



CURSO

Convirtiéndome en Cooperativa: Creación de una Cooperativa y sus primeros pasos

Módulo 4:
Cooperativas Agrícolas Modernas



ciescoop.cl
chileagricola.cl

CRÉDITOS

Manual elaborado por el Área de Docencia y Capacitación del Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP) de la Universidad de Santiago de Chile, en el marco de la consultoría "DISEÑO Y EJECUCIÓN CURSO CONVIRTIÉNDOSE EN COOPERATIVA: CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA Y SUS PRIMEROS PASOS" financiado por la Fundación para la Innovación Agraria.

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

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero,

Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.

Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Octubre de 2021

Santiago de Chile.

Contacto: luís.hernandez.a@usach.cl



TABLA DE CONTENIDO

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

4. LIDERAZGO EN LA GESTIÓN COOPERATIVA	65
4.1 Liderazgo	66
4.2 Técnica para fomentar liderazgos democráticos en una organización	67
4.3 Tipos de Liderazgos	67
3.4 El liderazgo resonante	69
5. GLOSARIO	74
6. REFERENCIAS	75

CURSO Convirtiéndome en Cooperativa:

Creación de una Cooperativa y sus primeros pasos



MÓDULO 4:

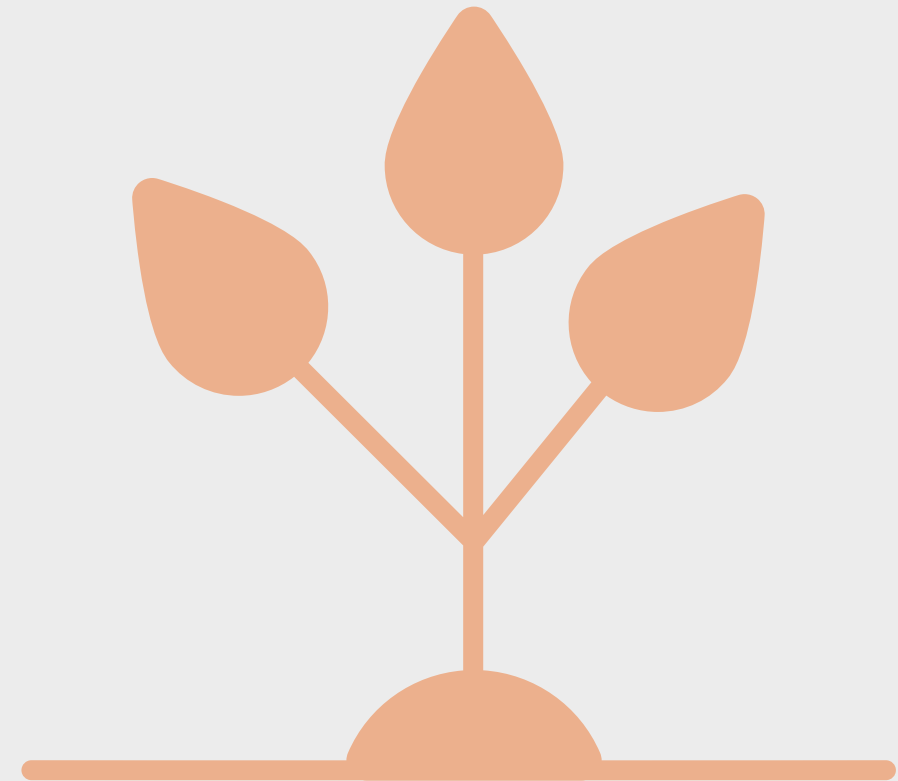
COOPERATIVAS AGRÍCOLAS MODERNAS



MÓDULO 4: COOPERATIVAS AGRÍCOLAS MODERNAS

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

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



> OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los objetivos de aprendizaje para este módulo son los siguientes:

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



1

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS COOPERATIVAS



1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS COOPERATIVAS

¿Hacia dónde se deben mover las Cooperativas?

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

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

1.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

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

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

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

> COOPERATIVAS DE UN NIVEL Y DE MÚLTIPLES NIVELES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2

MODELOS DE NEGOCIOS

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

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

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

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

> VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE VENDER EN EL EXTRANJERO



Ventajas

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

Desventajas

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

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

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

Aparte de la evaluación del modelo de negocios, la que está principalmente orientada hacia la alineación interna, a la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

> MISIÓN:

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

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



> VISIÓN:

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

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



> OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

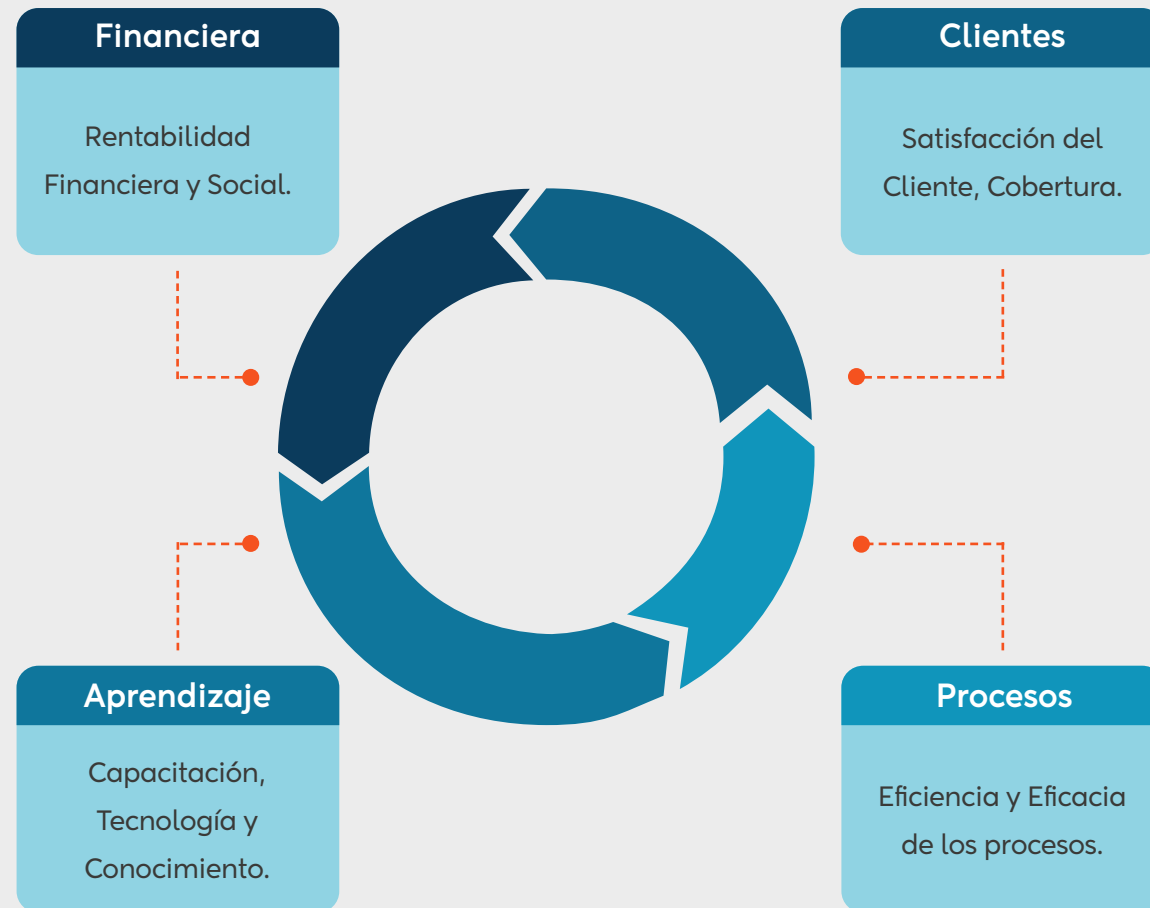
La definición de Objetivos Estratégicos, son los hitos que debemos lograr para alcanzar la visión:

