDADES TECNÓLOGICAS 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)

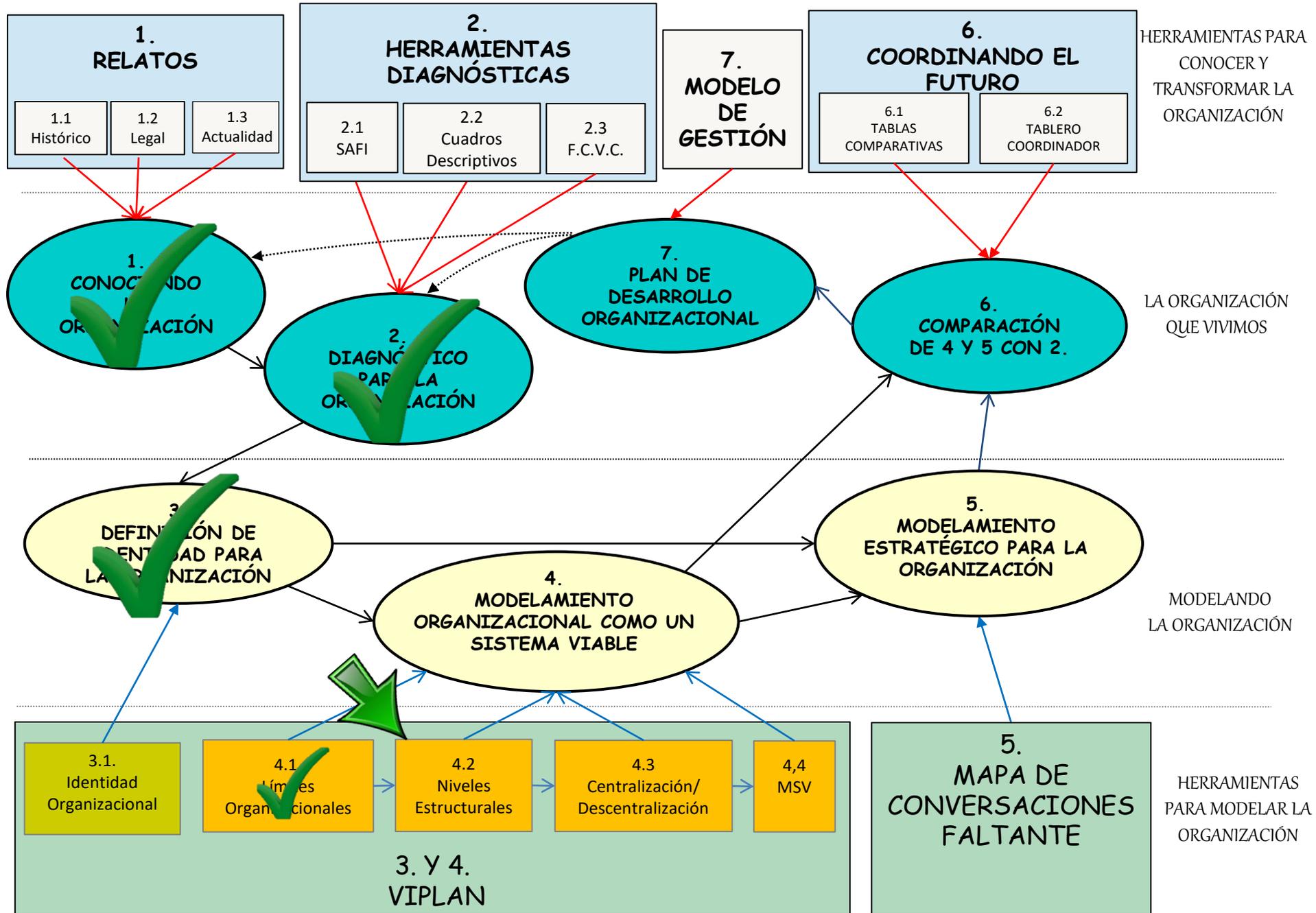
Almaciguera

Cosecha
(se pretende extender
la cosecha hasta el
otoño)

CONSERVA

VENTA EN FRESCO

METODOLOGÍA

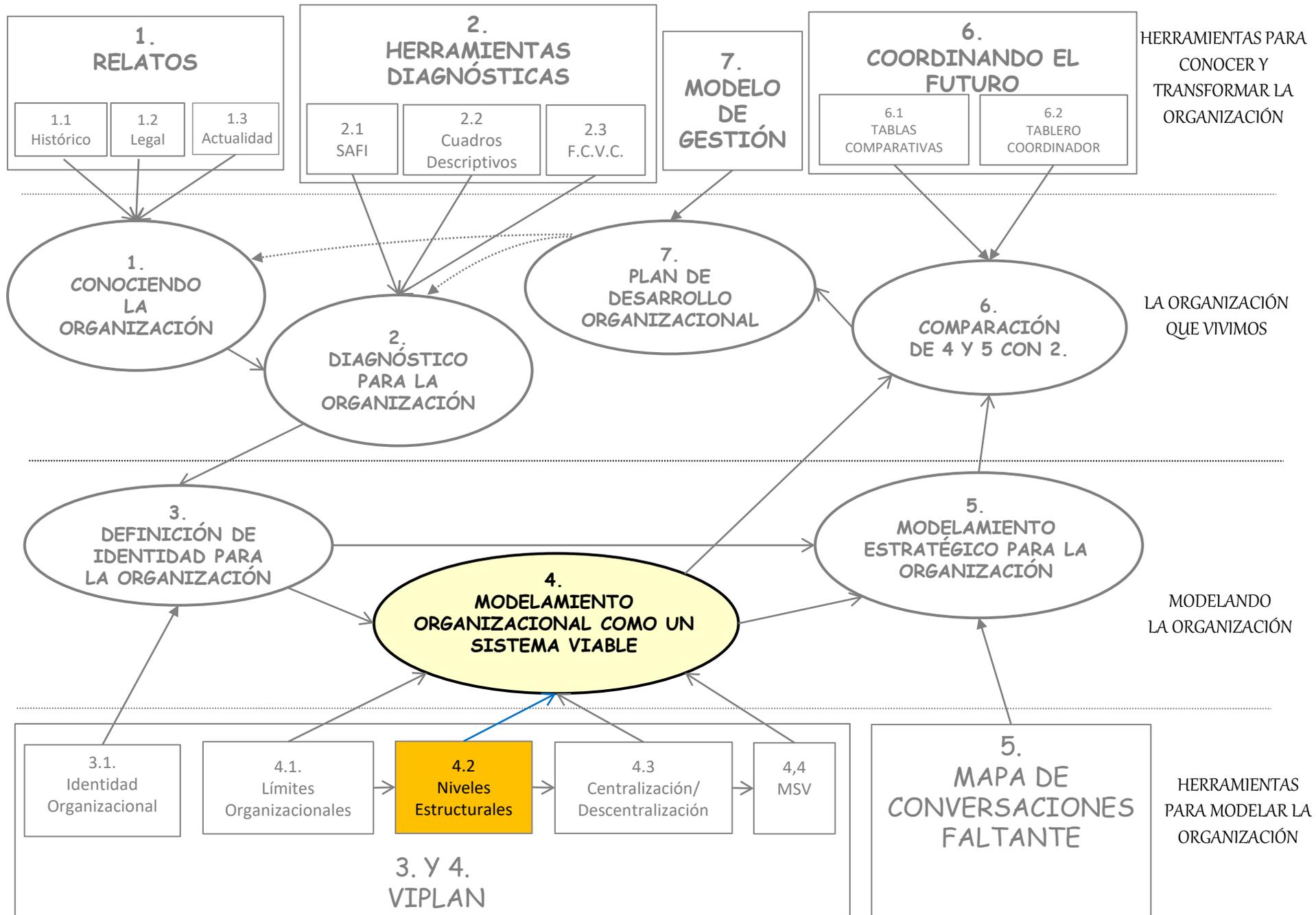


ACTIVIDAD 4.2

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



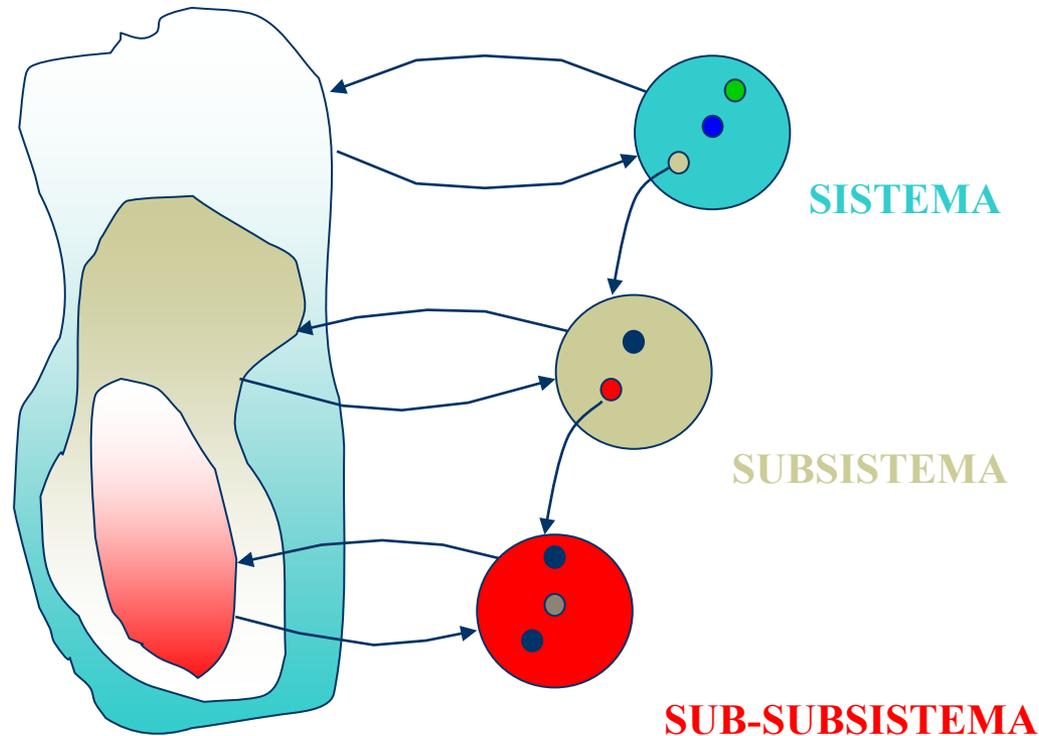
NIVELES ESTRUCTURALES: DESPLEGANDO LA COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL



COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL: (modelar los niveles estructurales)

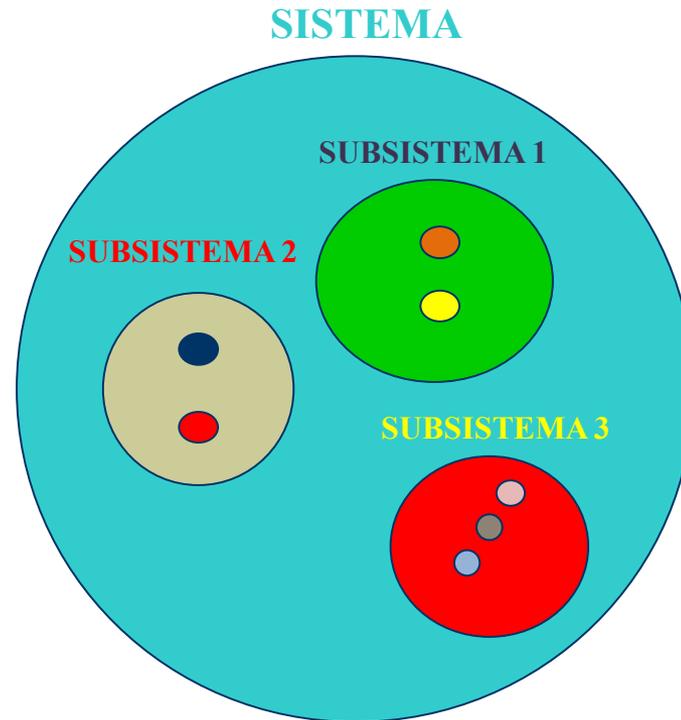
Identifica las tareas que la gerencia quiere convertir en actividades autónomas en diferentes niveles estructurales, es decir, las actividades primarias de la organización. Estas tareas definen el desdoblamiento de complejidad de la organización.

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”.

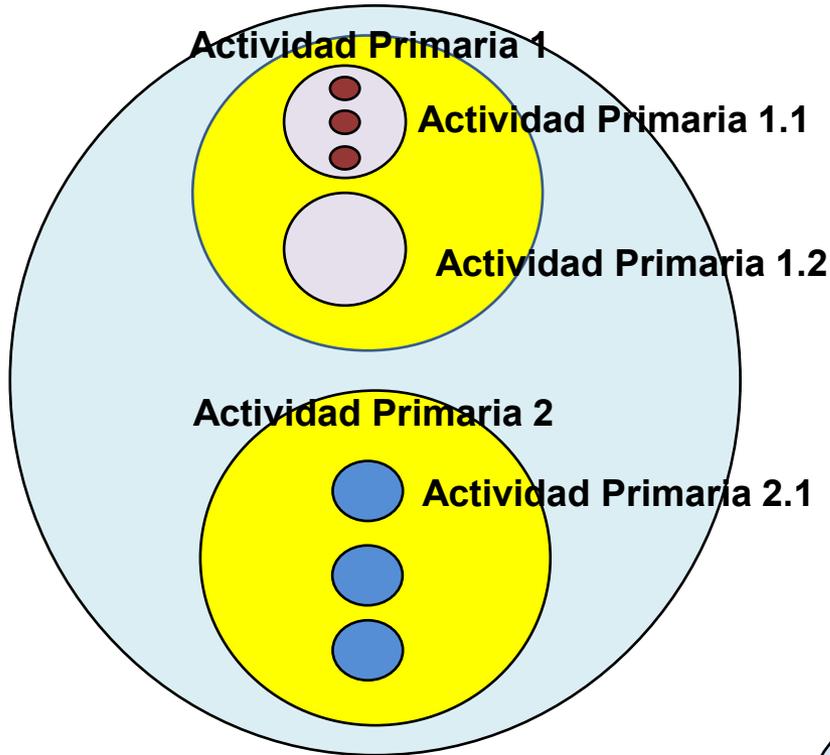
FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL: (Despliegue de la complejidad organizacional)



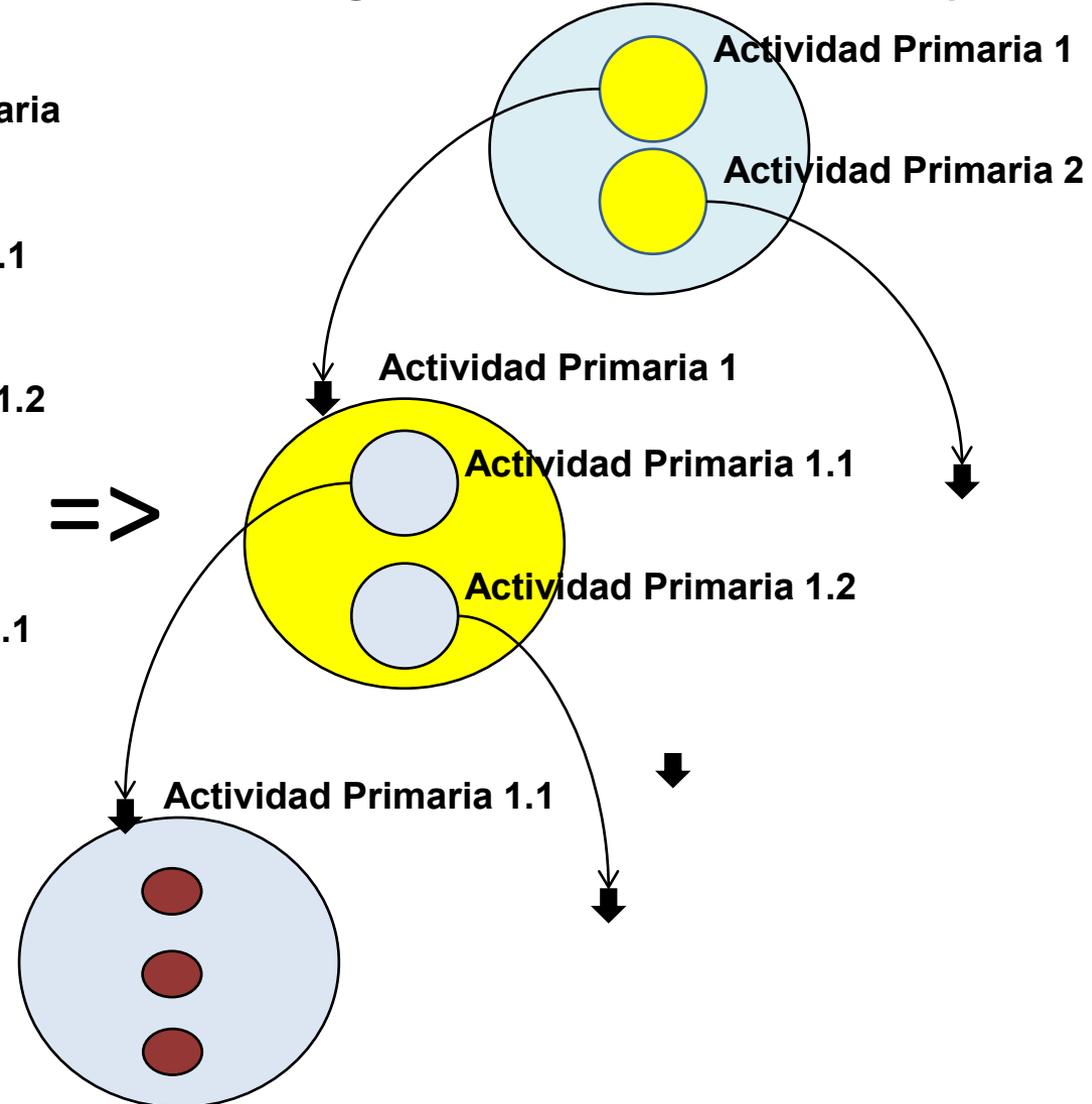
Para un sistema viable, “la complejidad de las tareas hacen necesario considerar sistemas autónomos inmersos en sistemas autónomos”.

DESDOBLAMIENTO DE COMPLEJIDAD (Formas de dibujarlo)

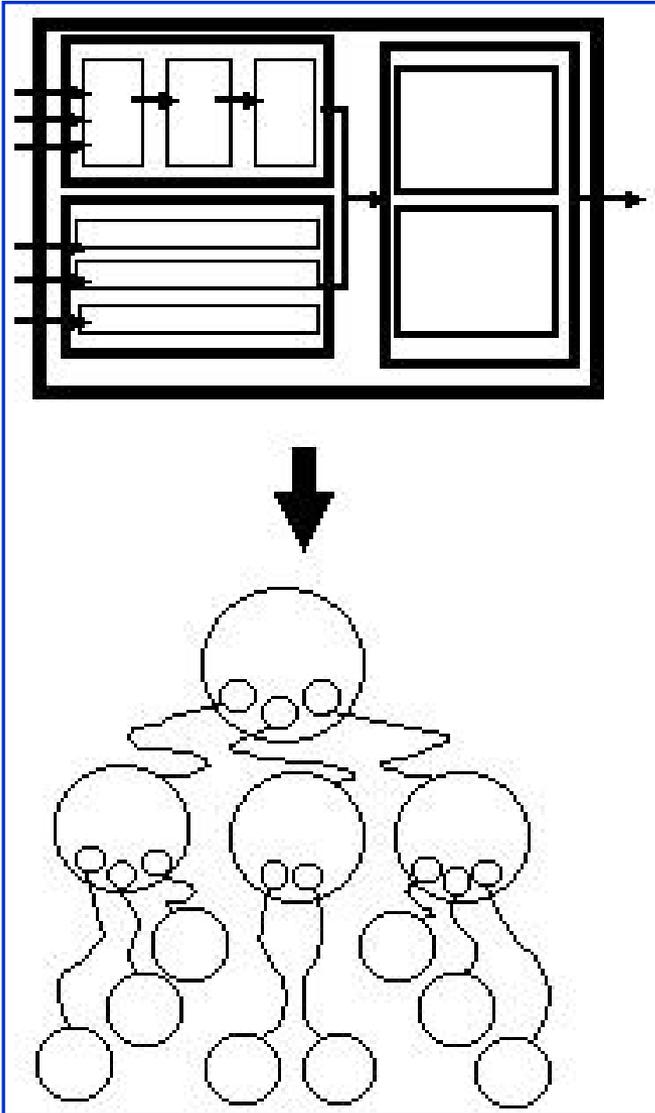
“Organización Total” como actividad primaria