De acuerdo con el modelo de [Cuadro de Mando Integral](#)¹ se deben vincular

objetivos estratégicos que den cuenta de:

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

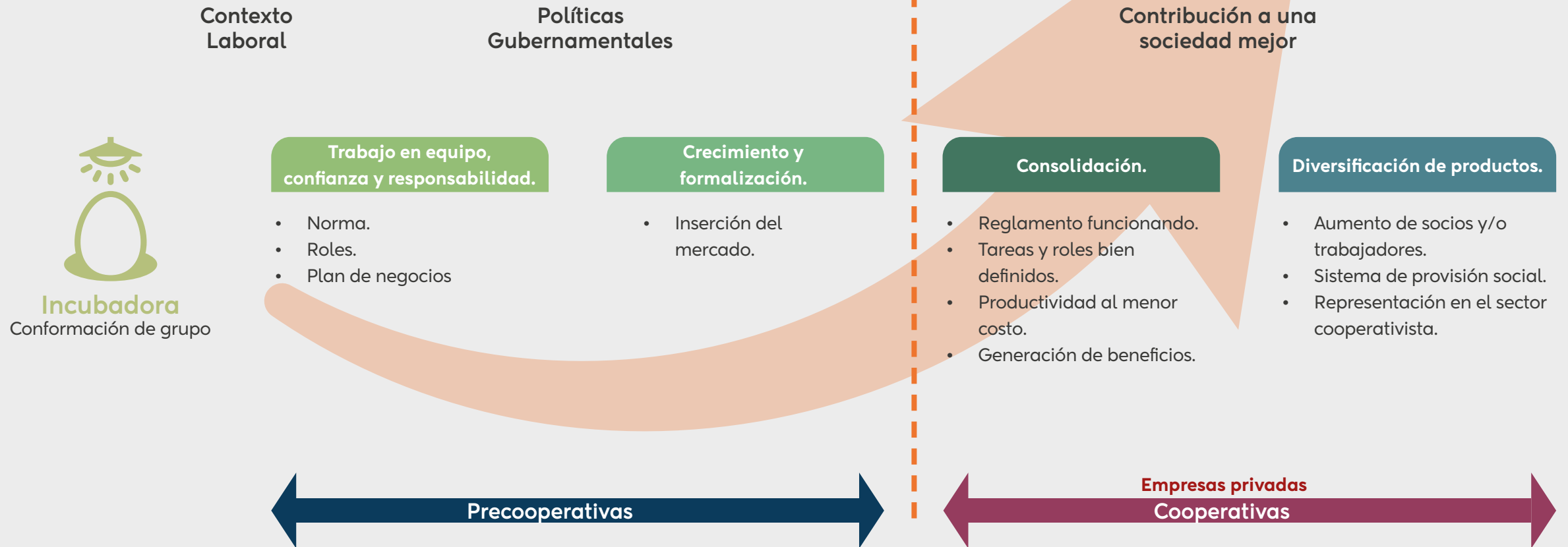
Los objetivos estratégicos se establecen en cuatro perspectivas que representan a distintos grupos de interés relacionados con la cooperativa.



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

MISIÓN

VISIÓN



> FODA:

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

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

ANÁLISIS FODA APLICANDO EL AUTOANÁLISIS

Amenazas

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

Fortalezas

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

Debilidades

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

Oportunidades

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

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



Caso de éxito de Planificación Estratégica Mondragón Corporación Cooperativa

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

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



2

PLAN DE NEGOCIOS



2 PLAN DE NEGOCIOS

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

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

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

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

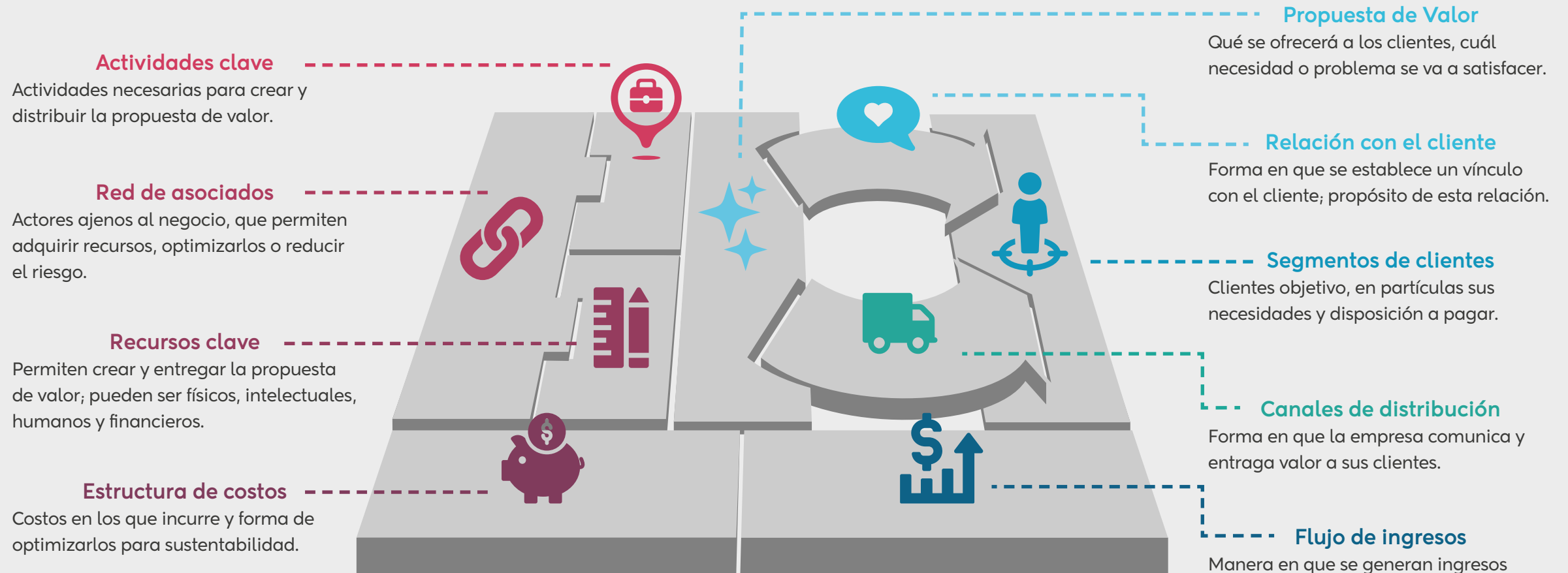


Las cooperativas, en primer lugar, buscan bienestar social y, en segundo lugar, generar beneficios económicos que les permitirán dar sostenibilidad en el tiempo a la organización, ya que ninguna organización puede mantenerse en el tiempo con pérdidas constantes en sus balances financieros.

2.1

MODELO CANVAS

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



ORIGEN DEL MODELO CANVAS

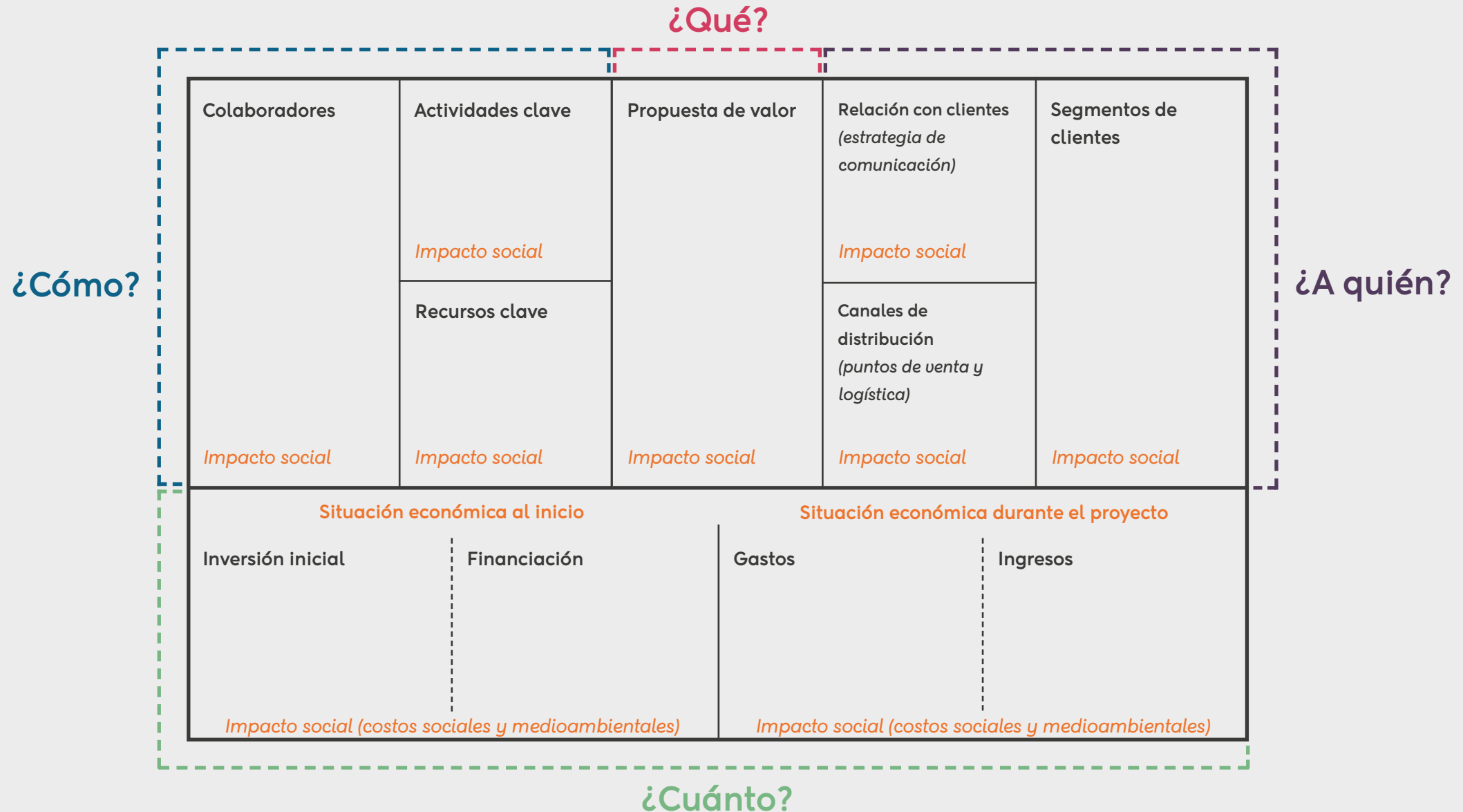
El modelo CANVAS fue creado y diseñado por el doctor Alexander Osterwalder y se puede ampliar información en su libro "Generación de modelos de negocio". Este modelo, se integra dentro de la metodología lean-startup que basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para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



> BENEFICIOS DEL USO MODELO CANVAS

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

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



2.2

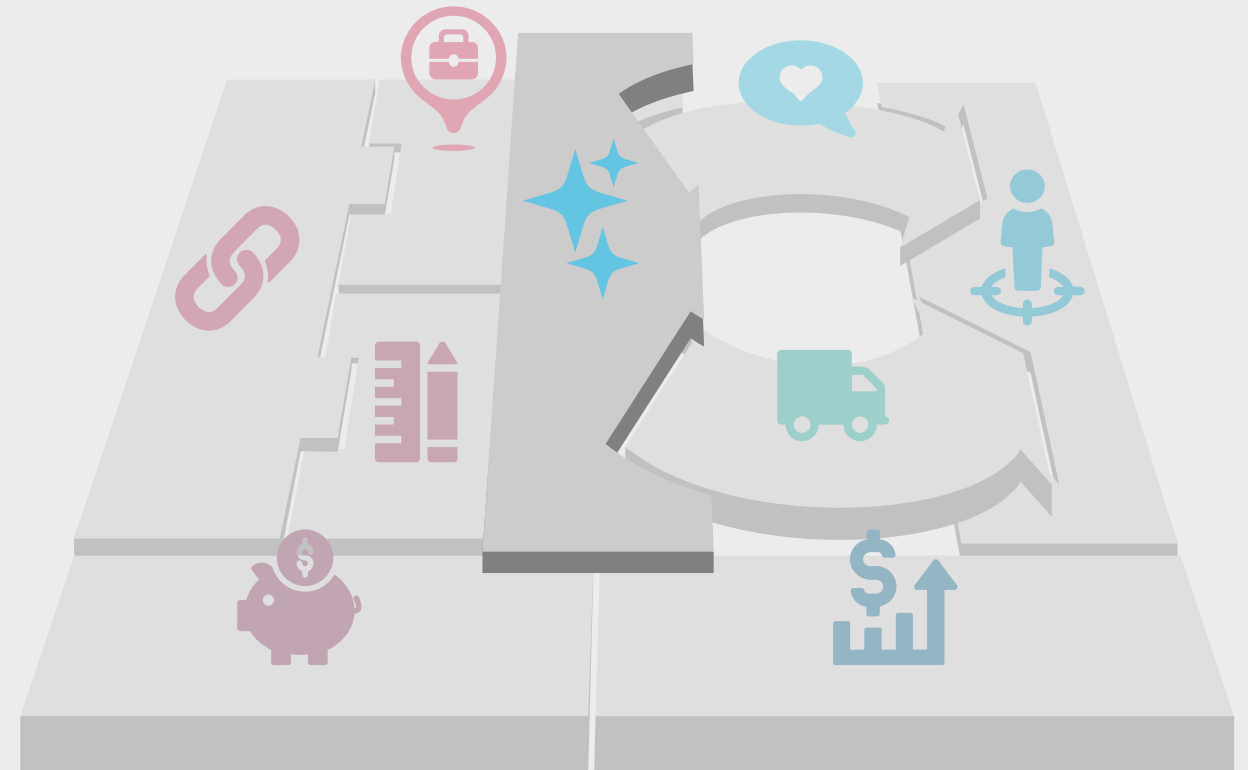
¿QUÉ? 1. Propuesta de Valor

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

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

Debemos dar respuesta a:

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



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



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

Esto se puede realizar bajo un metodología de mapa de valor. **El Mapa de valor** describe de manera estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de tu modelo de negocio, define los productos, ganancias y dolores que alivia la Propuesta de Valor. Para ello, resulta necesario observar al cliente desde el punto de vista del perfil del cliente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Productos y servicios

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



Generadores de valor

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



Analgésicos

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



Dolores

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



Ganancias

Beneficios que esperan obtener tus clientes al realizar esas actividades.



Tareas del cliente

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

Las propuestas de valor pueden ser:

- Innovadoras:

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

- Funcionales:

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

- Novedosas:

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

- De alto rendimiento:

Mejora el rendimiento del producto o servicio.

- Personalizada:

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

- De diseño:

Un producto puede destacar por un diseño superior.