“Organización Total” como actividad primaria



REPRESENTACIÓN



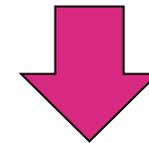
**Actividades Tecnológicas
realizadas**

+

Actividades Temporales

+

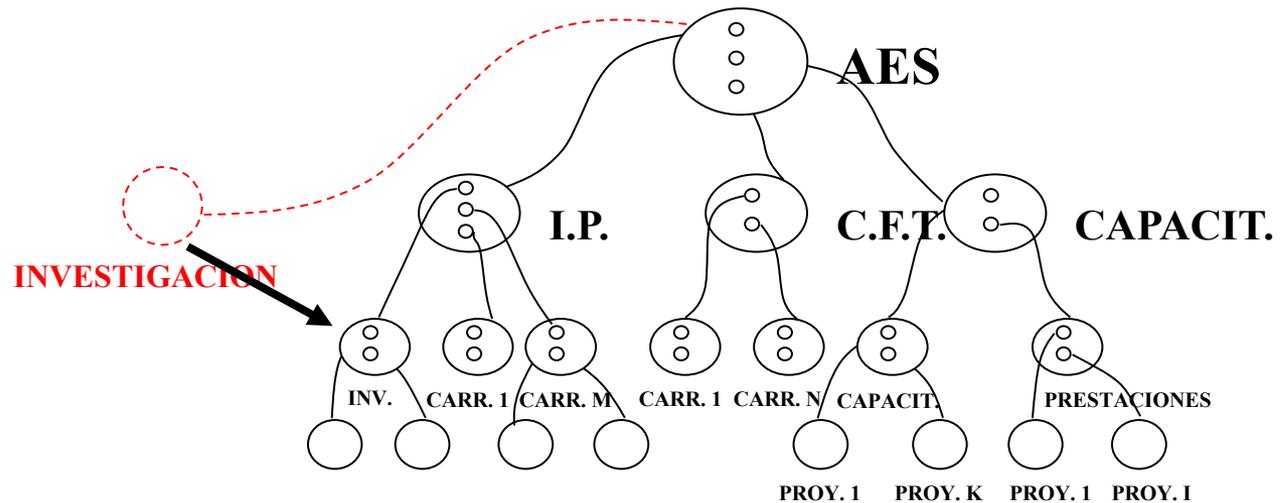
Actividades Geográficas



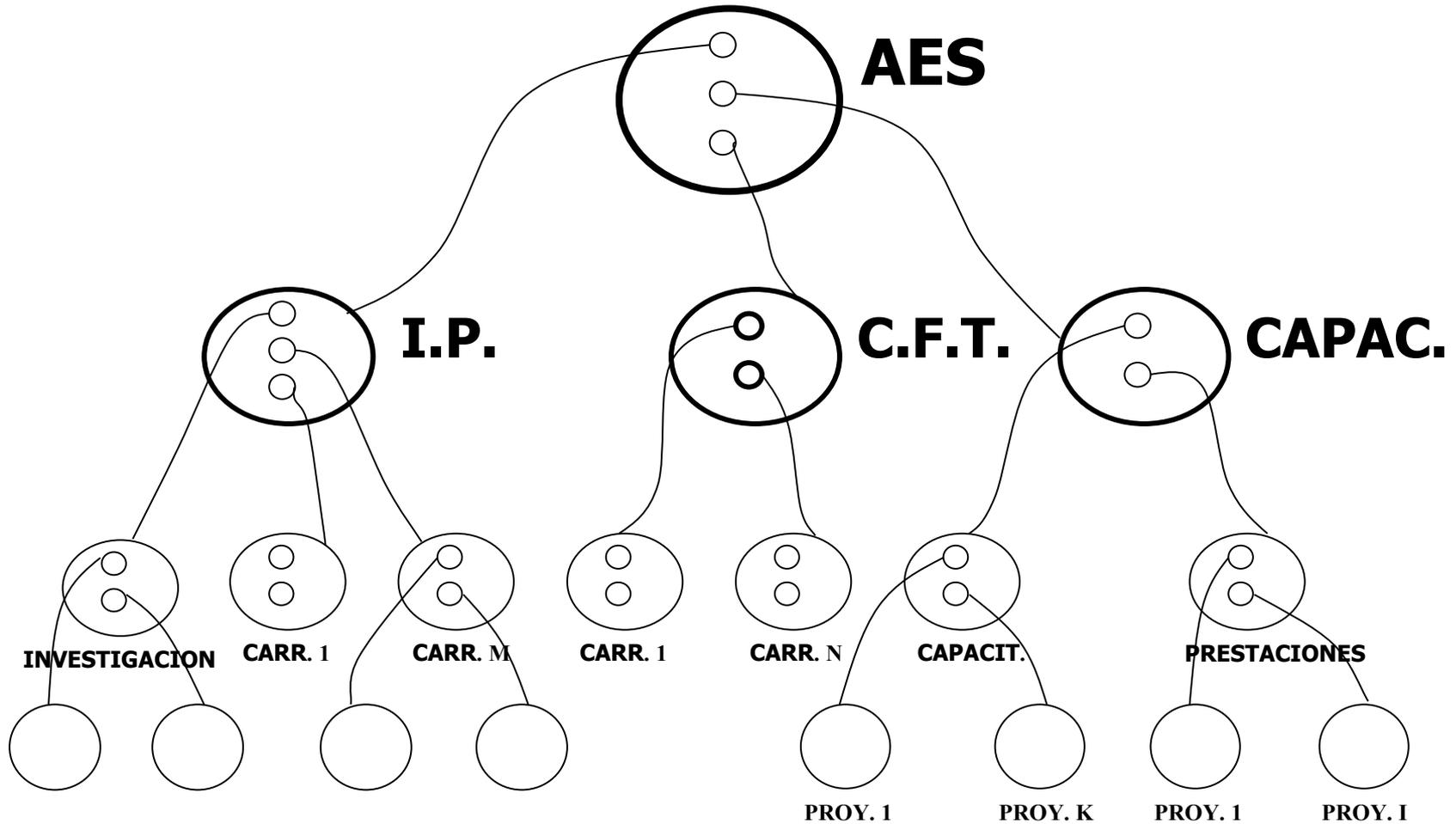
Actividades Primarias
(Equilibrando la Complejidad)

AES

DE LAS ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS AL DESPLIEGUE DE COMPLEJIDAD



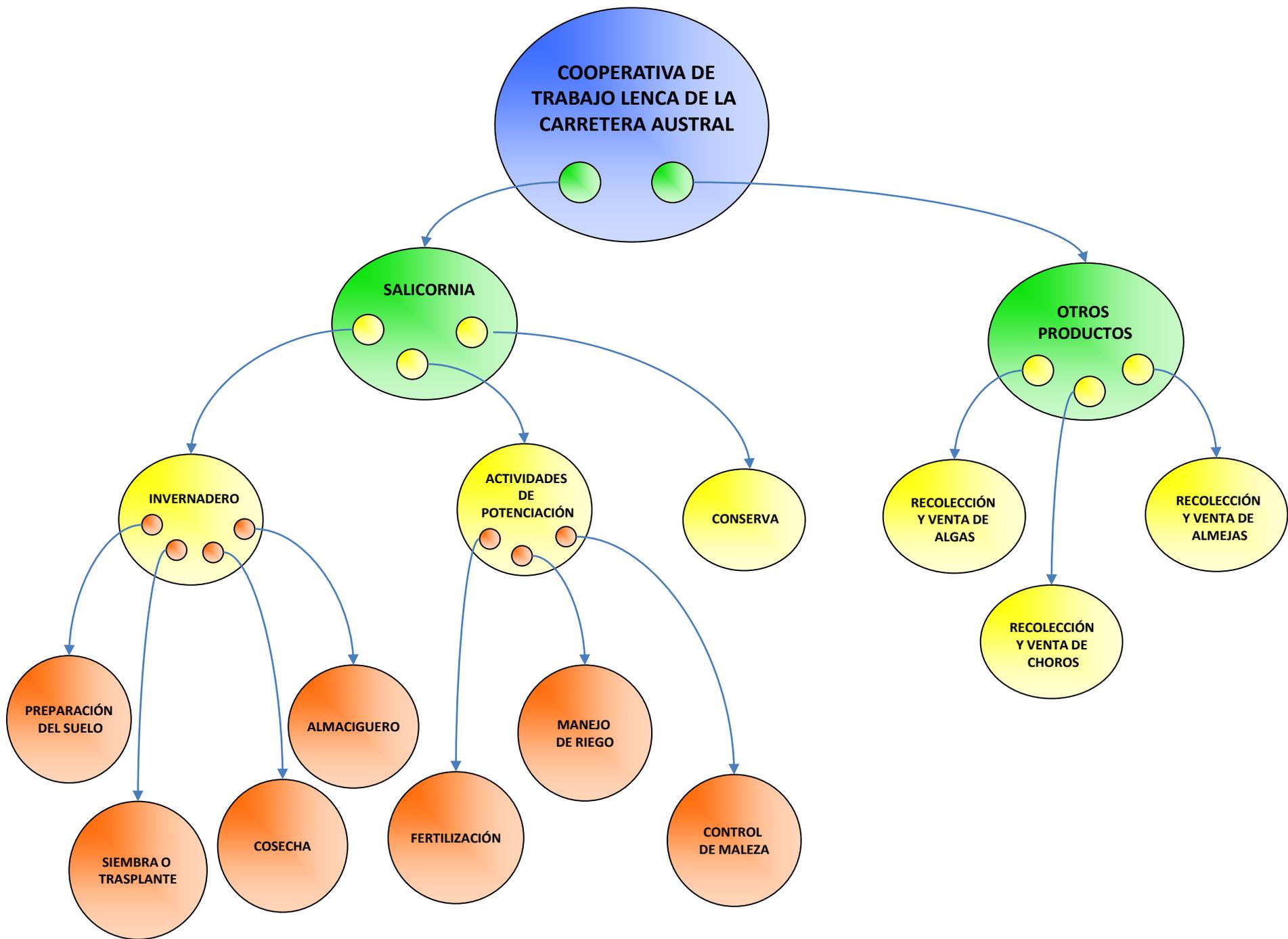
NIVELES ESTRUCTURALES (DESPLIEGUE DE COMPLEJIDAD)



DESPLIEGUE DE LAS ACTIVIDADES MISIONALES} KALFÚ

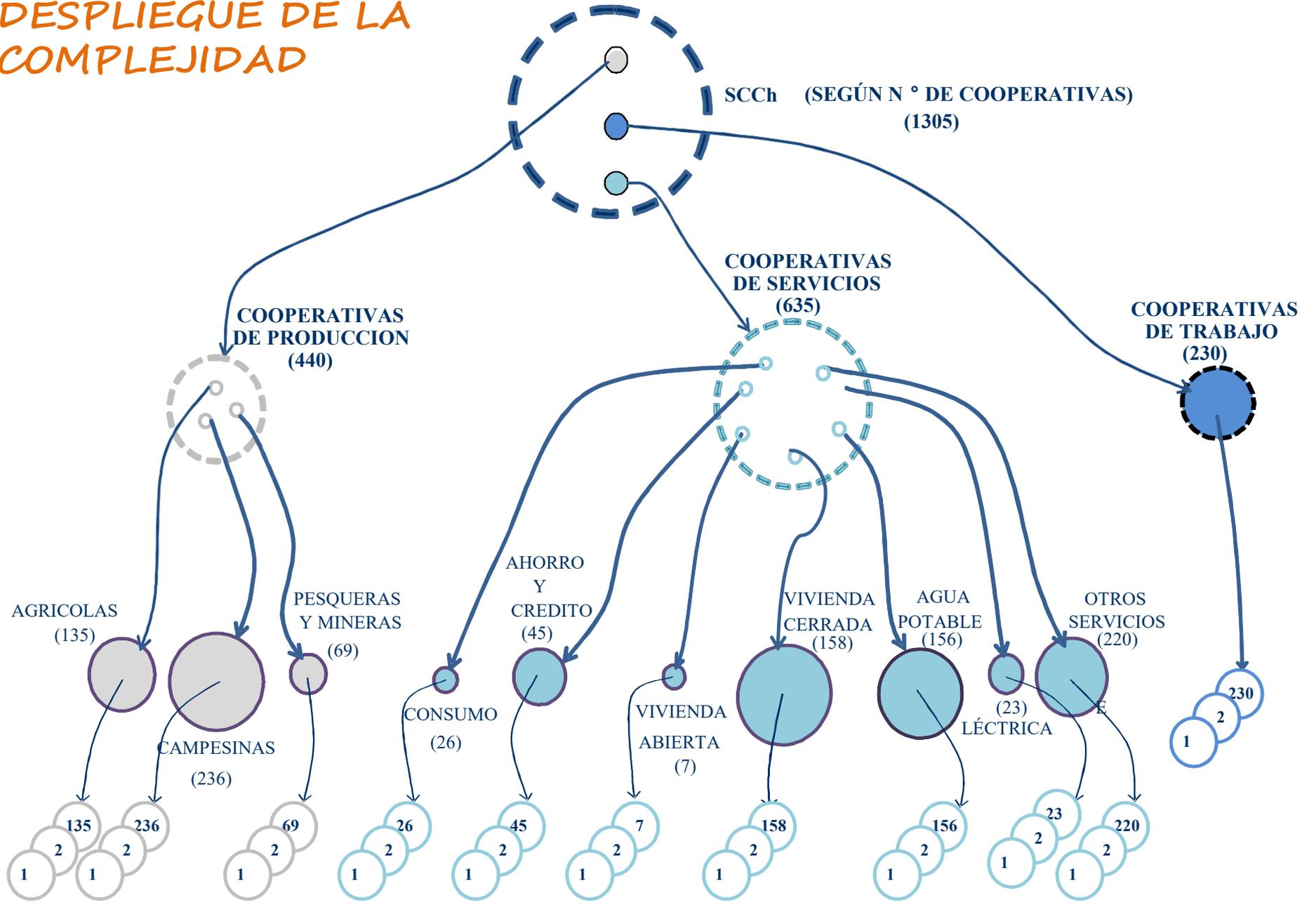


COOPERATIVA LENCA CARRETERA AUSTRAL

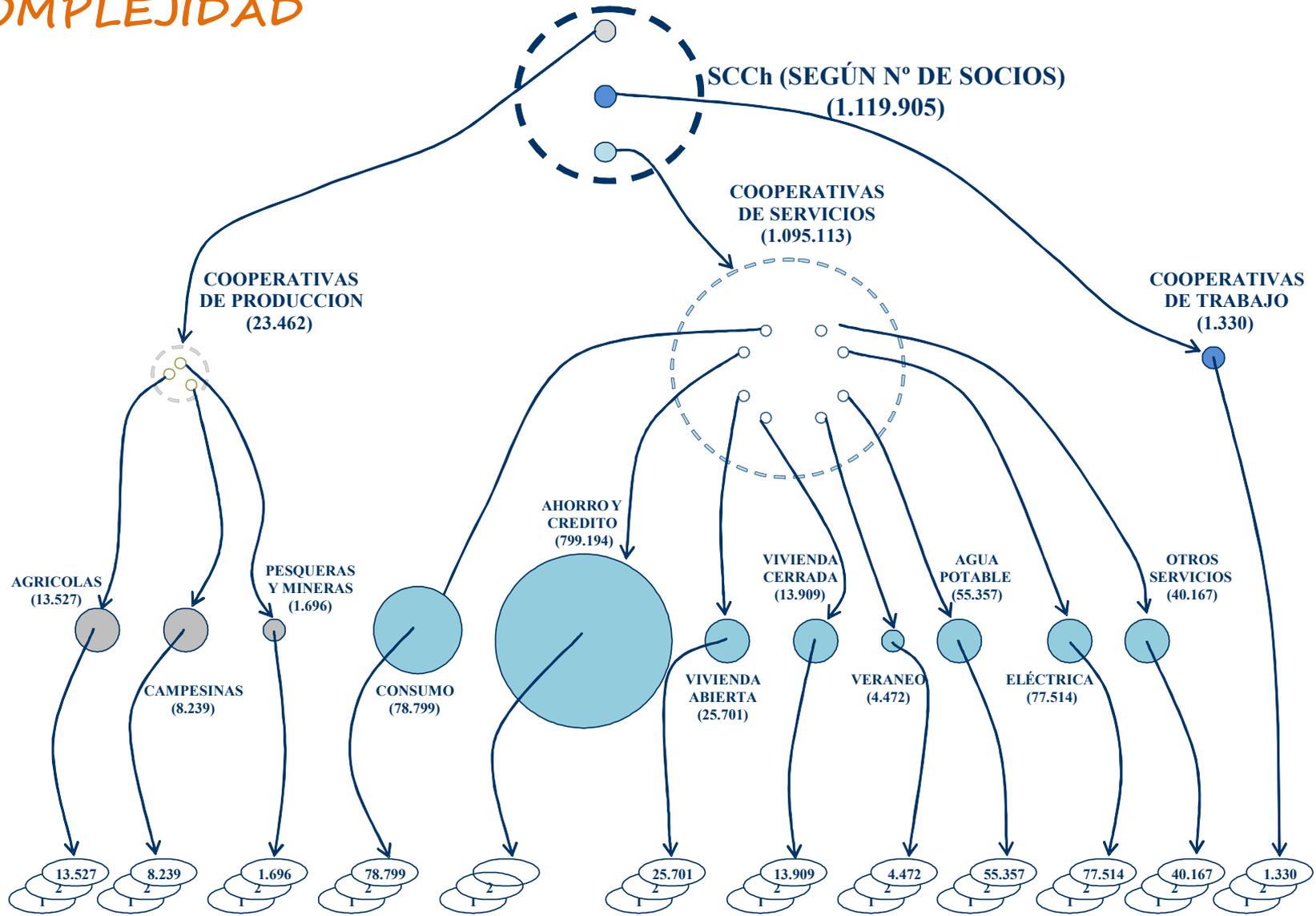


“DESPLEGANDO LA COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL PARA EL SCCh”

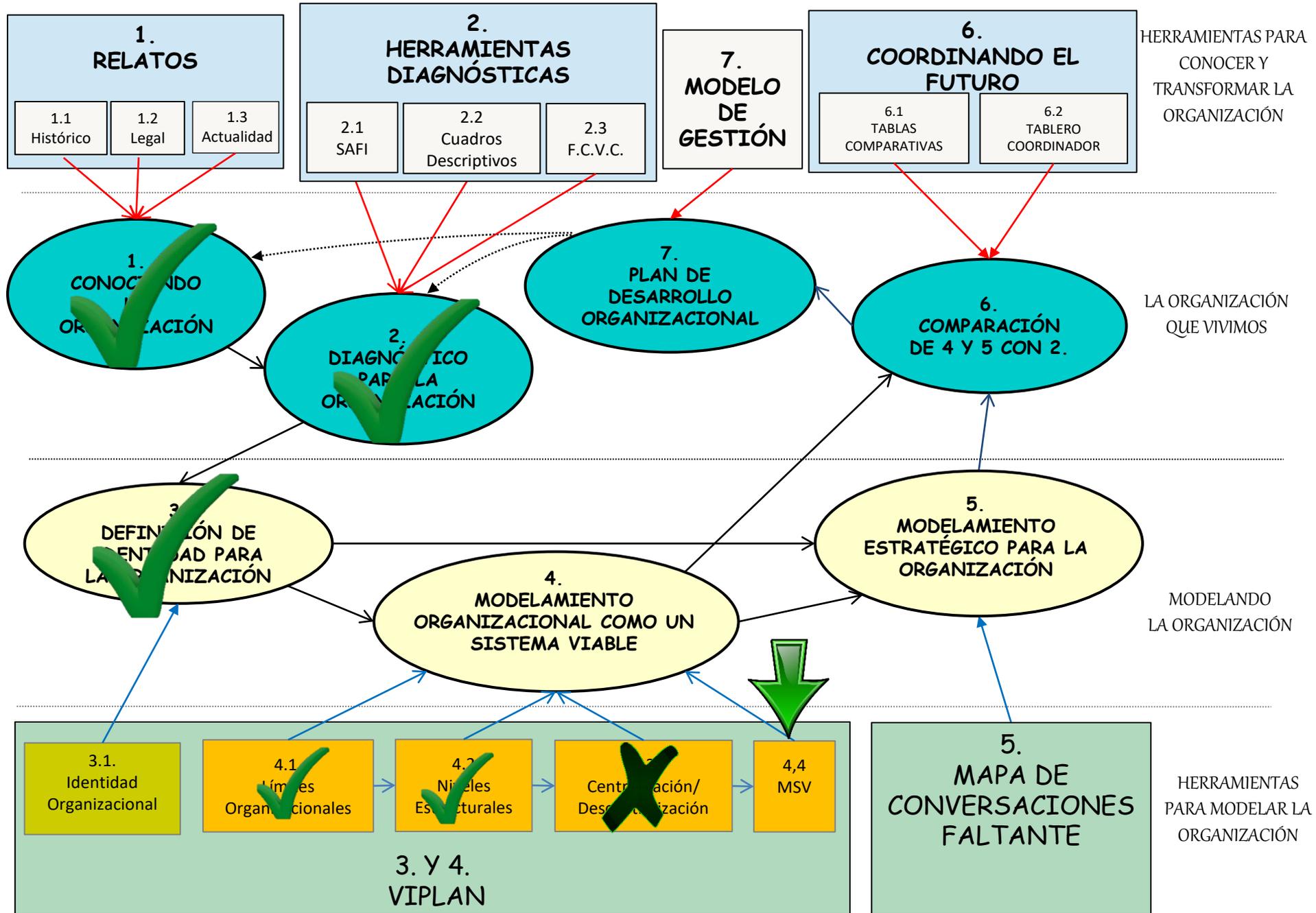
DESPLIEGUE DE LA COMPLEJIDAD



DESPLIEGUE DE LA COMPLEJIDAD



METODOLOGÍA

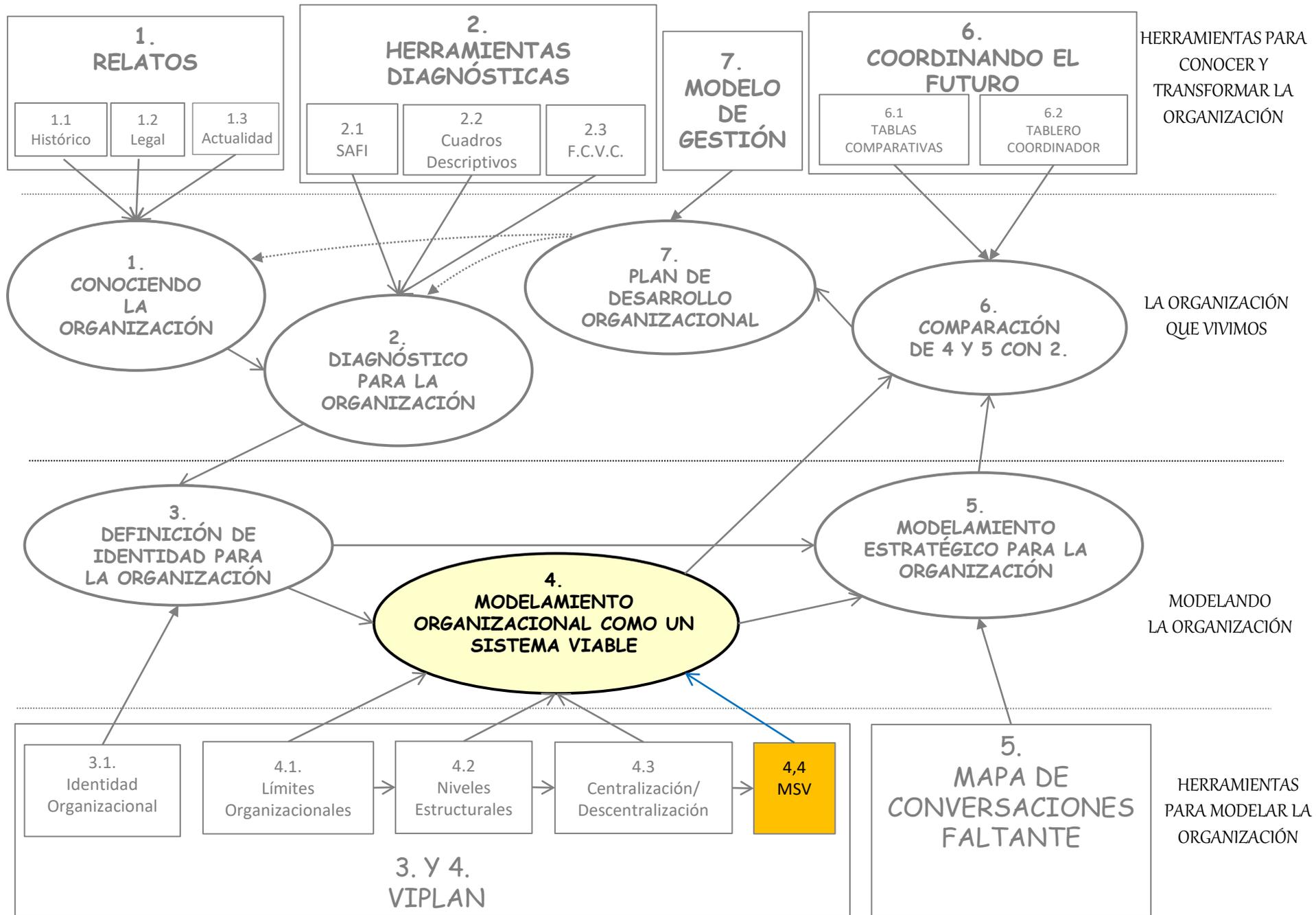


ACTIVIDAD 4

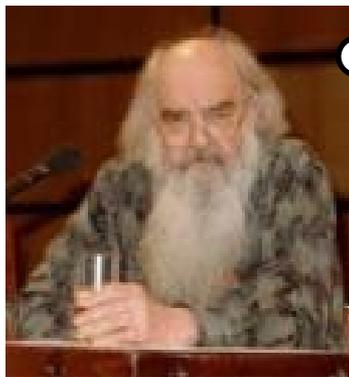
MODELANDO EL SISTEMA VIABLE PARA LA ORGANIZACIÓN

- **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.**

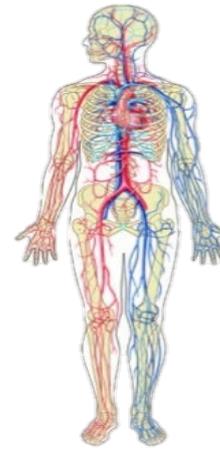
METODOLOGÍA



IMAGINIZANDO LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA VIABLE



STAFFORD BEER



**Veremos la
Organización
como Ser Vivo**

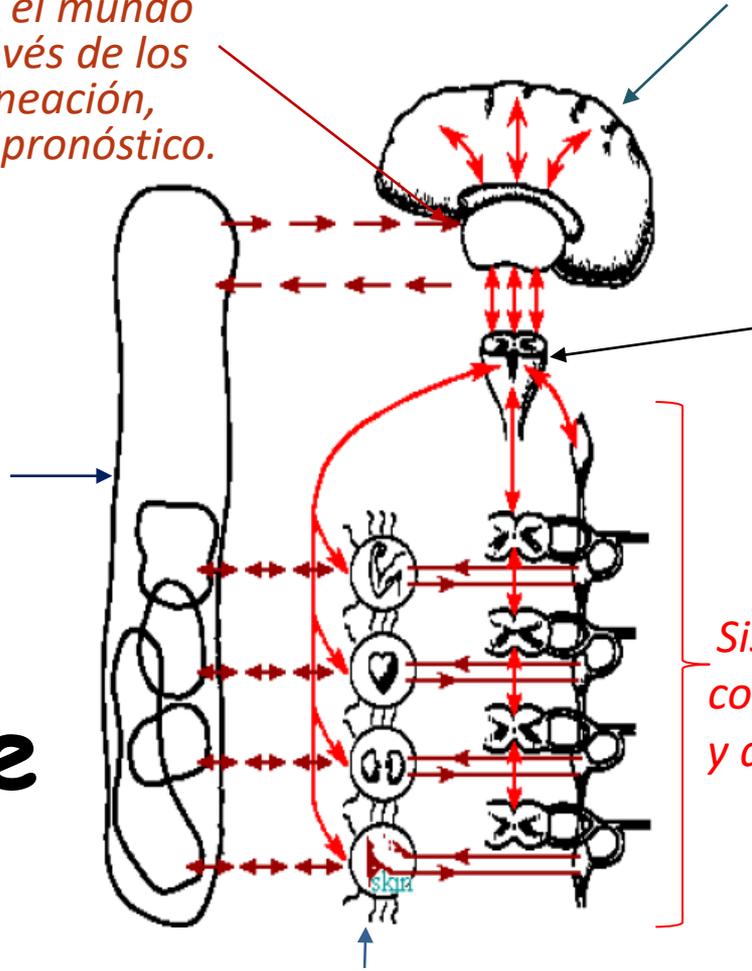
Sistema 4.
El cerebro medio. La conexión con el mundo exterior a través de los sentidos. Planeación, proyección y pronóstico.