- De marca:

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

- Precio:

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

- Accesible:

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

- Conveniencia y usabilidad:

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

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

Impacto de género:

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

EMPRESAS QUE CONCILIE LA VIDA FAMILIAR

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

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

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

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

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

Impacto Social:

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

Impacto Medio Ambiental:

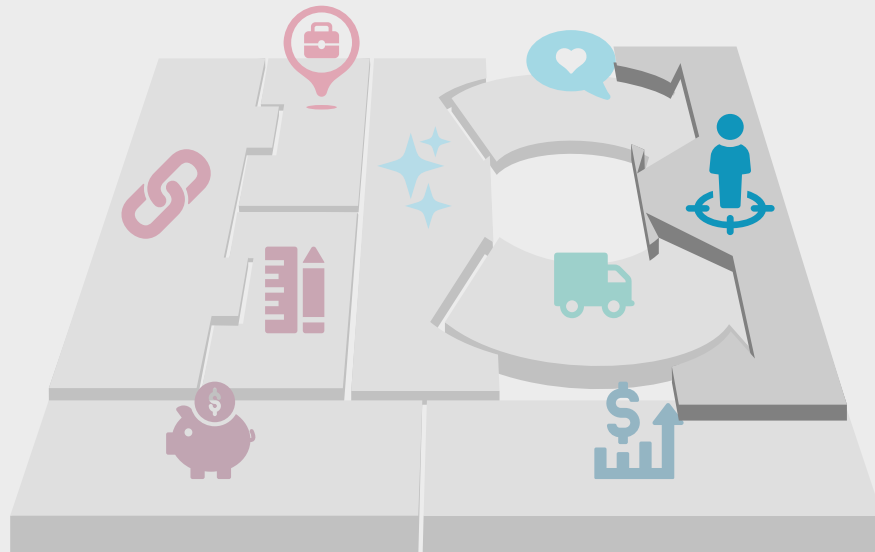
- ¿De qué manera contribuimos al cuidado de la naturaleza?
- ¿La calidad de nuestro producto contribuye a reducir el consumo y a generar menos residuos?
- ¿Es nuestro producto reciclable?

2.3

¿A QUIÉN? 2. Segmento de Clientes

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

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



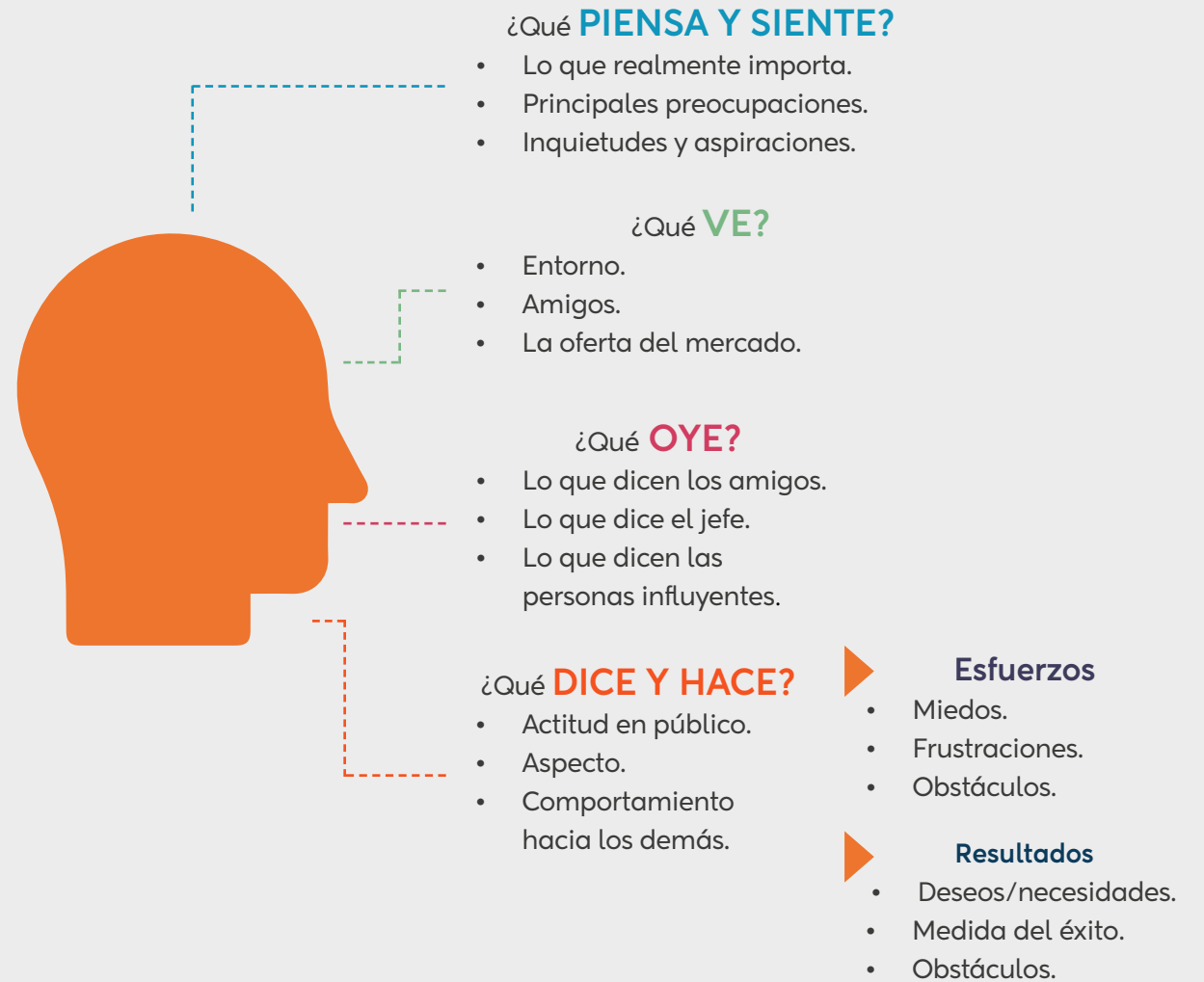
Para dar respuesta a estas preguntas, una herramienta muy útil es el Mapa de empatía, una herramienta que nos invita a “ponernos en el lugar de nuestros clientes” con el objetivo de identificar las características que nos permitirán realizar un mejor ajuste entre nuestros productos o servicios y sus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

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

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

Fuente: Penelas et al (2012)