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

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).

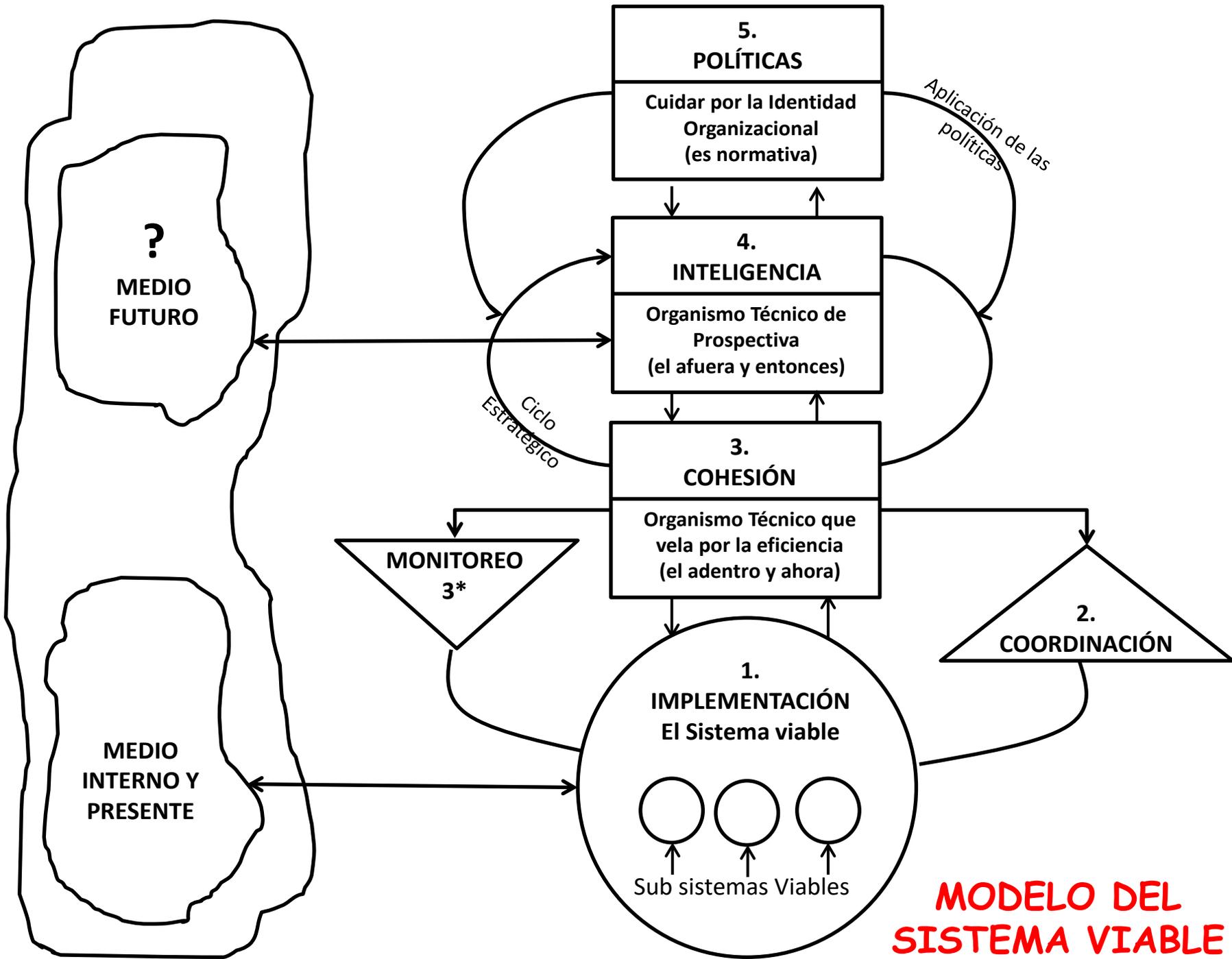
Sistema 2.
Sistema nervioso simpático que
coordina los músculos y órganos
y asegura que su interacción sea
estable.

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

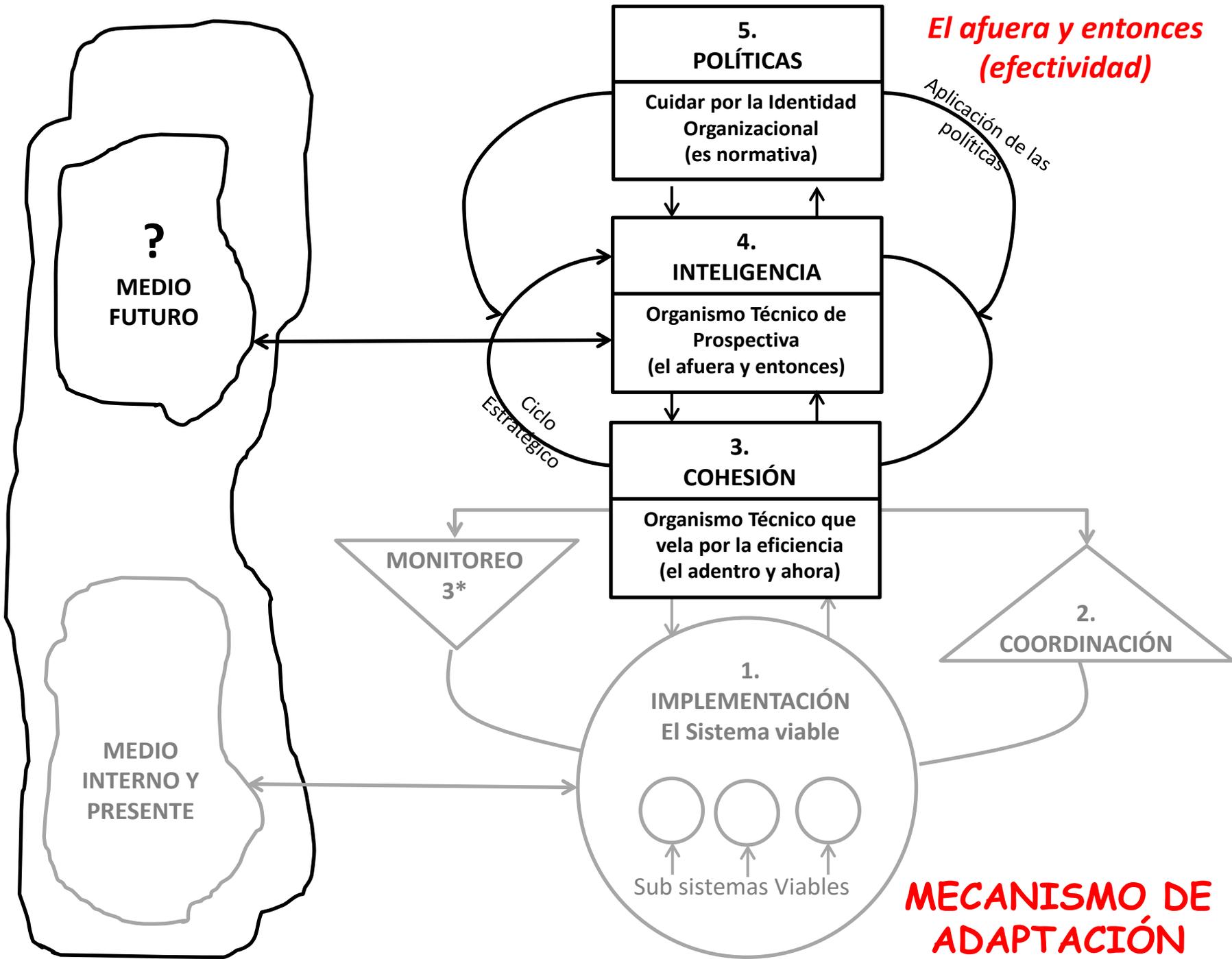


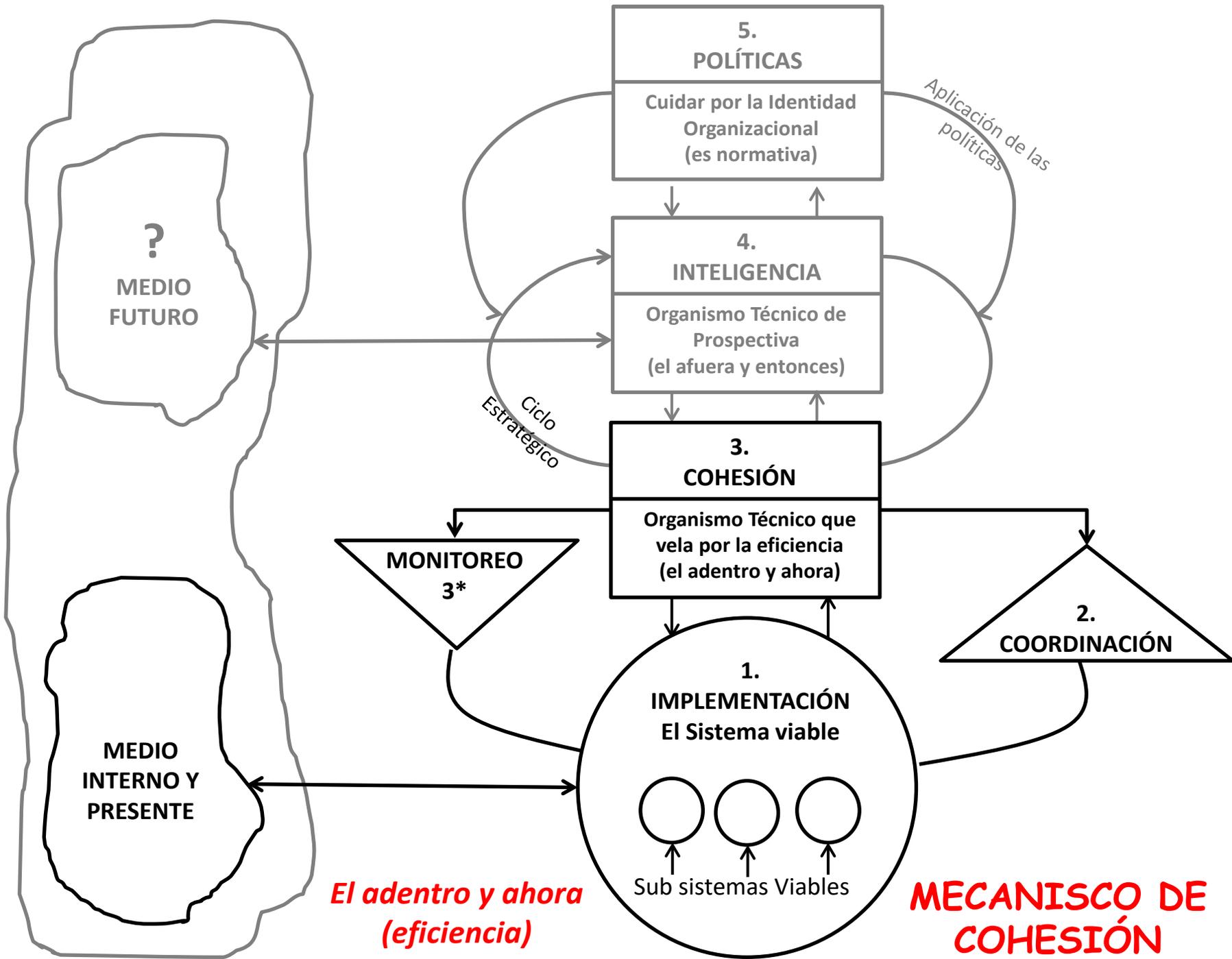
Entorno.
El Medio Ambiente
relacionado con la con el
Sistema Viable. En sus
dimensiones de presente
y futuro.

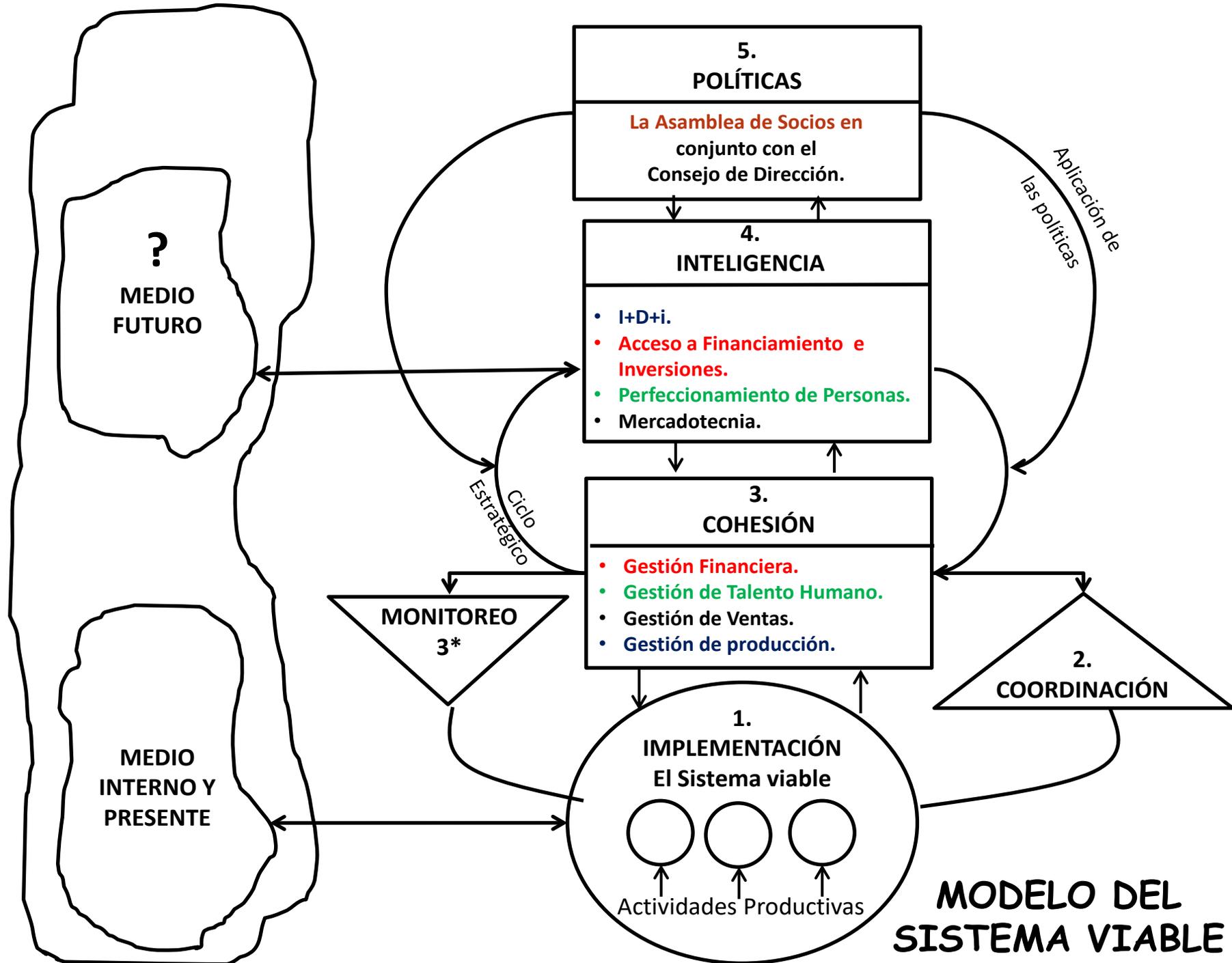
Modelo de sistema Viable (VSM)



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.

LEGISLACIÓN ADECUADA

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

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.

ENTORNO SOCIOECONÓMICO

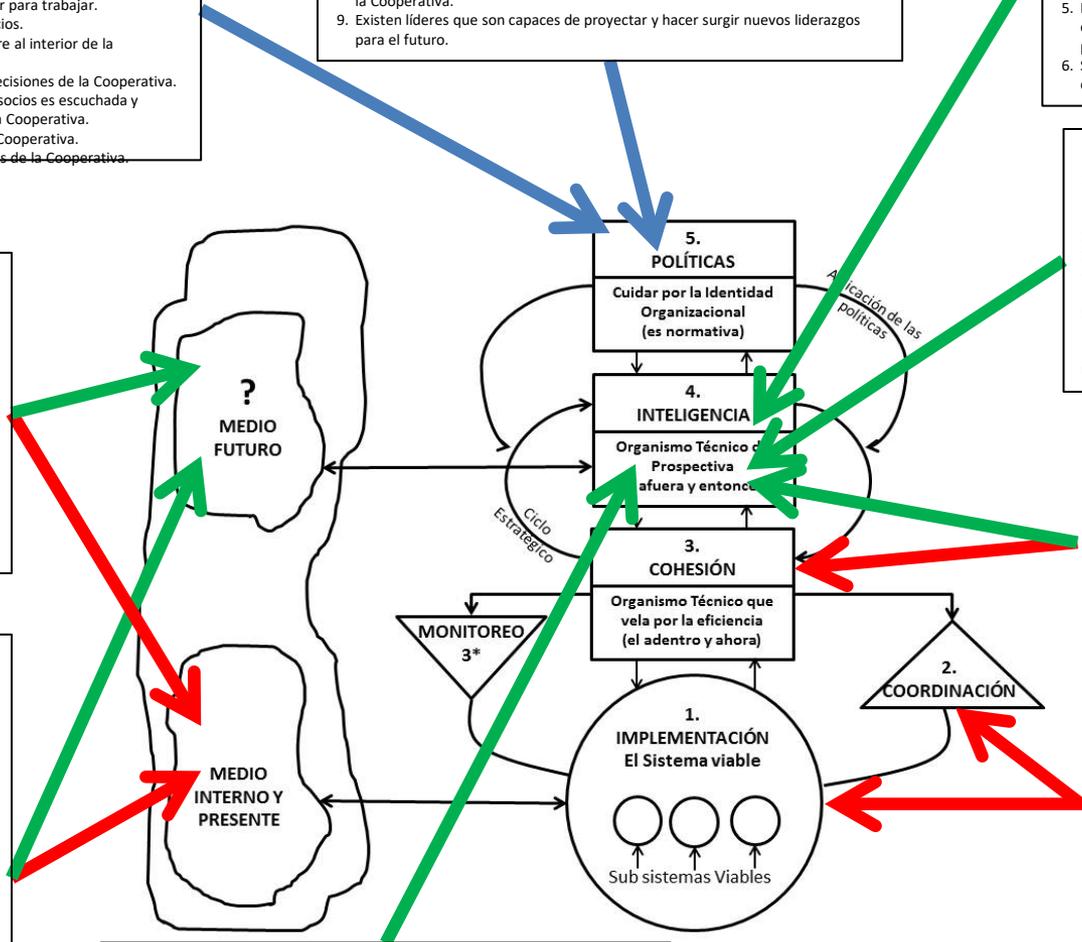
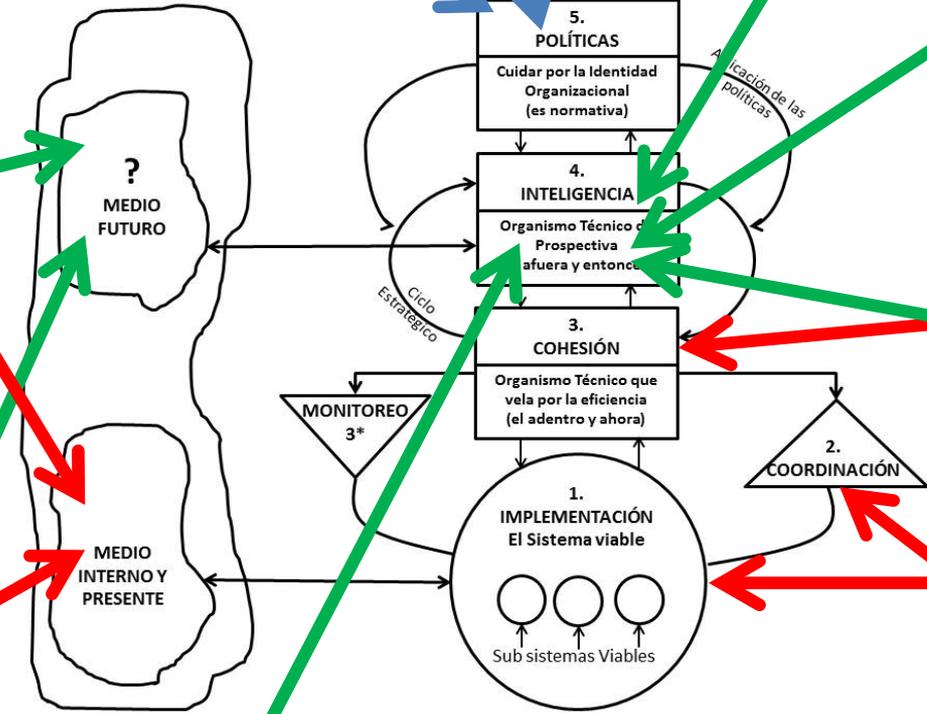
1. La Cooperativa ha considerado en sus estrategias sociales y económicas a la comunidad en la cual se encuentra inserta.
2. La Cooperativa tiene identificado adecuadamente su entorno, respecto de la sociedad civil que podría estar relacionada de alguna manera con ella..
3. La Cooperativa mantiene relaciones 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

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 propuestas
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.





¿PREGUNTAS? ... ¿REFLEXIONES?...

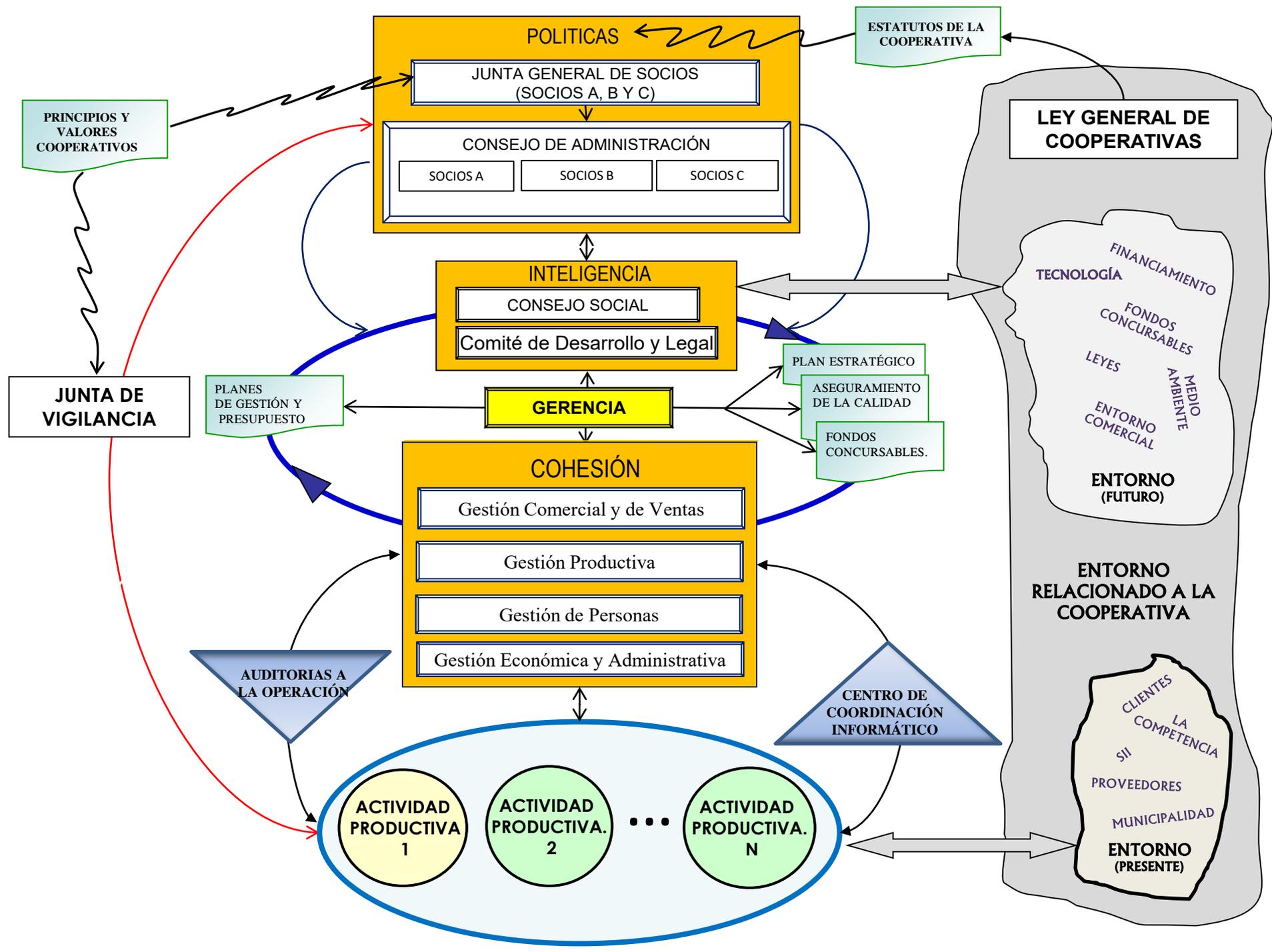


Ahora:

PRIMER DESCANSO DE HOY
(Momento para disfrutar un café)

CIESCOOP

MODELO GENÉRICO DE UNA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO

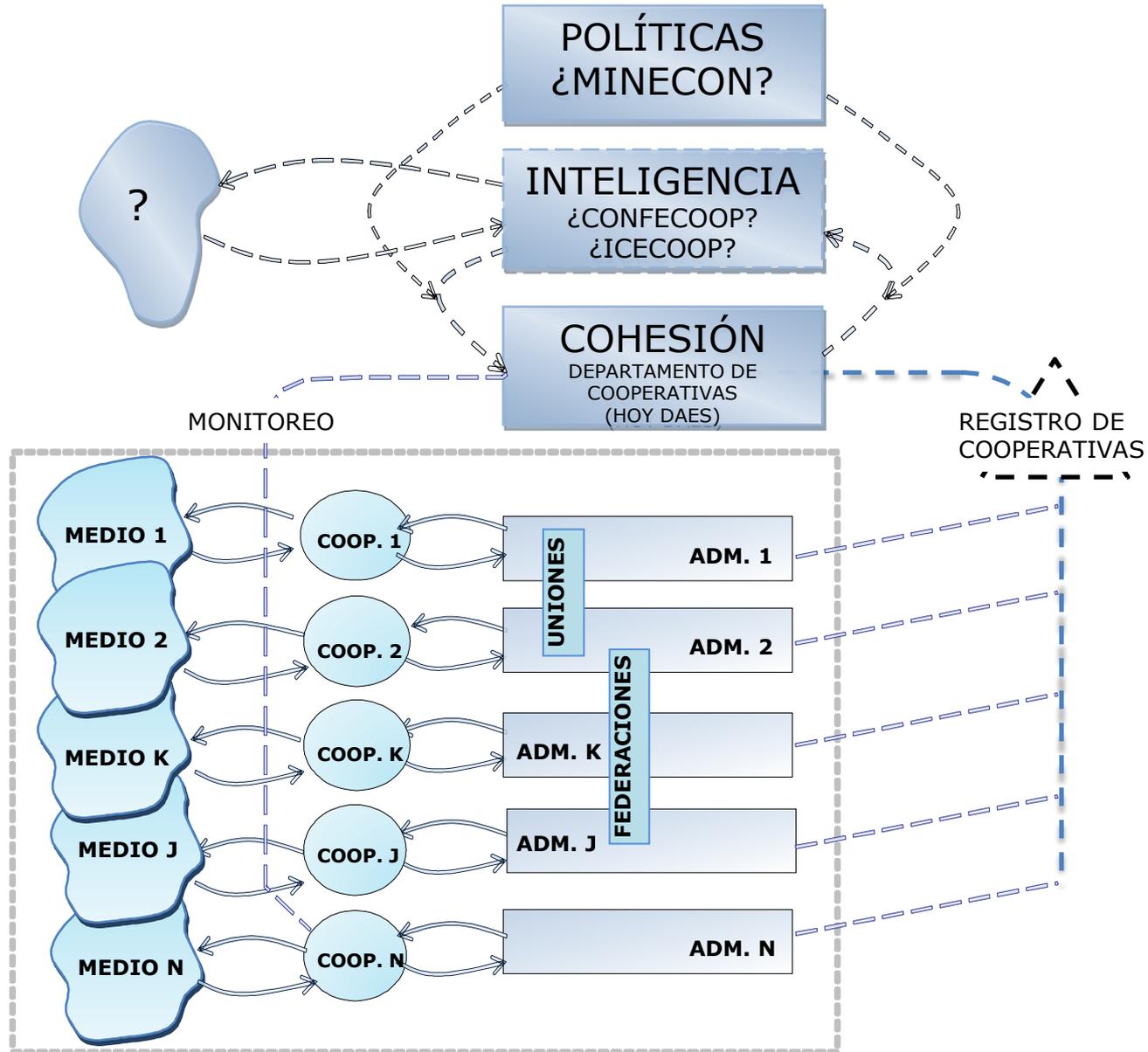


“LA VIABILIDAD DEL SCCh”

(En términos diagnósticos)

ESTRUCTURA

(VIABILIDAD ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICA PARA EL SCCH)

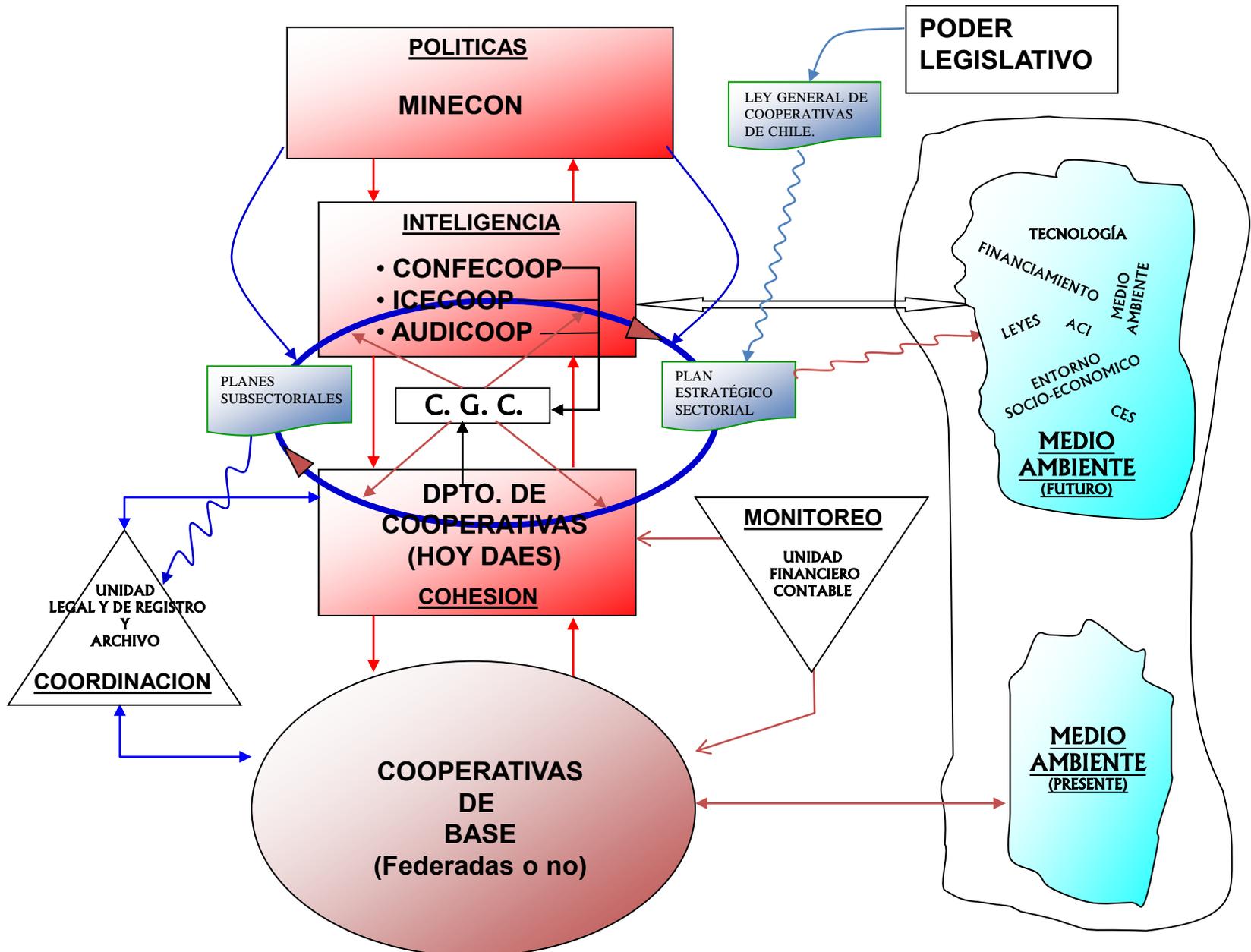


“LA VIABILIDAD DEL SCCh”

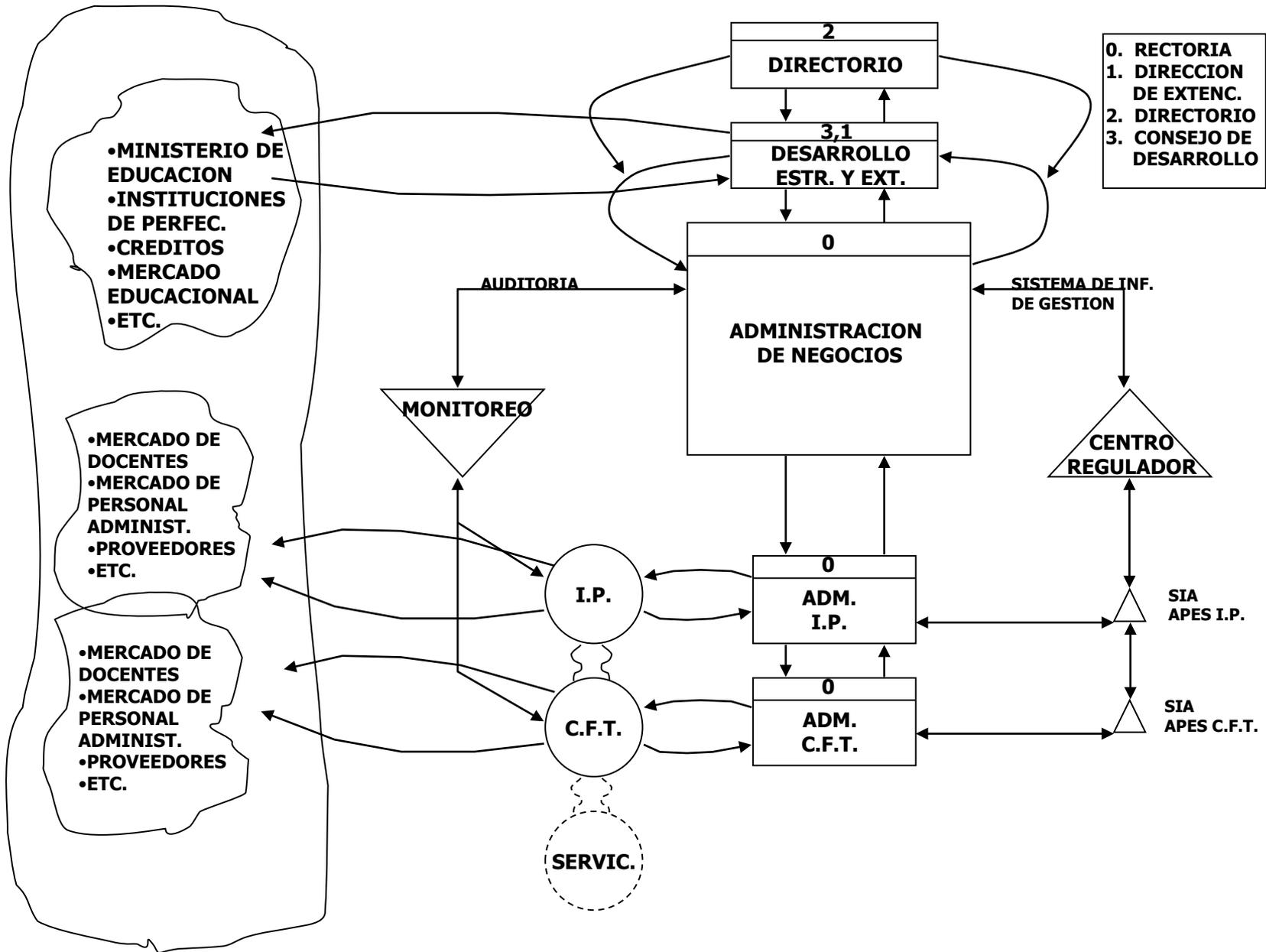
(En términos de diseño)

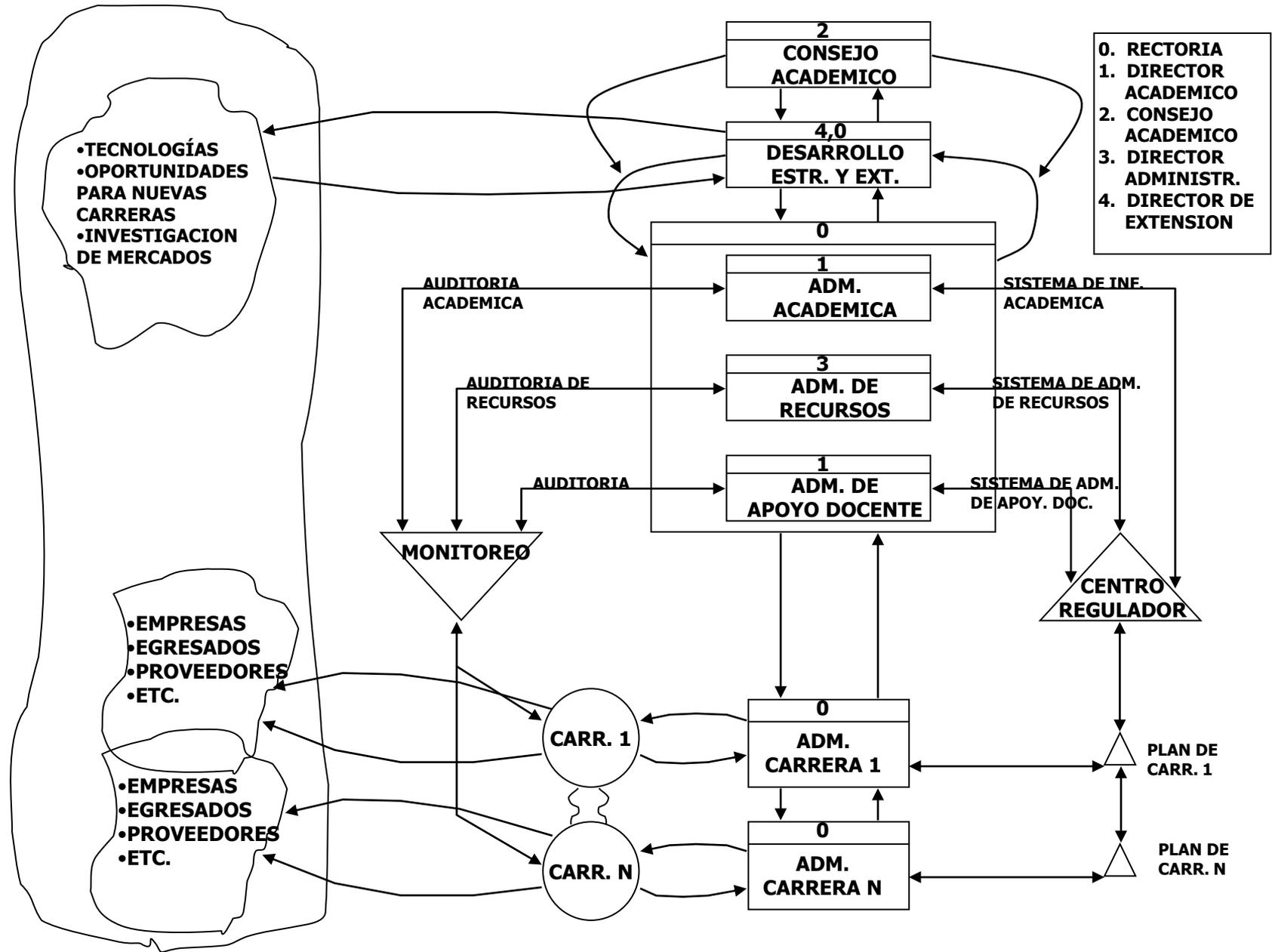
ESTRUCTURA

(VIABILIDAD ORGANIZACIONAL DE DISEÑO)