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



PASOS A SEGUIR

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

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

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

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

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

Impacto de Género

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

Impacto Social

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

Impacto Medio Ambiental

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

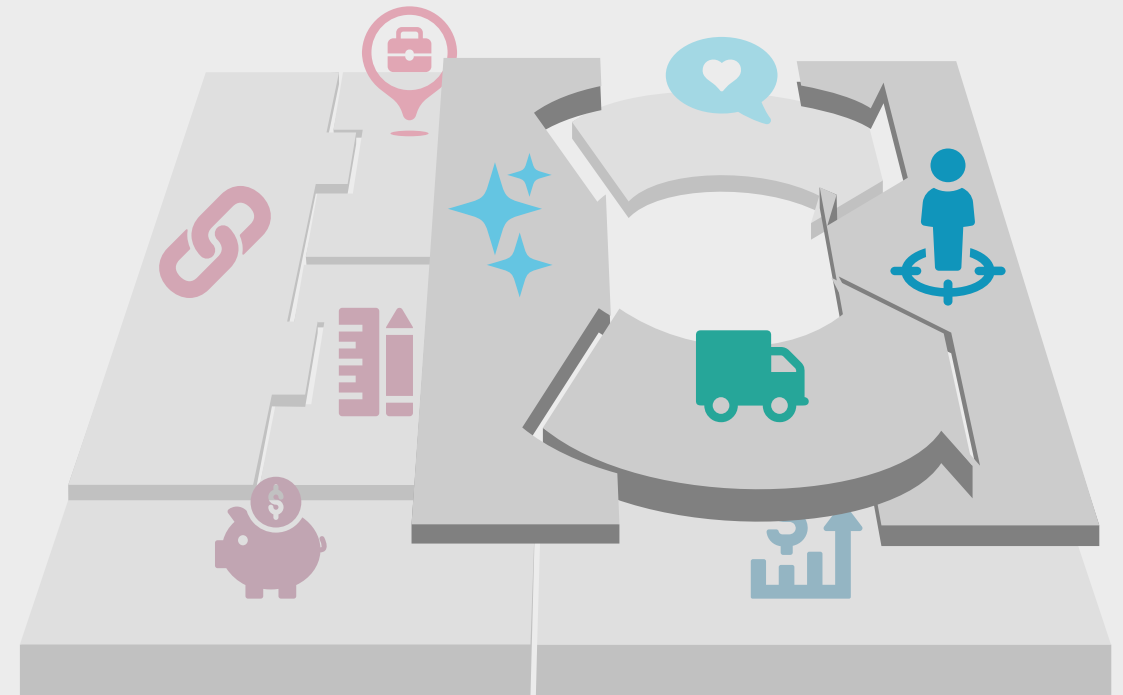


> 3. Canales

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

Debemos dar respuesta a:

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



Objetivos de los canales de distribución:

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



Comunicación

¿Cómo hacemos conocer nuestros productos y servicios?



Evaluación

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



Compra

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



Entrega

¿Cómo distribuimos nuestra propuesta de valor a nuestros clientes?



Servicio posventa

¿Cómo proveemos la atención al cliente?

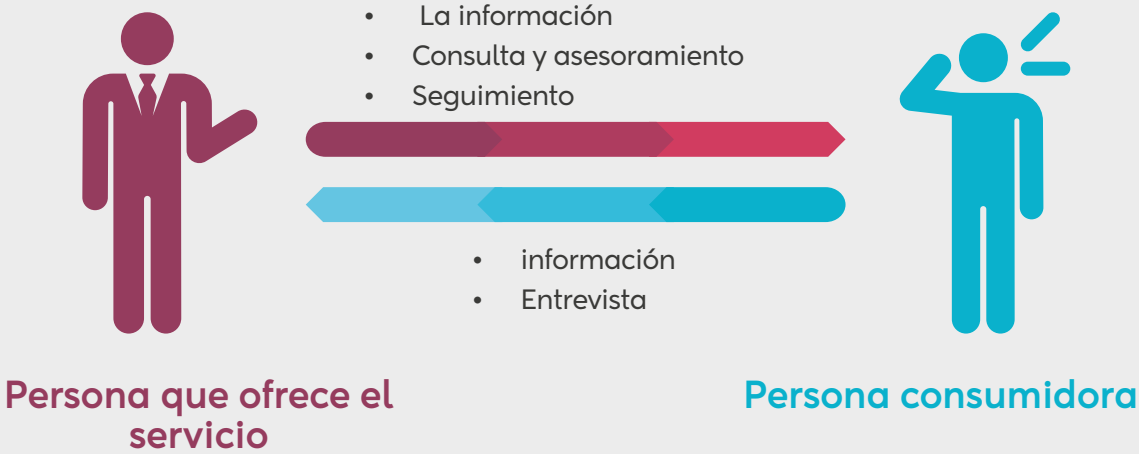


Fases de la distribución: Piensa que recursos vas a utilizar en cada fase, describe cómo vas a hacerlo y que medios utilizarás.

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

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

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

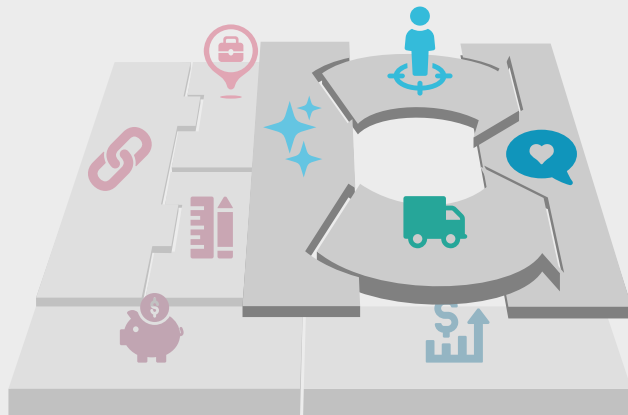


> 4. Relación con los clientes

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

Debemos dar respuesta a:

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



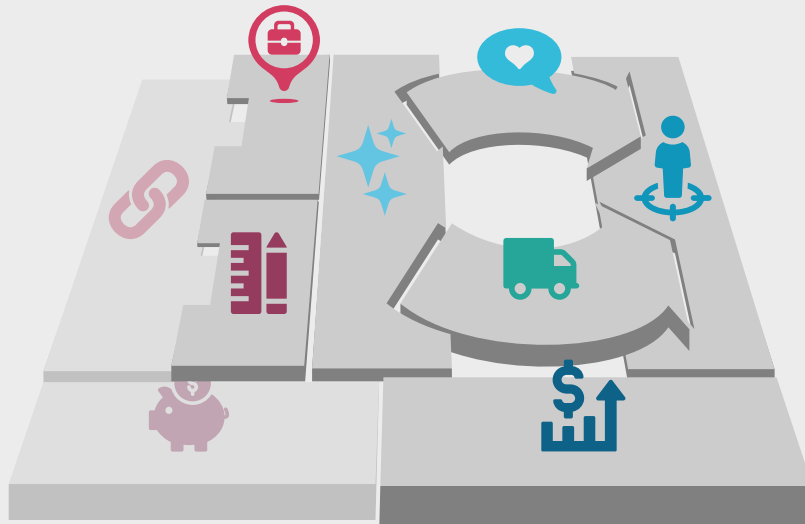
Se deben establecer **estrategias** para:

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

Algunos ejemplos de vías de difusión son:



2.4

¿CÓMO?
5. Actividades claves

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

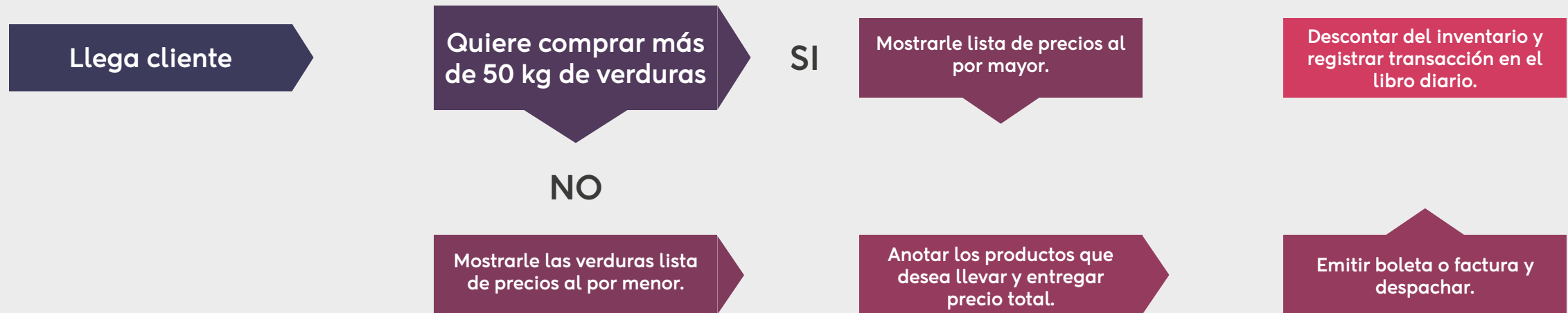
Debemos dar respuesta a:

Debemos dar respuesta a:

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

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

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



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

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

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

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

Impacto de Género

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

Impacto Social

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

Impacto Medioambiental

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



6. Recursos clave

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



Debemos dar respuesta a:

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



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



Materiales

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



Personales

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



Sociales/ relacionales

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



Organizacionales/ grupales

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

Impacto de Genero

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

Impacto Social

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

Impacto medio Ambiental

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



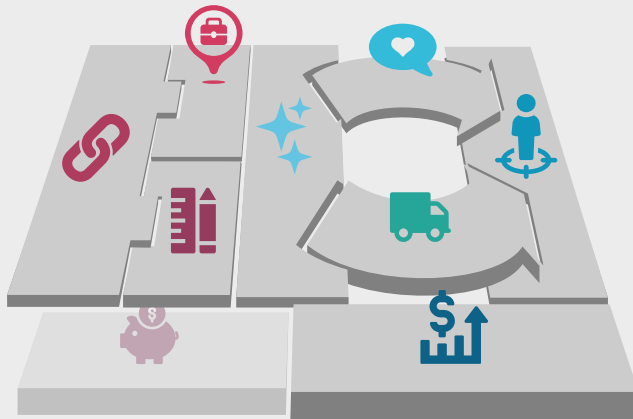
> 7. Aliados clave

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

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

Debemos dar respuesta a:

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



¿Cómo crear alianzas?

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

1. Clasificación de las posibles alianzas en:

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

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

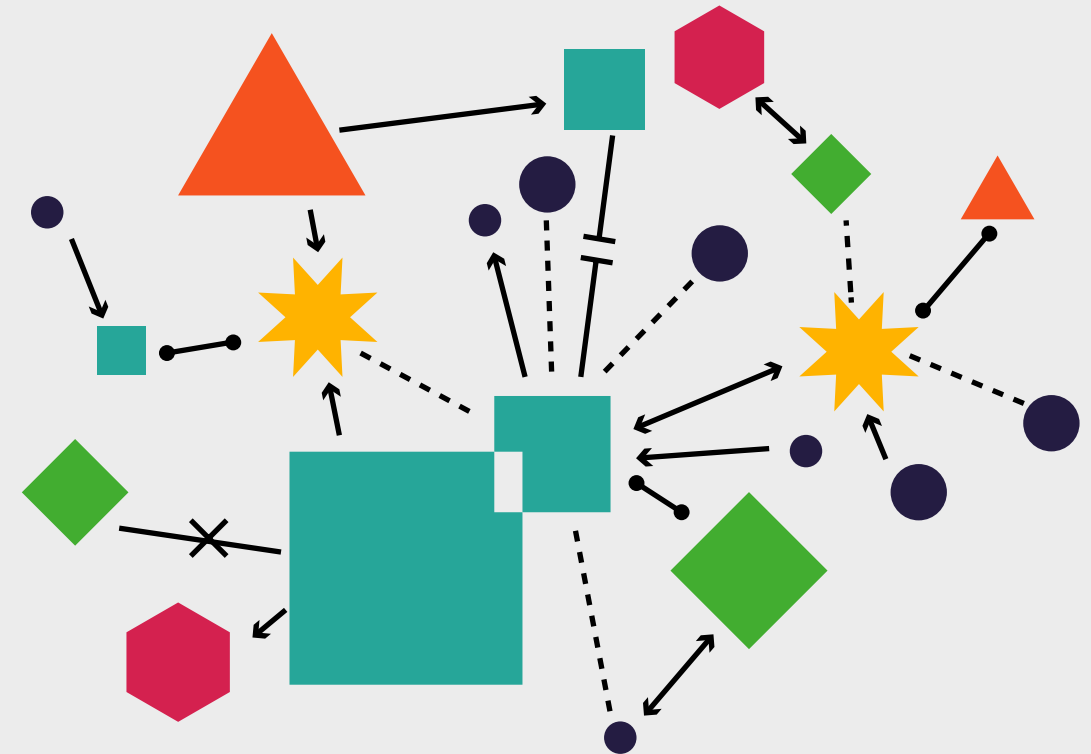


3. Contestamos una serie de preguntas por cada agente expuesto en el primer punto, para hacernos una idea de qué tipo de agentes son y mi vinculación con ellos:

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

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

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



2.5

¿CUÁNTO?
8. Flujo de ingresos

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

Debemos dar respuesta a:

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

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

Factores externos:

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

Factores internos:

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

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

Costo Fijo (CF):

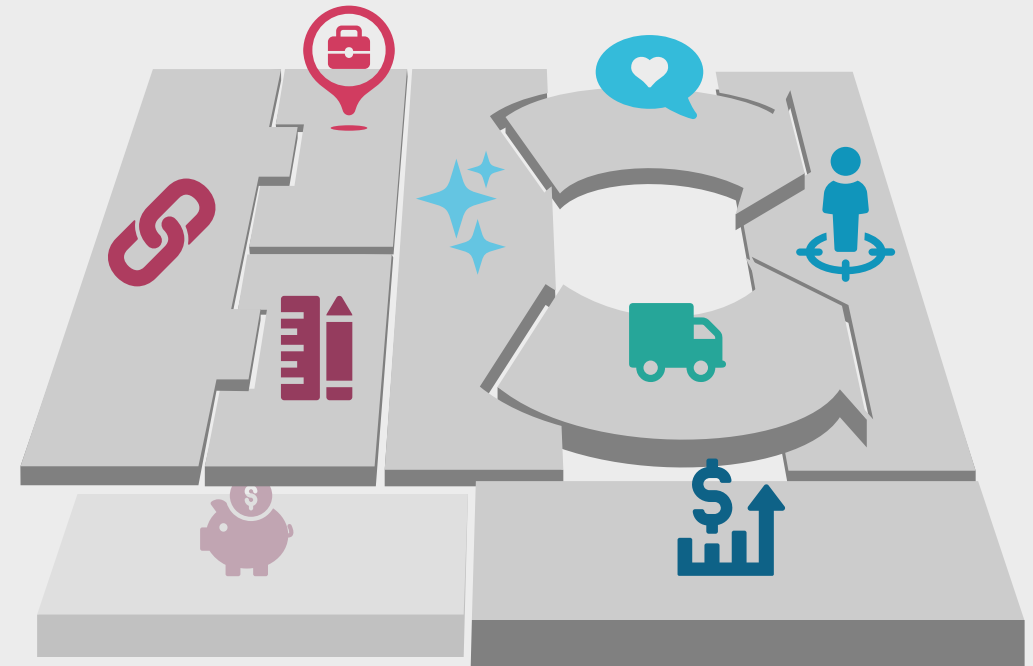
La suma de los costos en los que vamos a incurrir con independencia de si vendemos o no una sola unidad de nuestro producto o servicio, por ejemplo, los gastos de alquiler, electricidad, etc. Si vamos a calcular el umbral de rentabilidad para uno de nuestros productos o servicios debemos atribuir un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

Costo Variable (CV):

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

Precio de venta (p):

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



> 9. Estructura de costos

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

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

Debemos dar respuesta a:

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

Ejemplo de tabla de Estimación de gastos:

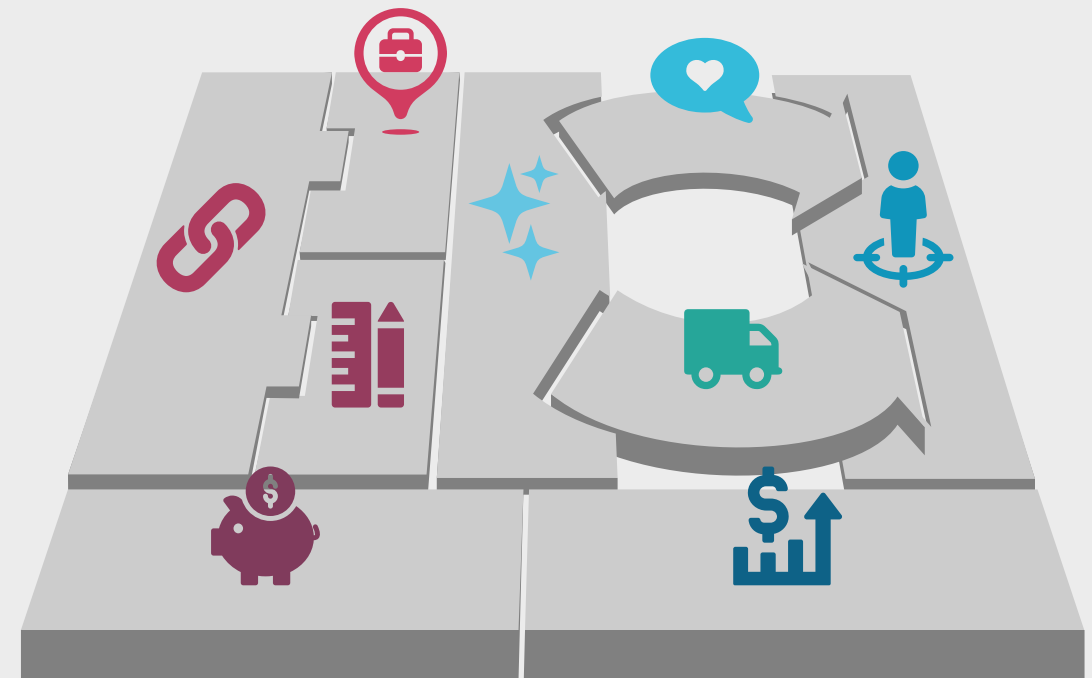
Estimación de gastos	Precio
Gastos Fijos	
Arriendo	
Remuneraciones	
Previsión Social	
Suministros	
- Agua	
- Calefacción	
- Electricidad	
- Internet	
Seguros	
Intereses	
Gastos Variables	
Materias Primas	
- Materia Prima 1	
- Materia Prima 2	
- Materia Prima 3	
Gastos de Transporte	
Otros gastos	

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

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

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

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



Principios cooperativos y operaciones

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

Algunas medidas para implementar por cada principio son:

1.- Membresía voluntaria y abierta

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

2.- Control democrático de los miembros

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

3.- Participación económica de los miembros

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

4.- Autonomía e independencia

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

5.- Educación, formación e información

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

6.- Cooperación entre cooperativas

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

7.- Interés por la comunidad

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

3

PLANES DE NEGOCIO Y COMERCIALIZACIÓN PARA COOPERATIVAS



3

PLANES DE NEGOCIO Y COMERCIALIZACIÓN PARA COOPERATIVAS

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

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

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

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



3.1

PASOS DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

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

3.2

PASOS DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

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

3.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

El enfoque de género como dato.

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



Actividad
¿Quiénes son sus clientes objetivo?

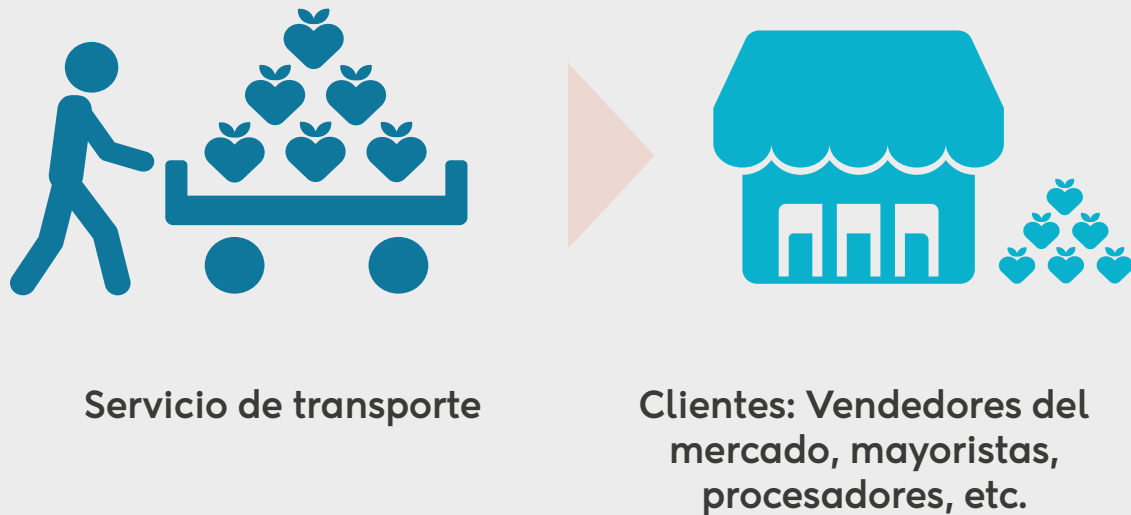
Analizar las siguientes imágenes y señalar cuáles son los productos/ servicios y en qué mercado lo están ofreciendo.

Caso A. Cooperativa de productores.

Productos y compradores finales de la cooperativa de yuca



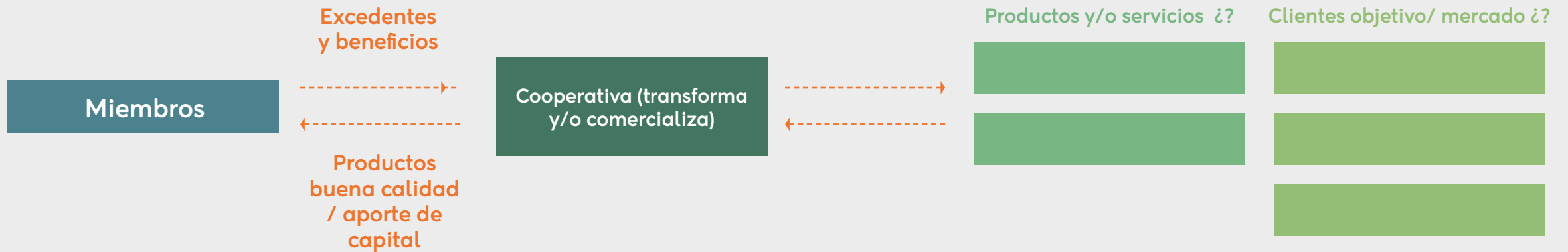
Caso B. Cooperativa de Transporte.



Caso C. Cooperativa de Ahorro y Crédito.



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



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

Cooperativa de mercadeo ABC



DRF Cooperativa de compras



3.4

ANÁLISIS DEL SECTOR DONDE SE INSERTA NUESTRA COOPERATIVA

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

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

> Análisis PEST

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

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

Los factores se clasifican en cuatro bloques:



Político:

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



Económicos:

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



Tecnológicos:

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



Socio-culturales:

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



Proceso para hacer un análisis PEST en una Cooperativa

Hay tres pasos en el proceso de análisis PEST:

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

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

> Plótico:

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

> Económica:

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



> Social:

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

> Entorno tecnológico:

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

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

3.- Saca conclusiones claves con la información obtenida.

> Análisis Porter:

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

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



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

1. La rivalidad entre competidores del mismo sector.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

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

2.- La amenaza de competidores nuevos en el sistema

Para hacer frente a esta amenaza podemos:

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

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

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

Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

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

4. Negociación con los proveedores

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

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

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

5. Negociación con los Clientes.

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

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

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

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



Estrategia de marketing

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

A.- Producto.