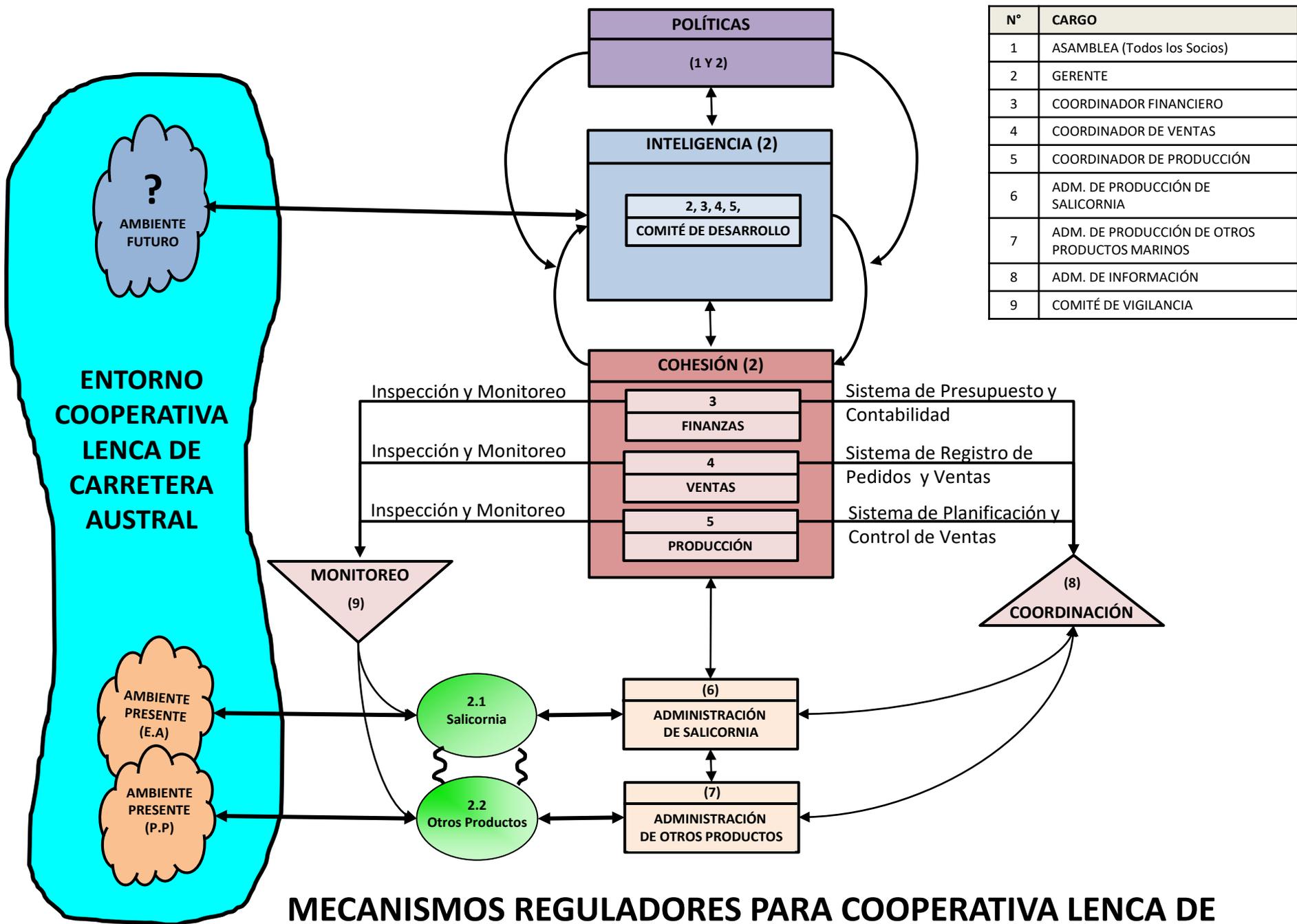


AES



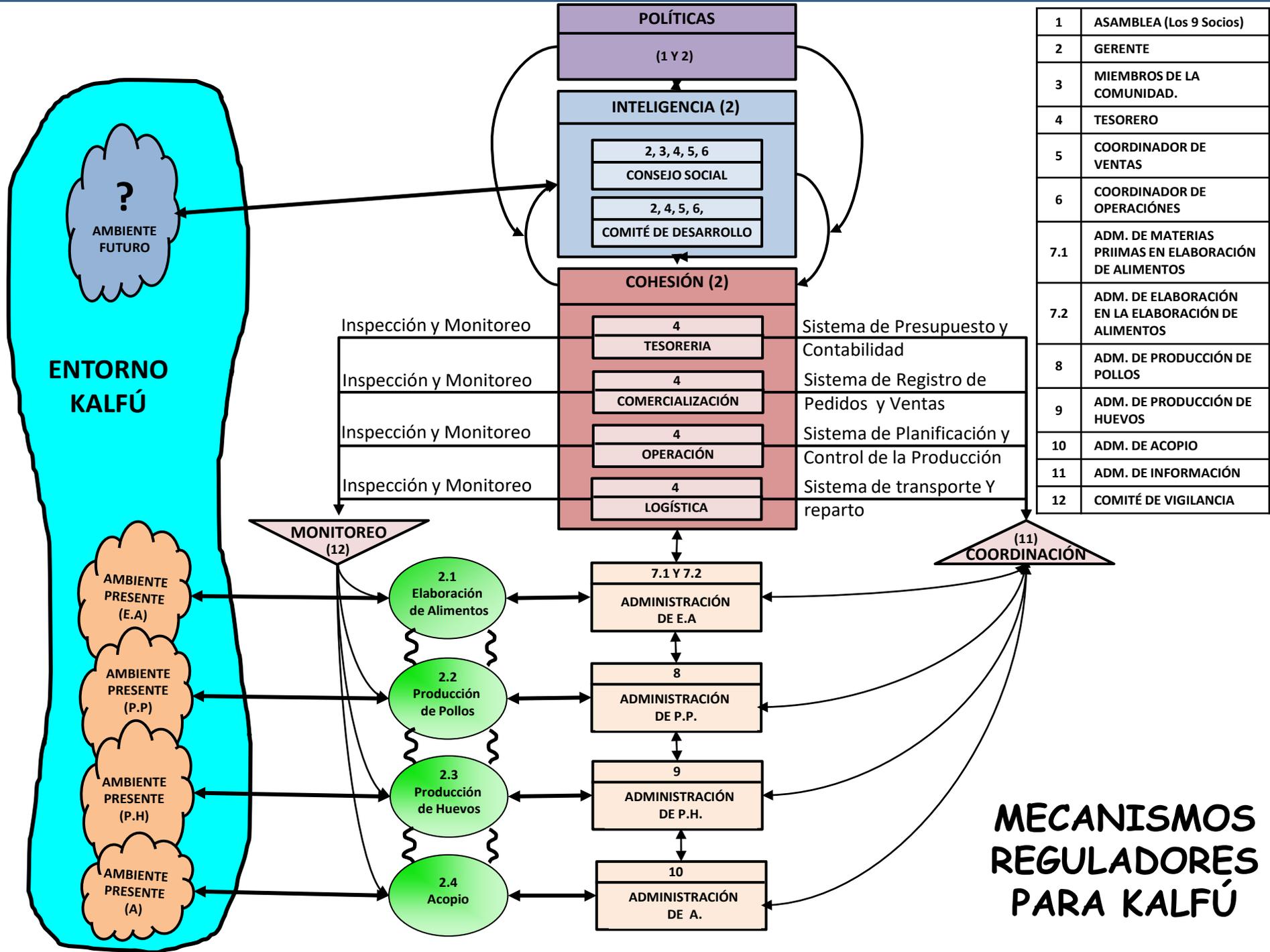


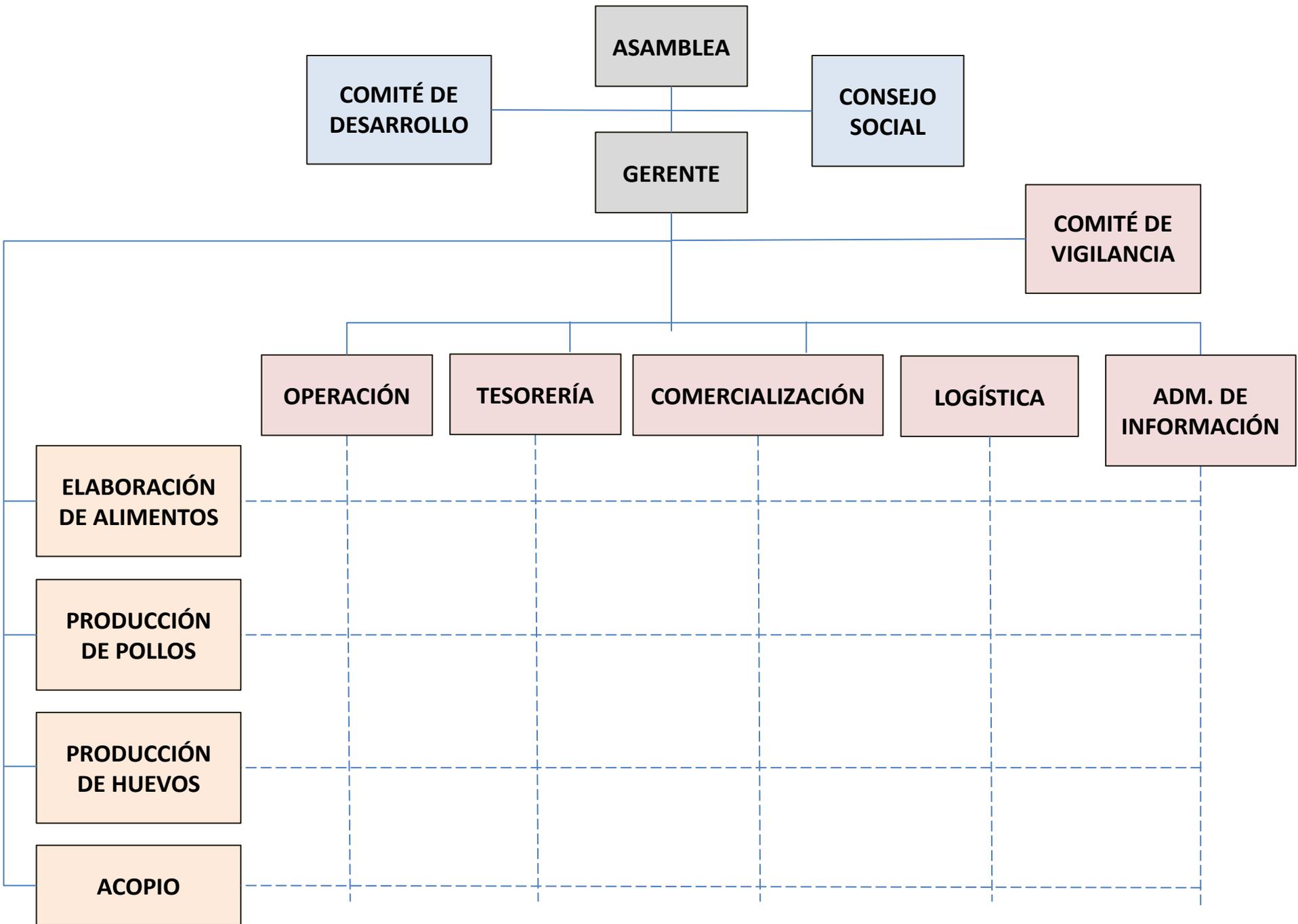
COOPERATIVA LENCA CARRETERA AUSTRAL



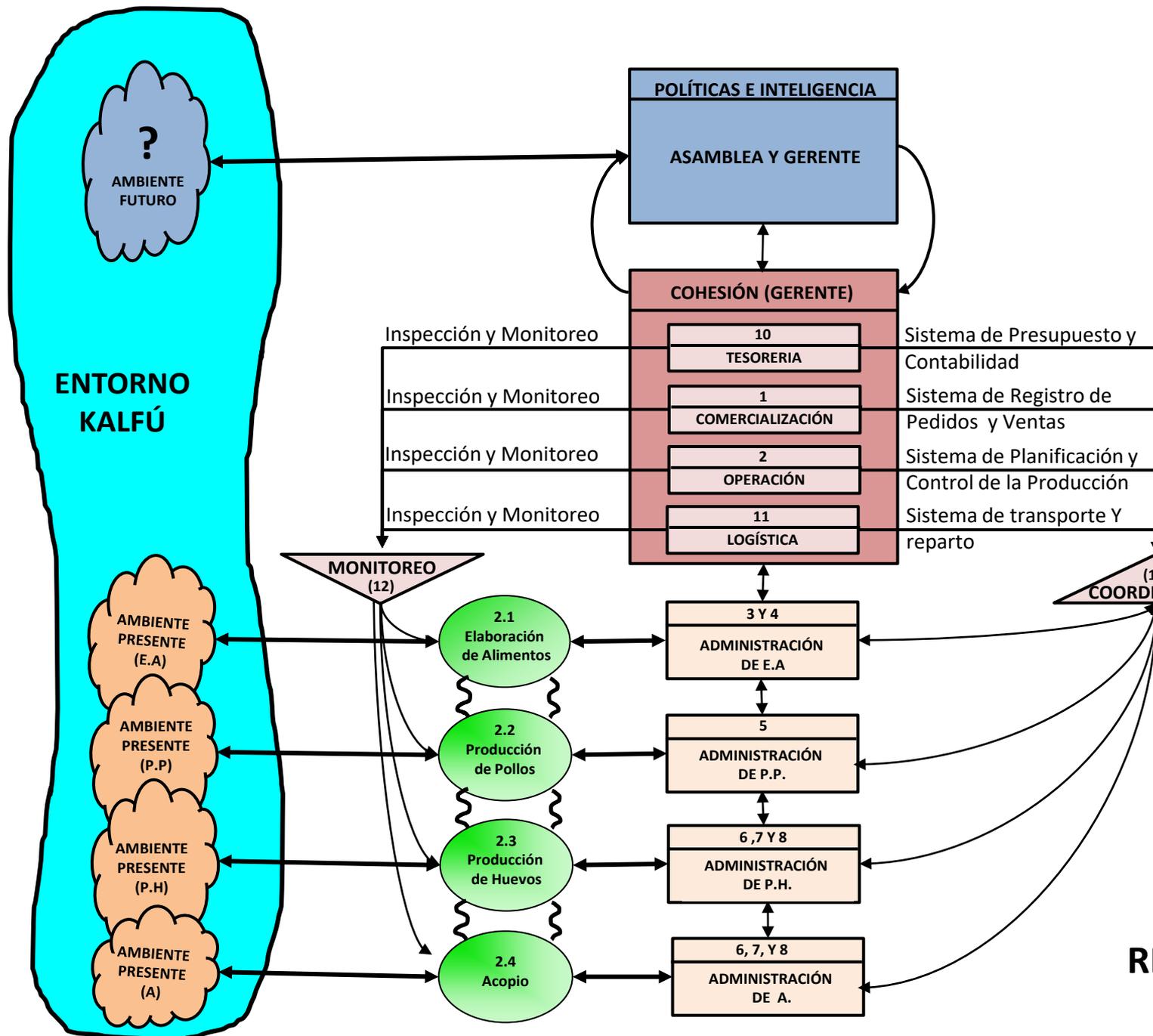
MECANISMOS REGULADORES PARA COOPERATIVA LENCA DE CARRETERA AUSTRAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA KALFÚ





ESTRUCTURA PARA KALFÚ EN ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

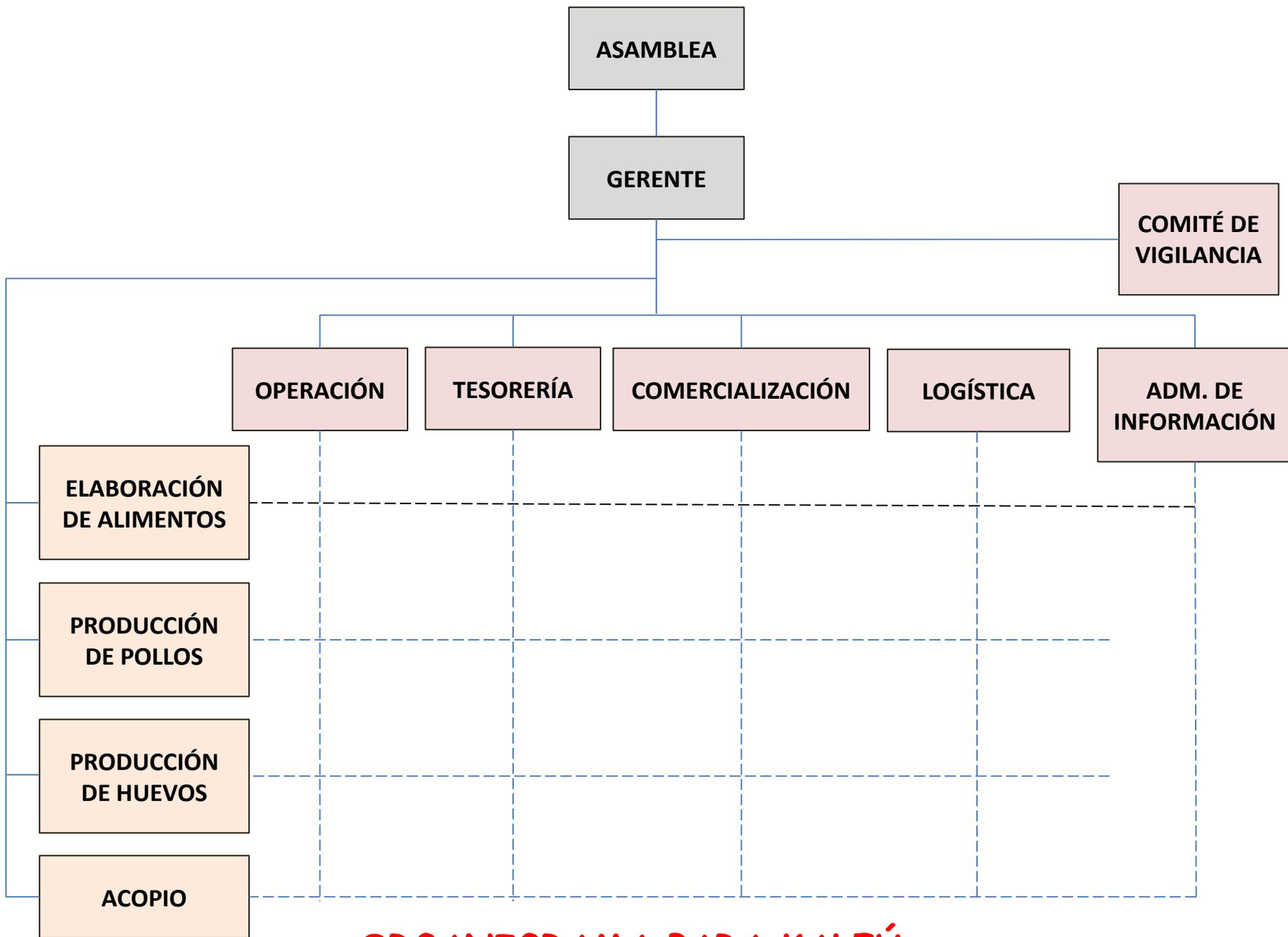


0	ASAMBLEA (Los 8 Socios)
1	GERENTE Y ENCARGADO COMERCIALIZACION
2	COORDINADOR DE OPERACIONES E INFORMACIÓN (APOYO GERENTE)
3 Y 4	ADM. ELABORACIÓN DE ALIMENTOS Y COMPRA M.PRIMAS
5	ADM. DE INCUBACIÓN Y PRODUCCIÓN DE POLLOS
6, 7 Y 8	ADM. DE ACOPIO Y PRODUCCION DE HUEVOS
9	COMITÉ DE VIGILANCIA
10	TESORERO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

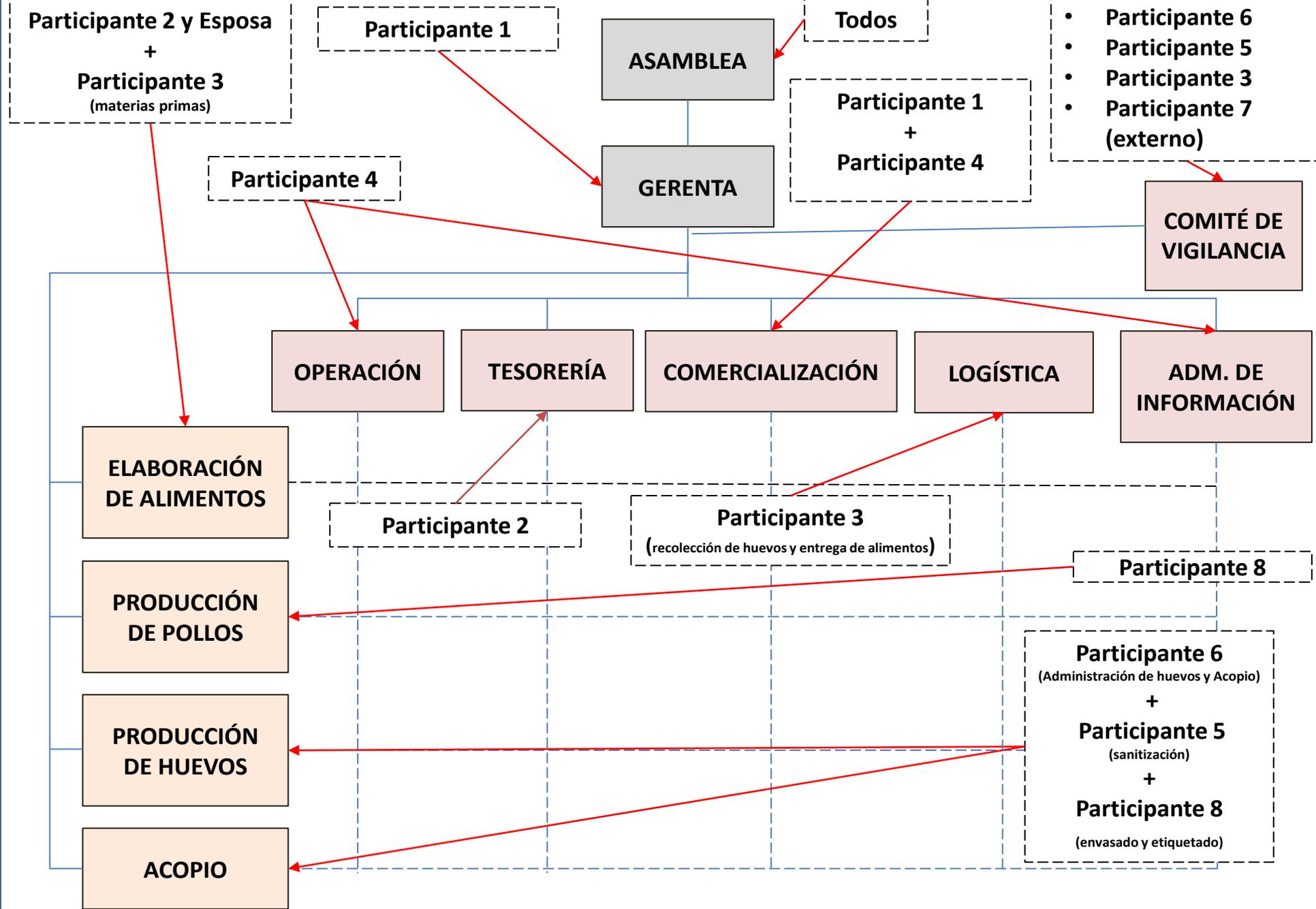
NOTA 1: EL COMITÉ DE VIGILANCIA ESTARÁ INTEGRADO POR TRES PERSONAS DISTINTAS A: 1, 2 Y 10.

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 REGULADORES PARA KALFÚ

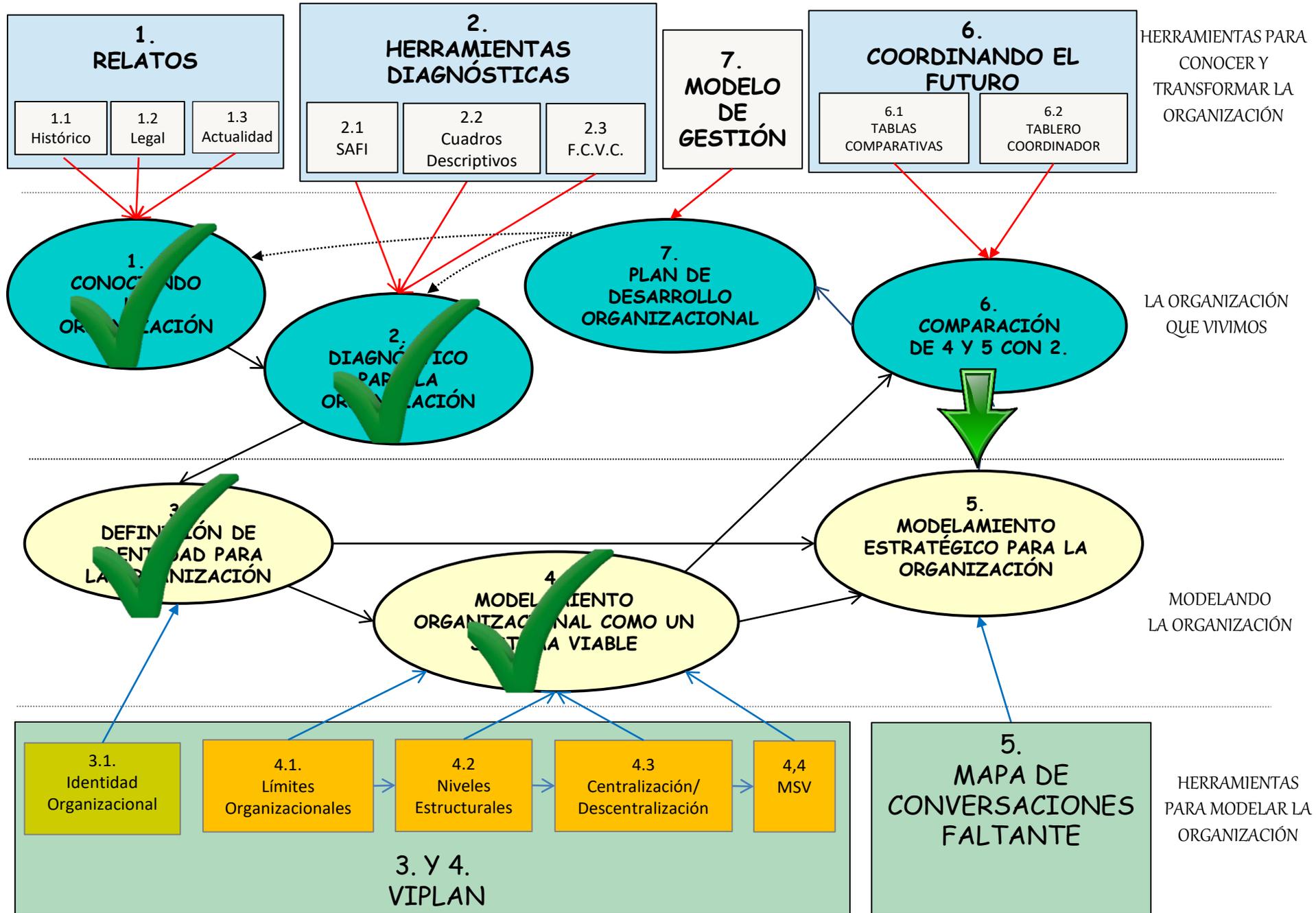


ORGANIGRAMA PARA KALFÚ



ORGANIGRAMA PARA KALFÚ

METODOLOGÍA





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.