B.- Precio.

C.- Distribución.

D.- Comunicación.

A. Producto

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

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



B. Precio

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

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

C. Distribución

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

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

D. Comunicación

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

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

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



Producto

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



Precio

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



Cientes Meta

Posicionamiento Buscado



Promoción

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



Plaza

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



Plazos, responsables y presupuesto

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

Revisión del Plan de comercialización

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



4

LIDERAZGO EN LA GESTIÓN COOPERATIVA



4.1 LIDERAZGO

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

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

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

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

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

4.2 TÉCNICA PARA FOMENTAR LIDERAZGOS DEMOCRÁTICOS EN UNA ORGANIZACIÓN

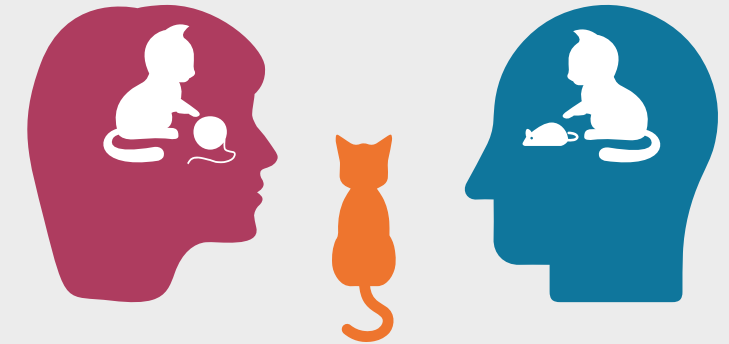
Los líderes deben estar abiertos a escuchar ideas distintas e incorporar en la gestión de proyectos a personas que no necesariamente han participado antes en la toma de decisiones. Los líderes, cuando están consolidados, deben plantear a los asociados cuando sea necesario: ¿quiénes creen que son potenciales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

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

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

4.3 TIPOS DE LIDERAZGOS

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



a) Autocráticos:

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

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

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

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

b) Democráticos:

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

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

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

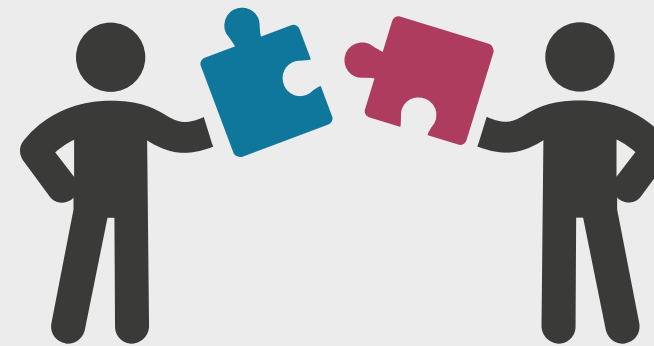
c) Jefe Laissez-Faire:

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

4.4

EL LIDERAZGO RESONANTE

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

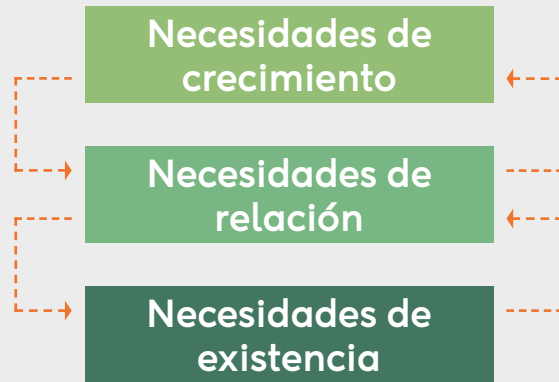


Dominio Personal

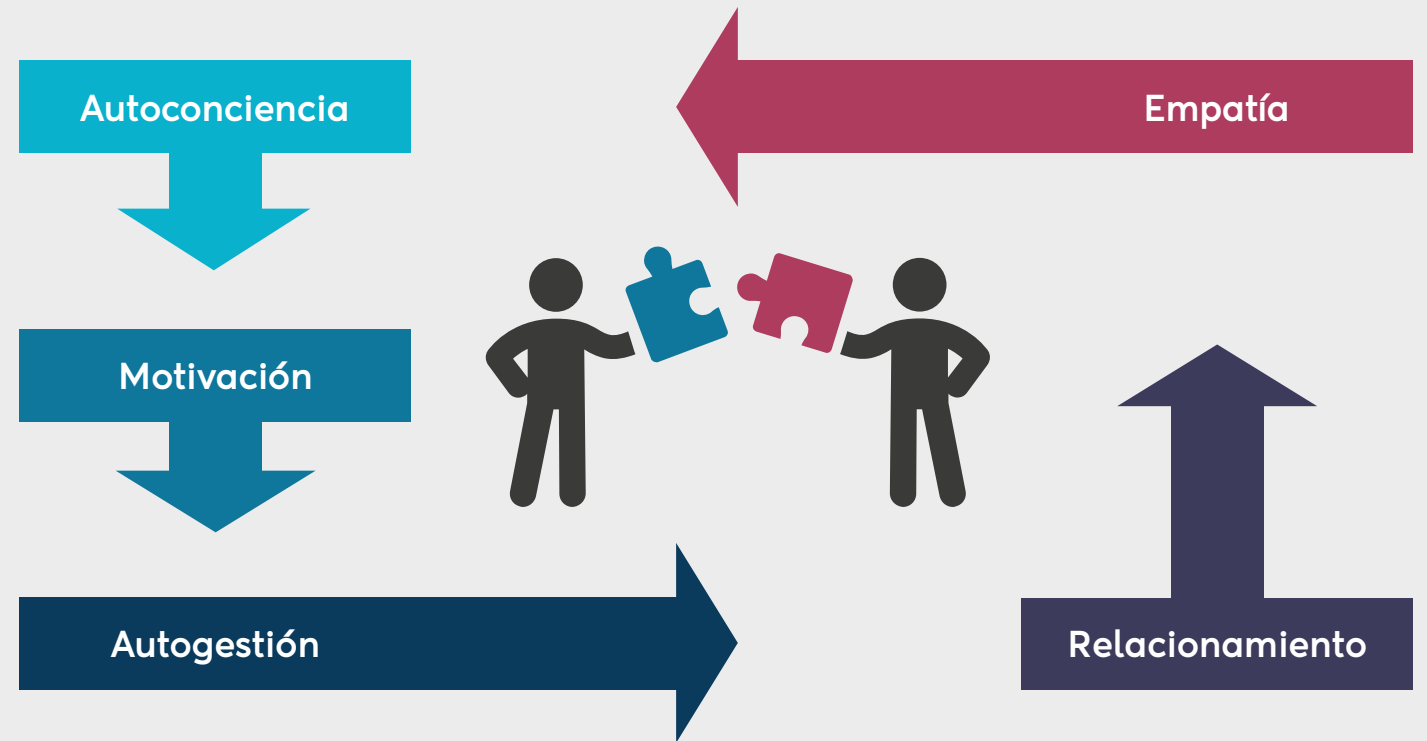
Dominio Social

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

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



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



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

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

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

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

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



CASO DE ESTUDIO Y ANÁLISIS

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

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

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

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

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

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

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

A.- Articulación para la comercialización

B.- Mejoramiento productivo

C.- Mejoramiento en la calidad de vida

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

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

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

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

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

Preguntas relacionadas al caso

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

GLOSARIO

↩ 1.- Cuadro de Mando Integral:

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

↩ 2.- Lucidchart:

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

↩ 3.- CASO:

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

REFERENCIAS

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

¡Felicidades!

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



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