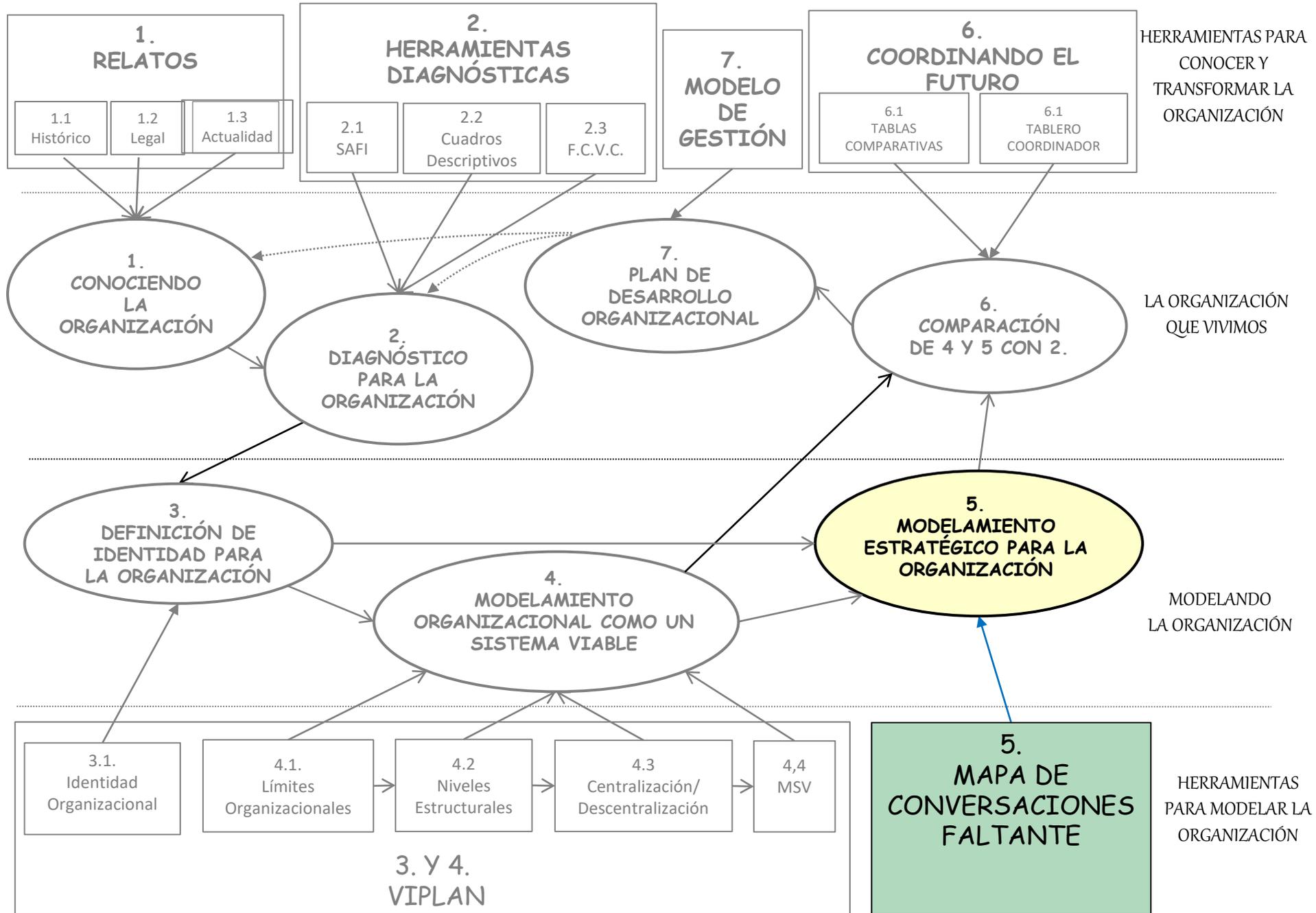
- 1. ¿Cuáles son los principales desafíos en la administración de la Organización.**
- 2. ¿Cuáles son los factores característicos de la organización que valora su entorno relevante?**
- 3. ¿Cuál es la propuesta de valor que proyecta la organización hacia su entorno relevante?**

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,

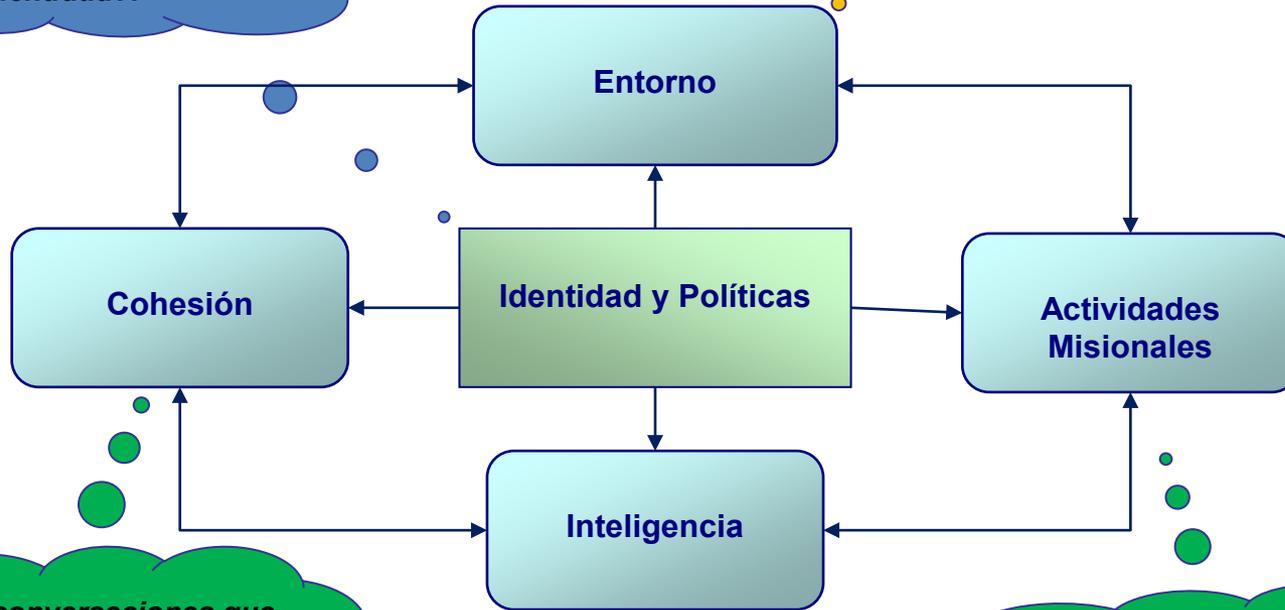
Las conversaciones faltantes para el desarrollo se establecen una vez que la organización ha definido los conceptos antes expuestos y se traducen en resultados específicos, a mediano o largo plazo.

**SE CONSTRUYE UN MAPA
DE CONVERSACIONES FALTANTES**

PERSPECTIVAS

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

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



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

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

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





MAPA DE
CONVERSACIONES
FALTANTES
(EJEMPLOS)

AVÍCOLA
KALFÚ

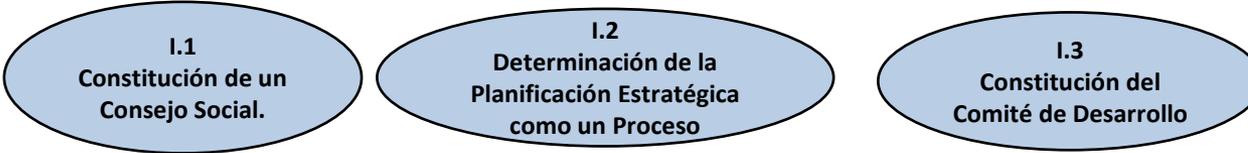
PERSPECTIVA DE POLÍTICAS (Cuidado y preservación de la Identidad)

IDENTIDAD (COMO MISIÓN)

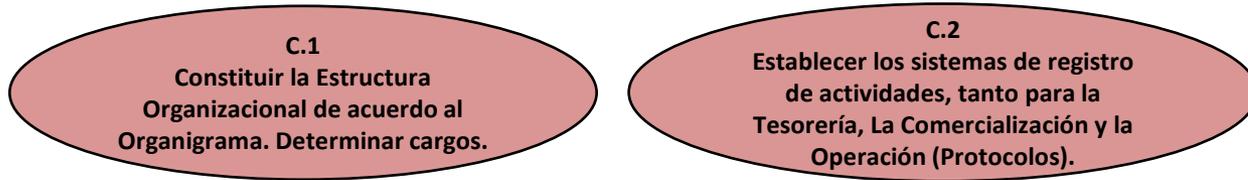
“Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches del territorio Kurileufu, quienes se dedican a la producción y comercialización de huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes, como también en complemento, produce pollos de raza kollonka, ketro y criollas.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



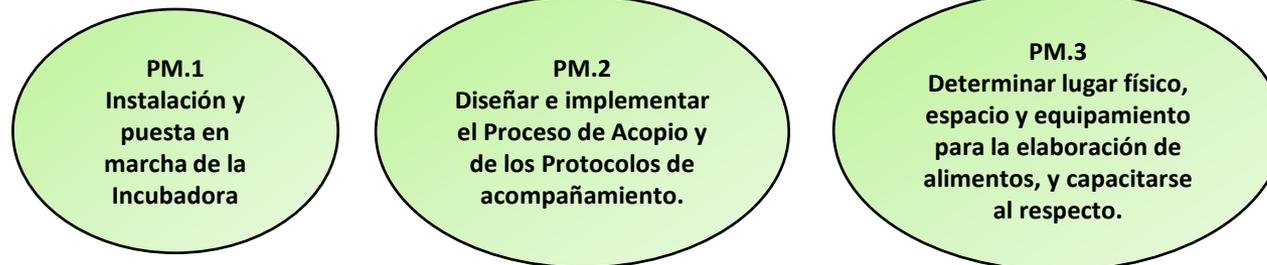
PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA (el estudio del futuro)



PERSPECTIVA DE COHESIÓN (el cuidado del presente)

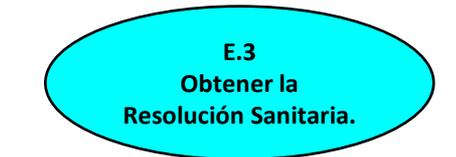
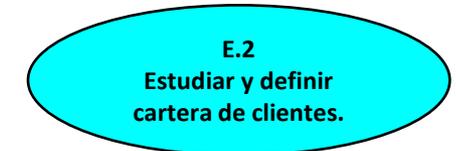
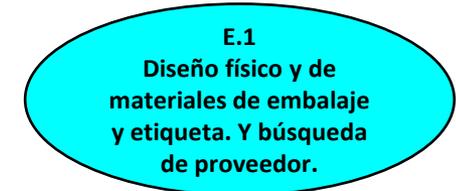


PROCESOS MISIONALES (el quehacer)



PERPECTIVA DE ENTORNO (el afuera)

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



MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES DE CARÁCTER ESTRATÉGICAS



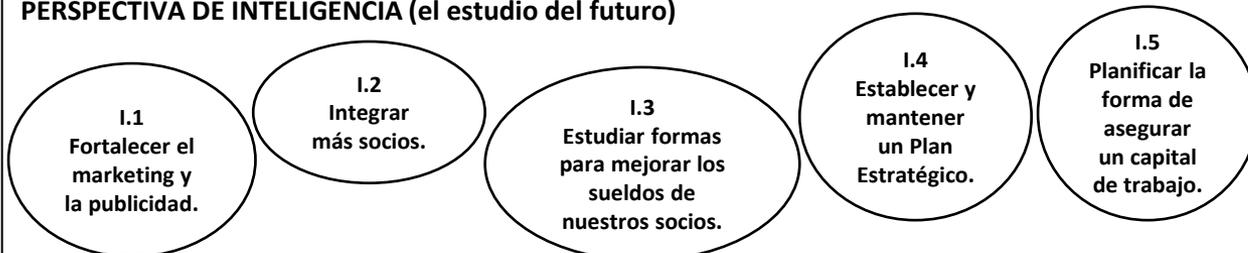
AUXILIO TE
LIMPIO

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”.

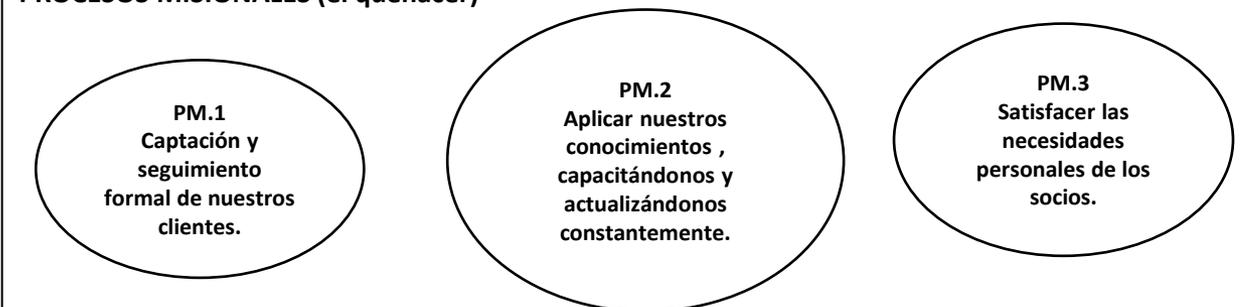
PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA (el estudio del futuro)



PERSPECTIVA DE COHESIÓN (el cuidado del presente)



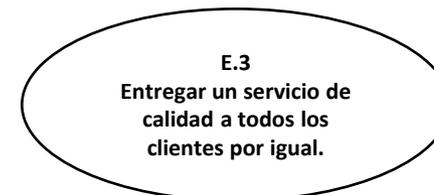
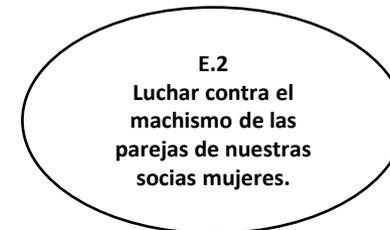
PROCESOS MISIONALES (el quehacer)



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.



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

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.

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.

E.1
Hacerse Conocidos
(Publicidad)

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.

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

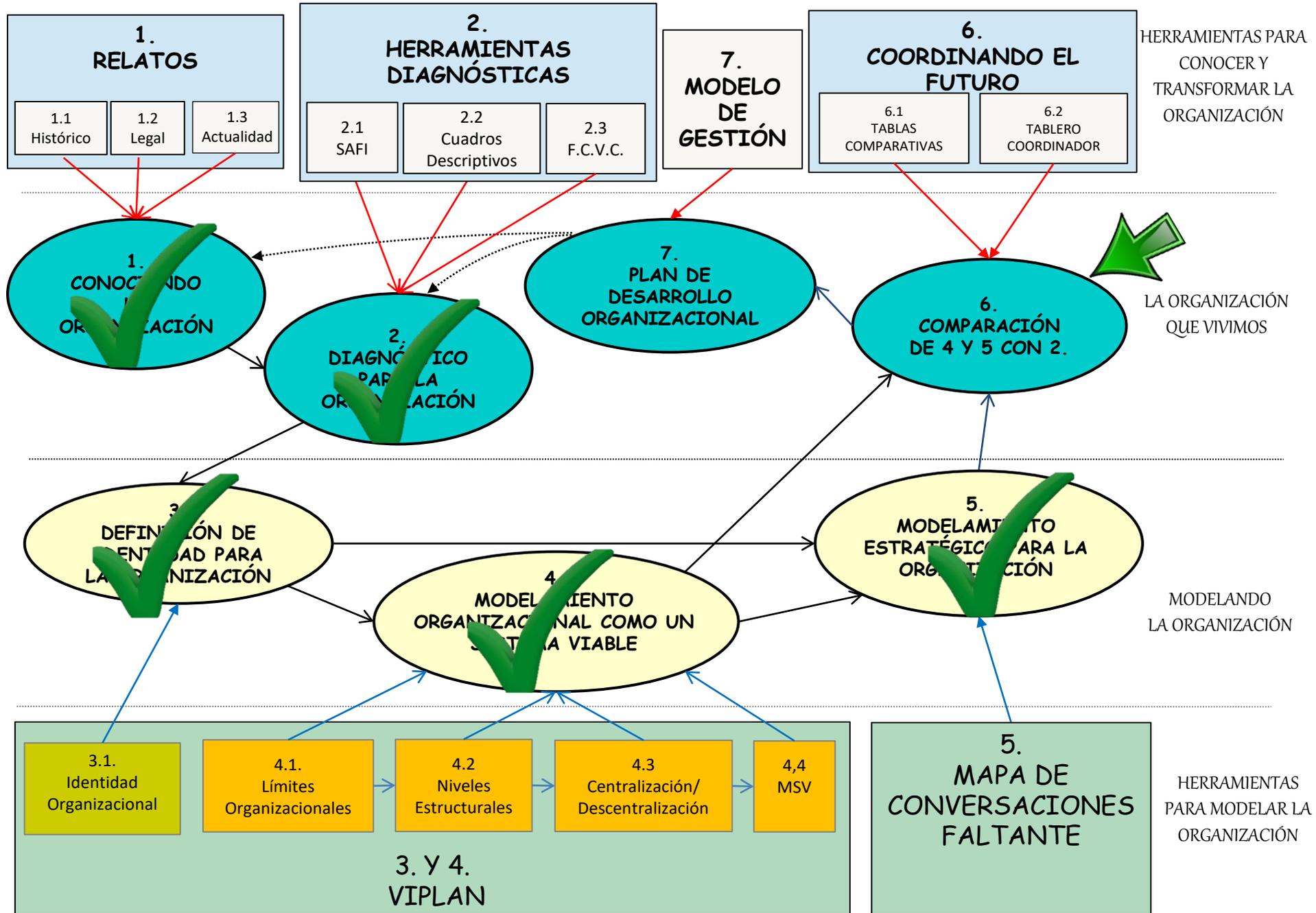
PROCESOS MISIONALES (el quehacer)

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

PM.2
Diseñar y Construir el
Invernadero.

MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES DE CARÁCTER ESTRATÉGICO

METODOLOGÍA



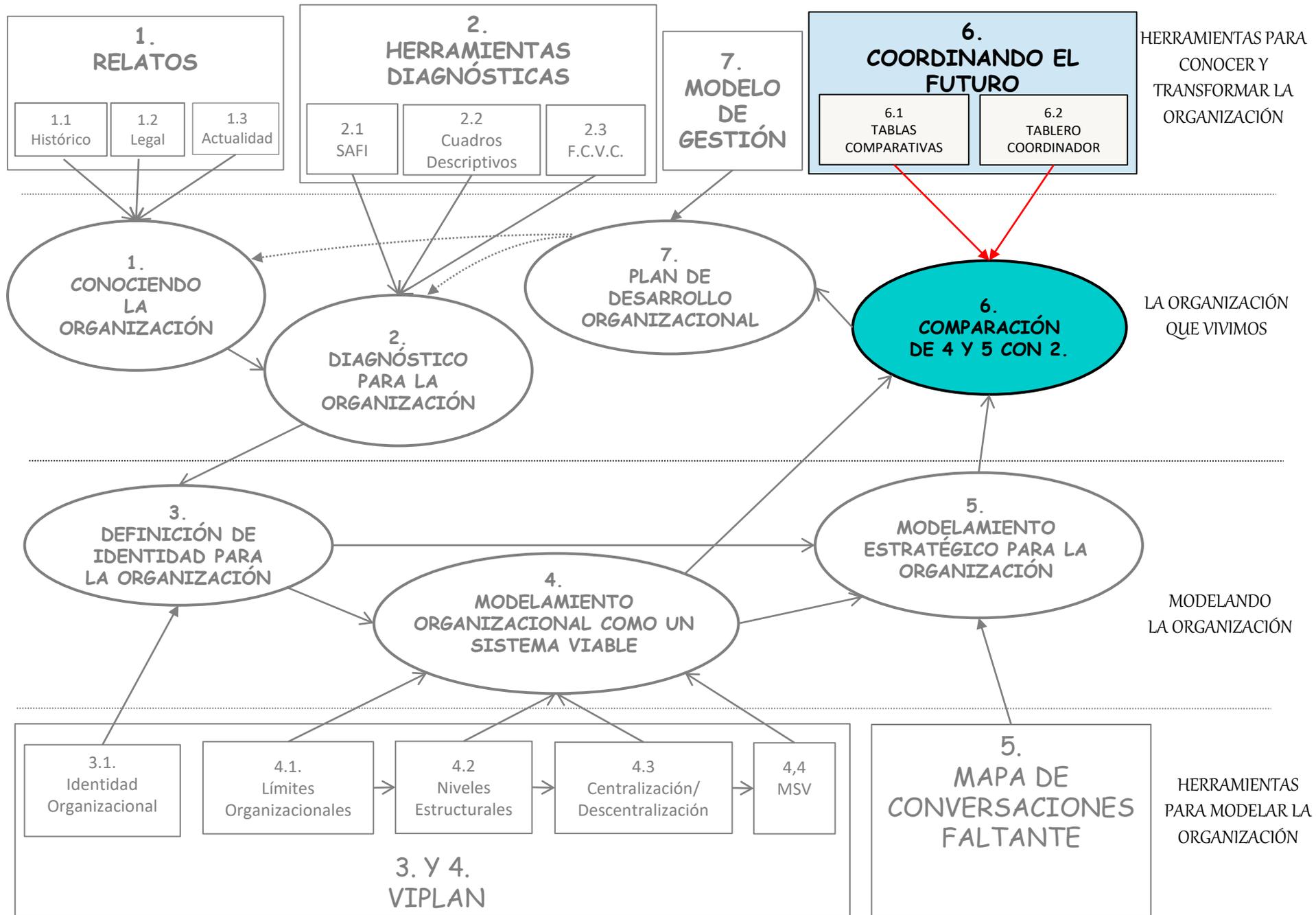


ACTIVIDAD 6: COMPARACIÓN DE ACTIVIDADES 4 Y 5 CON ACTIVIDAD 2.

6.1 Tablas Comparativas (4 con 2)

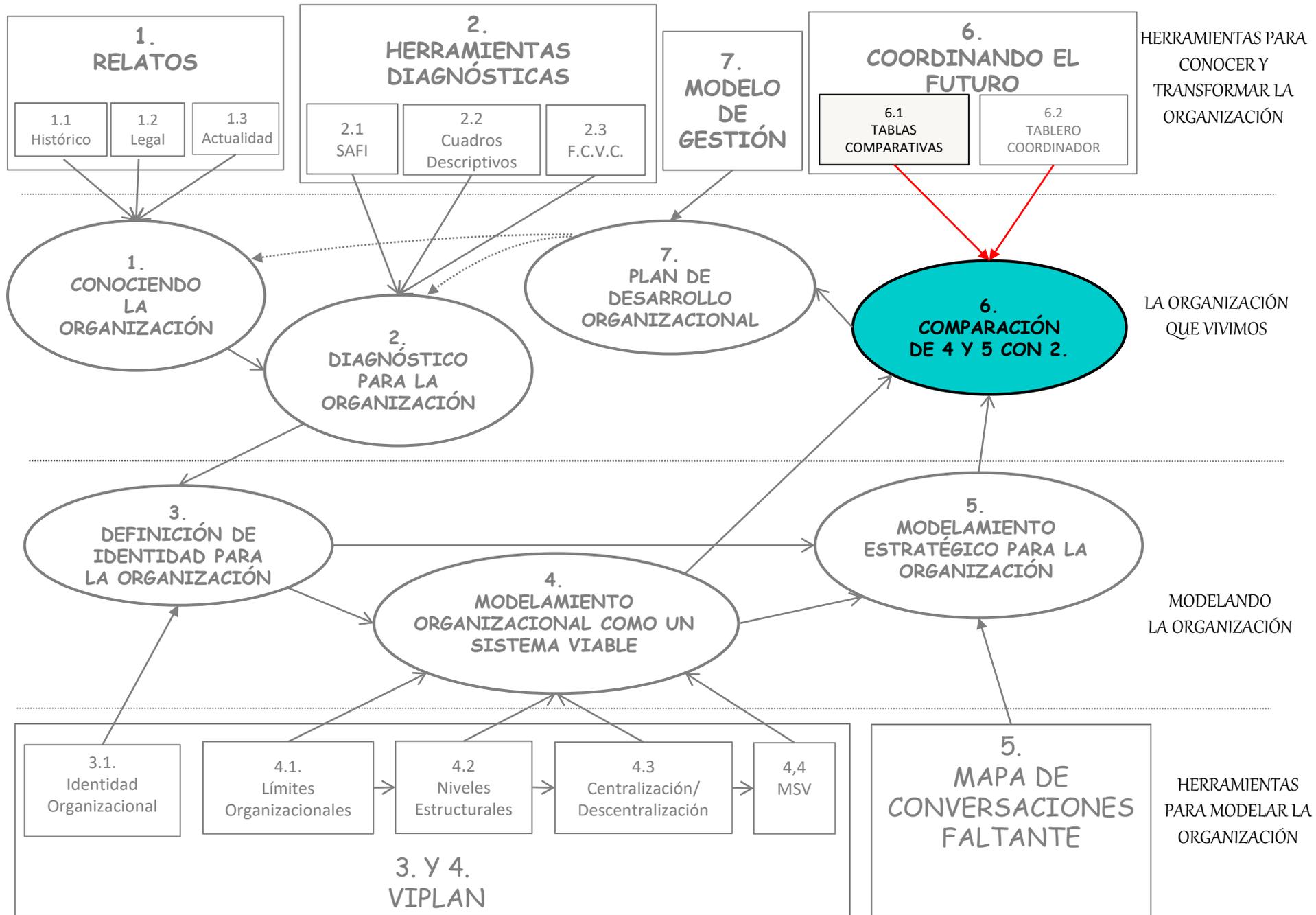
6.2 Tablero Coordinador de Conversaciones Faltantes de Carácter Estratégicas.

METODOLOGÍA



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

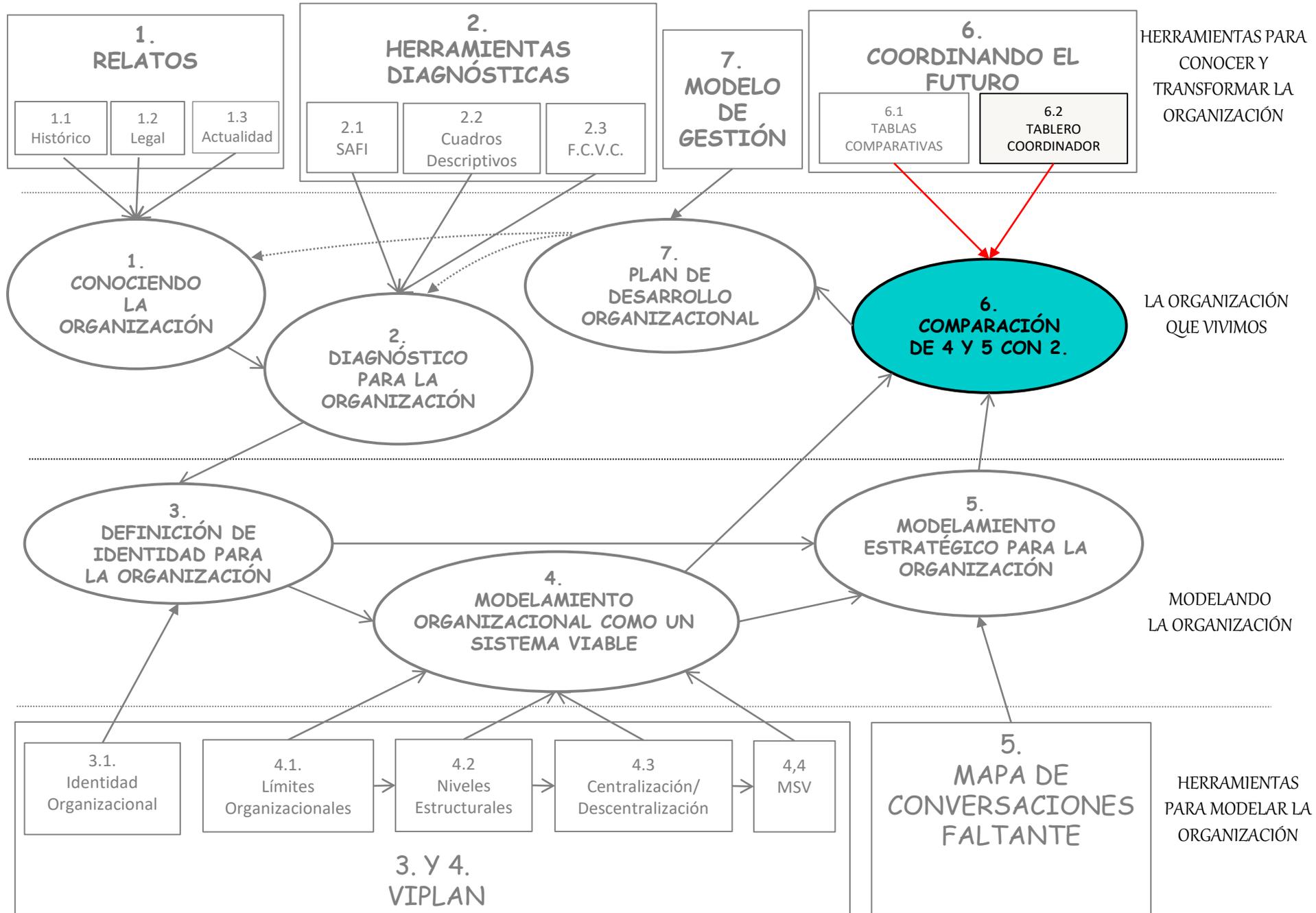
Crterios y juicios comunes

“qué” nuevos “como” alternativos, etc.

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 PRODUCCIÓN	Mediados de Octubre

COOPERATIVA KALFÚ

PERSPECTIVA DE POLÍTICAS (Cuidado y preservación de la Identidad)

IDENTIDAD (COMO MISIÓN)

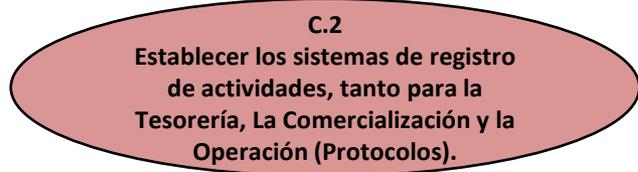
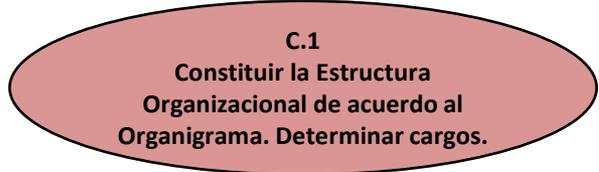
“Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches del territorio Kurileufu, quienes se dedican a la producción y comercialización de huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes, como también en complemento, produce pollos de raza kollonka, ketro y criollas.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



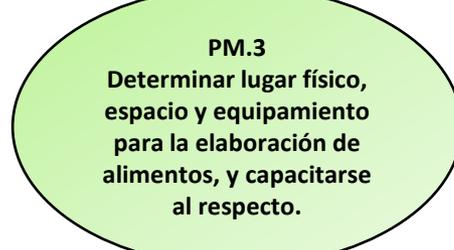
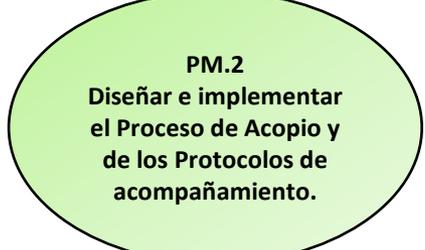
PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA (el estudio del futuro)



PERSPECTIVA DE COHESIÓN (el cuidado del presente)

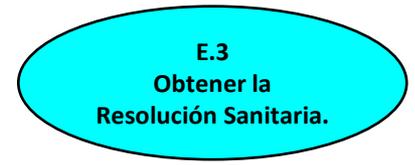
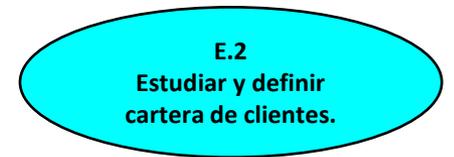
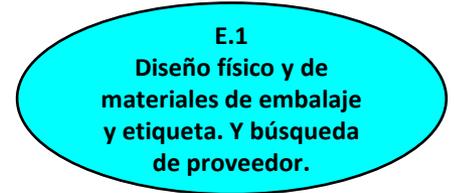


PROCESOS MISIONALES (el quehacer)



PERPECTIVA DE ENTORNO (el afuera)

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

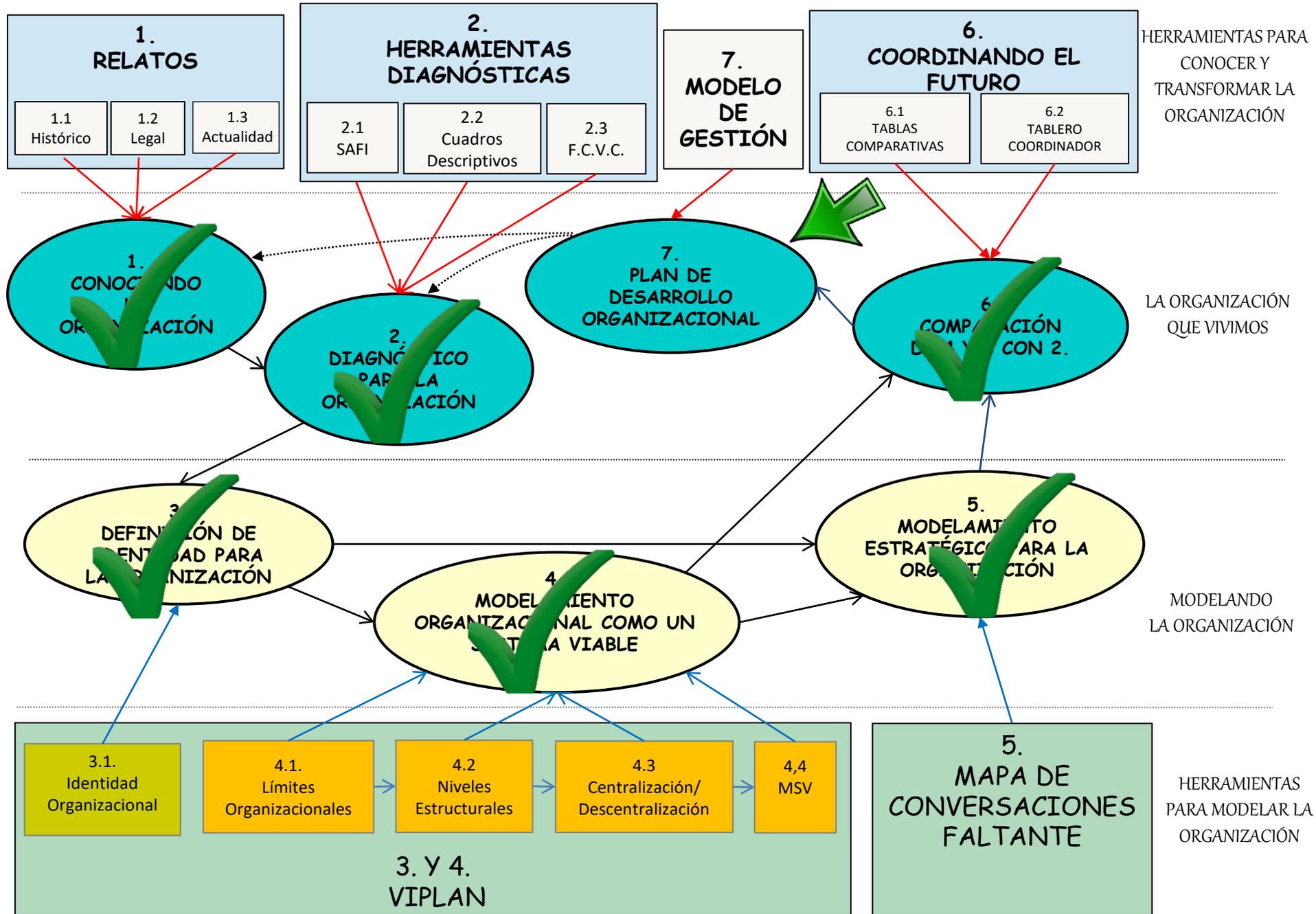


MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES DE CARÁCTER ESTRATÉGICAS

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)

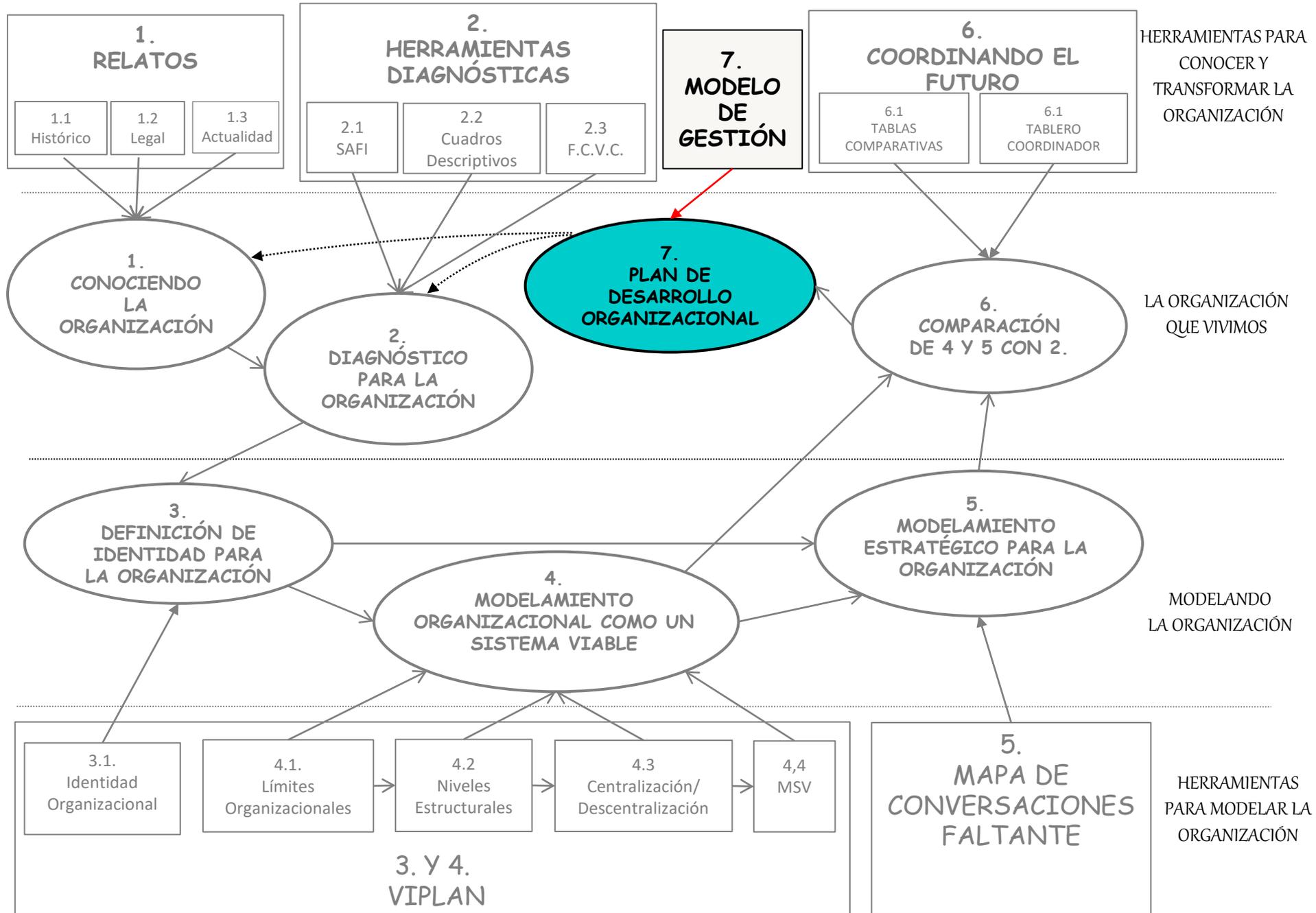
METODOLOGÍA



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 “Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes”



Módulo N° 4

Modelo de negocio



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.

Roberto Luengo Branada
Fecha 02-06-2022

Desafíos



¿Qué es el modelo de negocio?

¿Cómo enseñar el modelo de negocio?

La idea de negocio y el modelo de negocio

La Idea de Negocio



La Idea de Negocio



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

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

Modelo de negocio



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

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

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

Modelo de negocio



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

Detectar **ventajas competitivas**.

Modelo de negocio



Un modelo de negocios:

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

Modelo de negocio

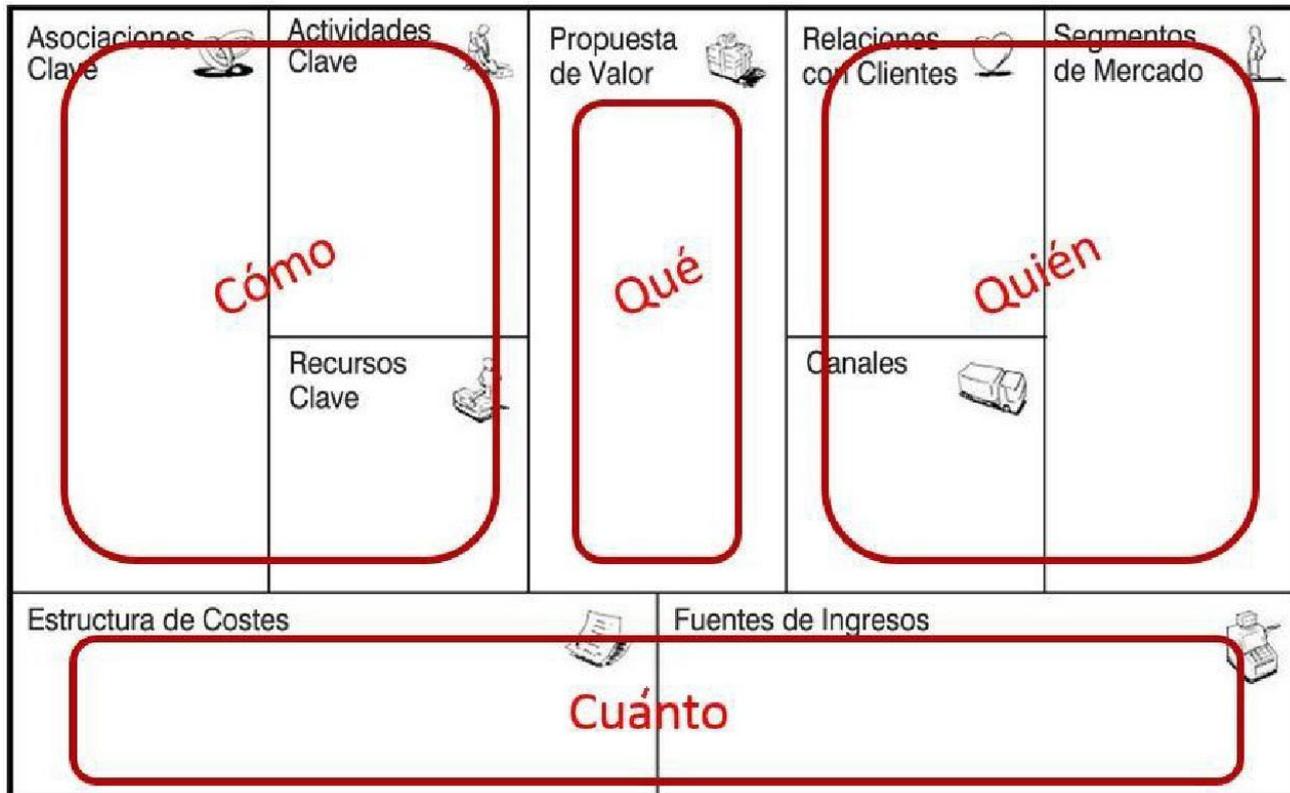


Existen numerosas metodologías para el desarrollo del Modelo de Negocio, siendo una de las más populares el Lienzo de modelo de negocio (Canvas).

Algunos otros:

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

Modelo de negocio Canvas



Modelo de negocio Canvas



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

Definiendo la idea de negocio



Actividad:

En grupos responder...

¿Cómo definir la idea de negocio con un grupo considerando las diferencias de opinión e intereses?

10 minutos.

Técnica para trabajar en ideas



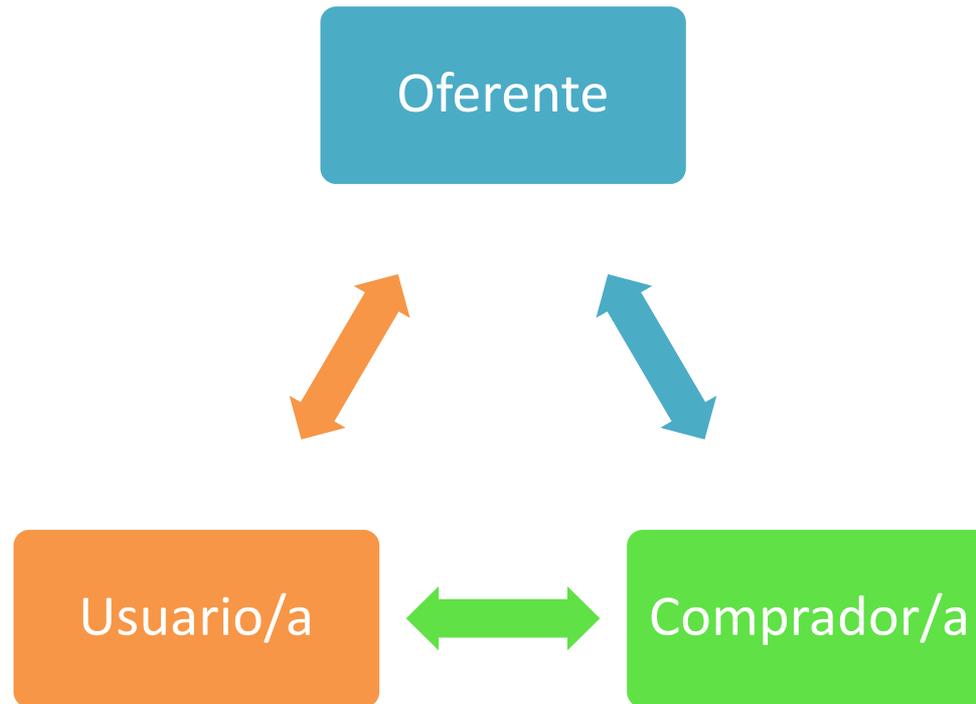
1. Lluvia de ideas
2. Método 6-3-5: 6 personas escriben 3 ideas en un papel en 5 minutos. Se logran 108 ideas después de 6 rondas en 30 minutos.

El diálogo para llegar a acuerdos.

Segmento de clientes



Segmento de clientes



Segmento de clientes



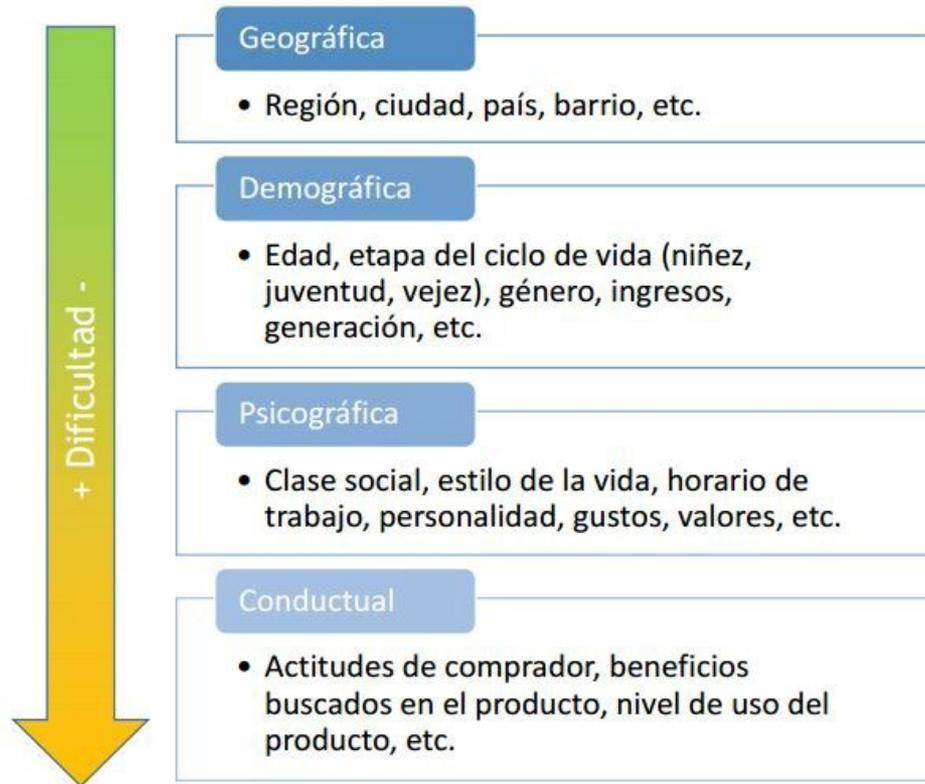
Mercado objetivo: conglomerado de personas que tienen **necesidades** de productos, dentro de una **clase de producto**, y cuentan con la capacidad, la disposición y la autoridad para comprar tales productos.

Segmento de clientes



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

Segmento de clientes



Segmento de clientes



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

Segmento de clientes



Actividad grupal:

¿Cómo trabajar con estudiantes para identificar los segmentos de clientes?

10 minutos.

Segmento de clientes



- Para poder definir segmentos de clientes, es clave poder conversar y conocer a potenciales clientes.
- Un aspecto importante es identificar cómo vive el usuario y el tomador de decisiones, lo que hace en su día, a lo que se dedica, etcétera.

Propuesta de Valor



Propuesta de Valor



Algunas preguntas útiles a hacer:

¿Por qué mis clientes escogen mis productos/servicios?

¿Qué necesidades estoy satisfaciendo?

Propuesta de Valor



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

Es clave describir los aspectos fundamentales de los productos y servicios.

En las cooperativas hay que relevar el valor social y económico que brinda el **modelo cooperativo**.

Actividad grupal:

¿Cómo trabajar Propuesta de valor y Segmento de clientes para escolares?

Defina las actividades que haría para poder estimular el óptimo desarrollo del modelo de negocio, considerando los aspectos de infraestructura, de apoyo, entre otros.

15 minutos.

Canales



Canales



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

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

Canales



Una pregunta útil:

¿Cómo les hago llegar mis productos a mis segmentos?

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

Relación con clientes



Relación con clientes



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

¿Cómo las mantendré?

¿Cómo fidelizar a mis clientes/as?

Relación con clientes

Colaboración

Transaccional

Personalización

Automatización

Interacción

Fuentes de ingresos



Fuentes de ingresos



Algunas fuentes de ingresos:

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

Fuentes de ingresos



¿Cómo genero flujos de ingresos por cada segmento?

Recursos Claves



Recursos Claves



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

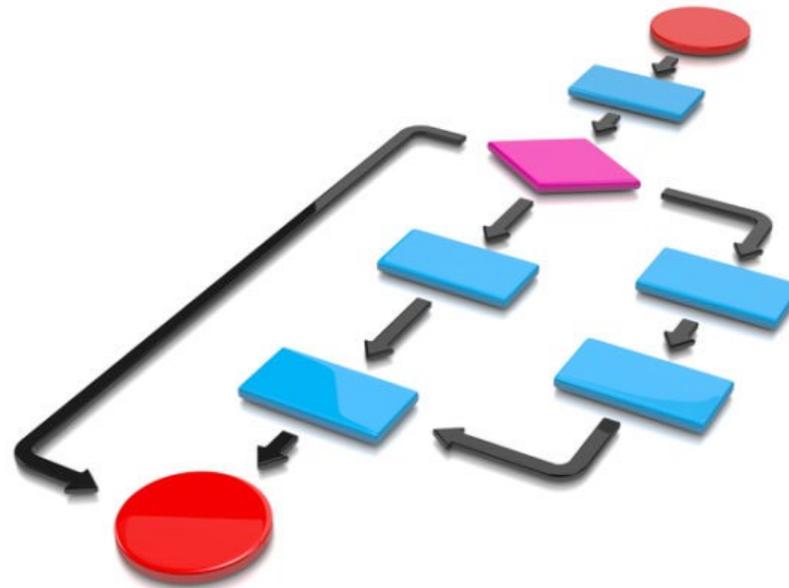
Recursos Claves



Tipos de recursos:

- Físicos
- Intelectuales
 - Humanos
 - Financieros

Actividades Claves



Actividades Claves



Acciones permanentes que requieren las organizaciones para su funcionamiento.

¿Cuáles son fundamentales para la propuesta de valor?

Actividades Claves



Tipos de actividades:

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

Alianzas clave



Alianzas clave



Red aliados que hacen funcionar el modelo de negocio.

Permiten:

Optimización y economías

Acceso a financiamiento

Aumento de capacidad productiva

Adquisición de recursos

Alianzas clave



Tipos de socios/as claves:

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

Algunos casos de cooperativas



[INICIO](#) [COLEP COOPERATIVA](#) [DERIVADOS CAPRINOS](#) [NOTICIAS](#) [GALERÍA](#) [CONTACTO](#) 



Cooperativa Coolep – www.colep.cl – www.instagram.com/colep_coop

Algunos casos de cooperativas



Alianzas clave



Cooperativas agrícolas y campesinas

- Socios/as agricultores/as o campesinos/as
- Entregan los productos de explotación agrícola

Cooperativas de trabajo

- Socios/as trabajadores/as
- Ponen su trabajo a disposición de la cooperativa

Cooperativas escolares

- Socios/as escolares
- El fin es mejorar la comunidad educativa.

Estructura de Costos



Costos



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

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

Costos



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

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

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

Costos



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

Costos



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

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

Costos



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

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

Costos



Ejemplo - Costos Variable

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

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

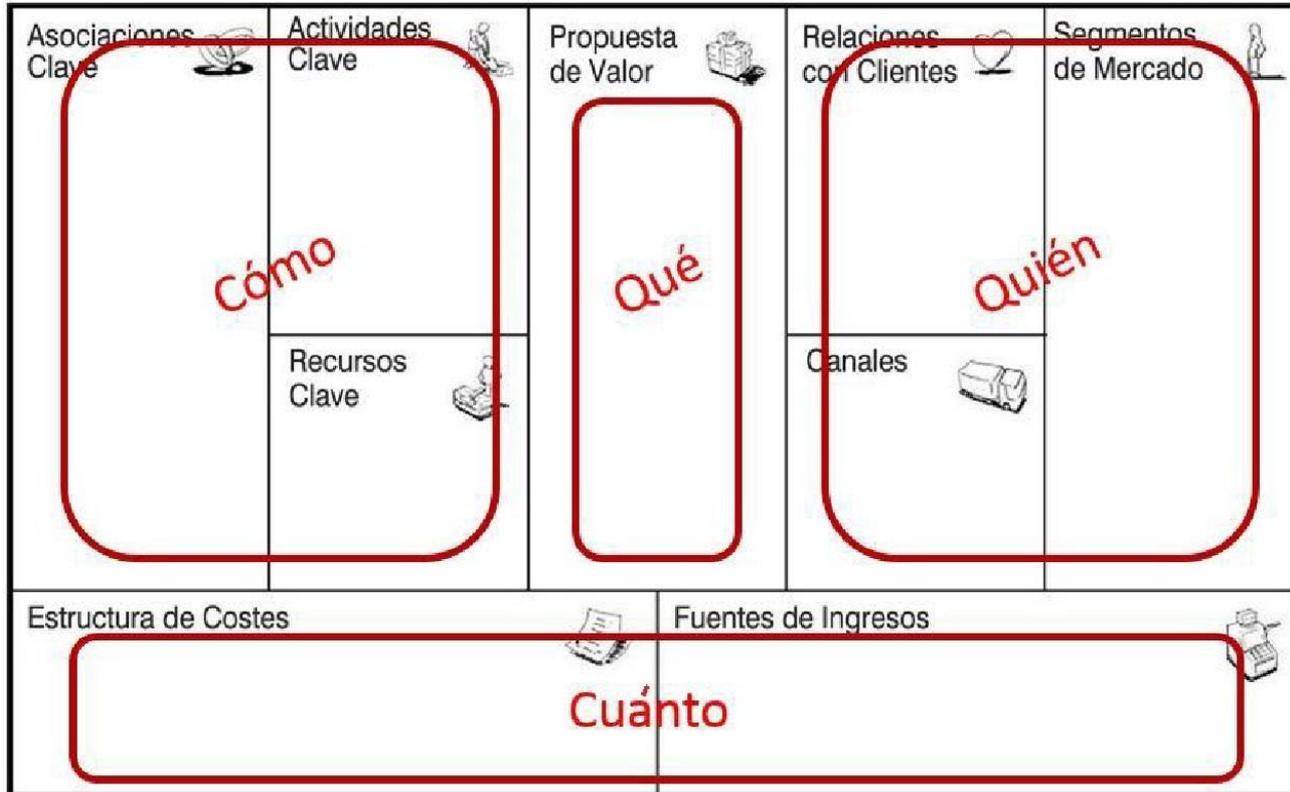
Costos



Ejemplo - Costos fijos

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

Modelo de negocio



Diplomado “Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes”



Módulo N° 4

Modelo de negocio



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.

Roberto Luengo Branada

Diplomado “Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes”



Módulo N° 4 Plan de negocio



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.

Roberto Luengo Branada
Fecha 04-06-2022

Desafíos



¿Qué es el plan de negocio?

¿Cómo enseñar el plan de negocio?

EL PLAN DE NEGOCIO



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

Los desafíos para las cooperativas



- Objetivos cooperativos
- Estructura organizacional de una cooperativa
- Toma de decisiones
- Propuesta de valor cooperativa

Para qué sirve el plan de negocio



¿Por qué hacer un plan de negocio?



Permite conocer el sector de la competencia

Sirve como hoja de ruta y análisis estratégico

Comprueba la coherencia interna del proyecto

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

Estudia la viabilidad técnica y económica

Cohesiona al equipo humano respecto a la marcha del proyecto

Sirve para visionar el futuro a corto plazo



Pasos del Plan de Negocio



1. Información y análisis de la industria
2. Definiciones estratégicas: Misión, Visión y Valores
3. Objetivos cooperativos
4. Modelo de negocio
5. Estructura organizacional
6. Estrategias de marketing
7. Definición de plazos, responsables y presupuesto
8. Revisión del plan

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Misión

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

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

Visión

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

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

Objetivos 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 de gerenciar debe definir los objetivos de comercialización, los cuales deben ser presentados al consejo de administración o a la asamblea.

Objetivos de la cooperativa

Deben ser:

Específicos

Medibles

Alcanzables

Relevantes.

Con un tiempo límite.

¿Cómo definir objetivos cooperativos?



Actividad:

Los objetivos de la cooperativas deben considerar los aspectos sociales y económicos.

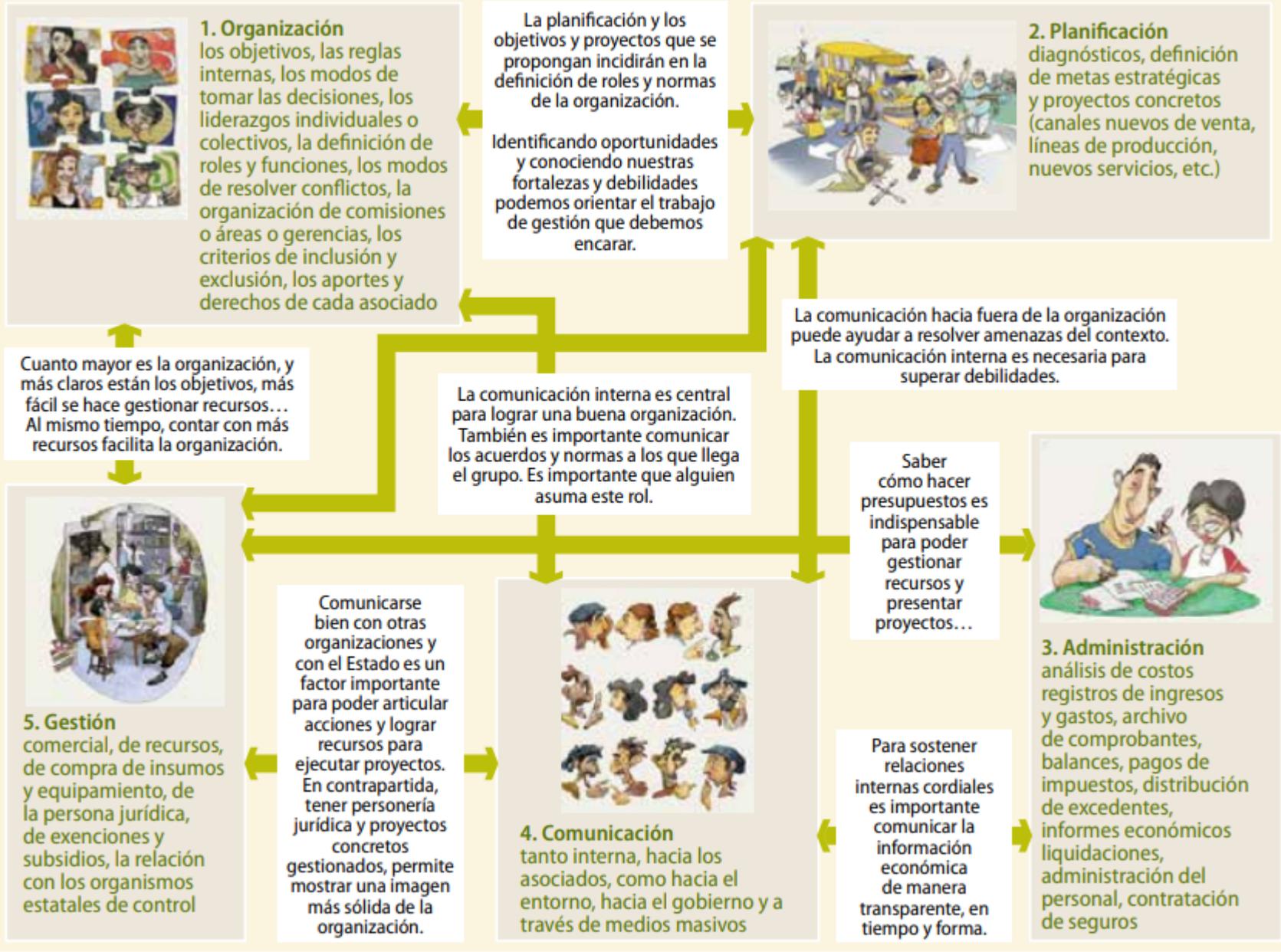
Responda en grupo: *¿Cuáles son los principales desafíos de poder definir objetivos cooperativos en un grupo escolar?*

10 minutos.

Desafíos cooperativos



- Confianza
- Interés y motivación
- Trabajo en equipo
- La toma de decisiones
- Liderazgos
- Comunicación



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura organizacional



Asamblea de socios y socias

Consejo de
administración

Junta de
vigilancia

Gerencia

Estructura organizacional



- Toma de decisiones en las cooperativas
- Decisiones políticas, estratégicas y operacionales

Estructura organizacional



Un aspecto importante de la organización es **definir los cargos**.

Para esto es clave identificar los **intereses** de los/las socios/as y los distintos **liderazgos**.

Estructura organizacional



Actividad grupal:

Identifique cuáles son los principales roles que se deben definir en una cooperativa.

Ponga el contexto que estime conveniente.

15 minutos.

ASPECTOS DE MARKETING

- **Estudio de mercado:** Demuestra la posibilidad de participación del producto o servicio en el mercado actual mediante una investigación que dé a conocer:
 1. Tamaño total del mercado.
 2. Cantidad del bien o servicio a comercializar.
 3. Segmento de mercado.
 4. Competencia directa e indirecta.
 5. Principales proveedores.

Aspectos de la gestión de marketing



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

Mercado Objetivo

Mercado Consumidor

Mercado Proveedor

Mercado Competidor

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

Aspectos de la gestión de marketing



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

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

Ejemplo Estrategias de marketing

Producto

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

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

Precio

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

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

Ejemplo Estrategias de marketing

Distribución:

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

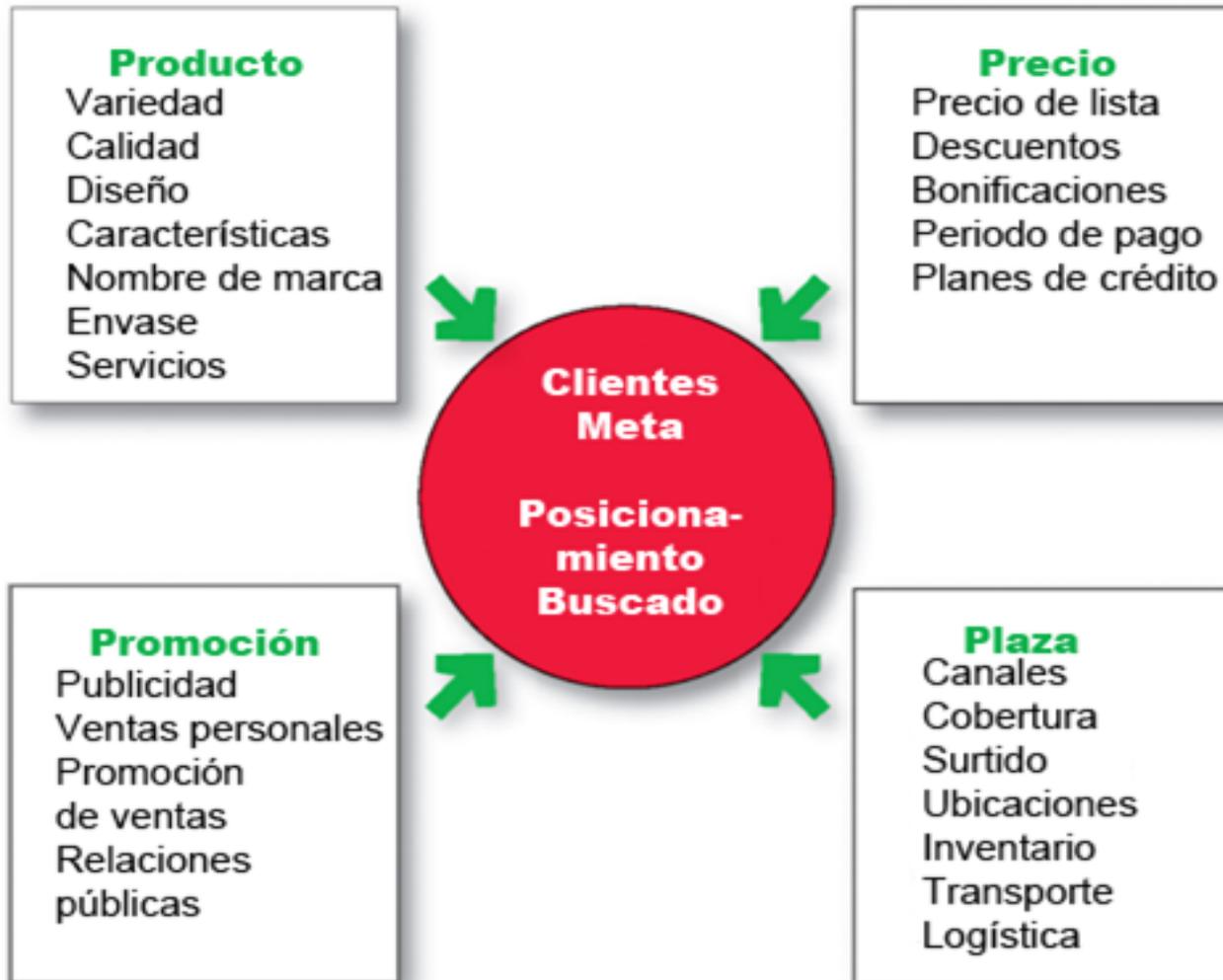
- Posibilidad de ver la vestimenta todos los días a toda hora (24/7) en su sitio web.
- Punto de venta en el sitio web.
- Distribución súper eficiente a la casa del comprador.

Comunicación:

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

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

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



¿Cómo trabajar los aspectos de marketing?



Actividad grupal:

¿Cómo enseñar de aspectos de marketing a estudiantes de colegio?

¿Cuáles son las temáticas que habría que iniciar enseñando?

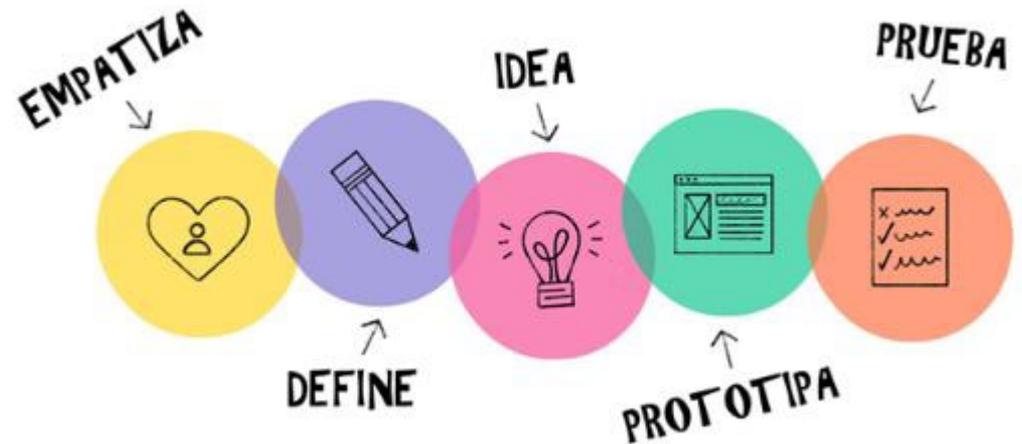
Haga un punteo de ideas donde organice el paso a paso para enseñar las temáticas de marketing a estudiantes de colegio.

20 minutos.

¿Cómo trabajar los aspectos de marketing?

Una forma de trabajar los aspectos de marketing, es partiendo por el diseño de productos y servicios.

Se recomienda utilizar “desing thinking” o “pensamiento de diseño”



PLAZOS, RESPONSABLES Y PRESUPUESTO

Plazos, responsables y presupuesto



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

Plazos, responsables y presupuesto



Actividades, Presupuesto y Responsables

ITEM	Actividades	Responsable	Presupuesto
Producción			
Comercialización			
I&D			
Administración			
Total			\$ -

Plazos, responsables y presupuesto



- Se recomienda que se defina una persona encargada de tesorería.
- Gerenciar una cooperativa implica velar por la administración de la misma y por el desarrollo comercial.
- El desarrollo comercial y el presupuestario deben ir alineados, por lo cual ambos cargos debieran trabajar conjuntamente.

Diplomado “Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes”



Módulo N° 4

Plan de negocio



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.

Roberto Luengo Branada