



FECOOPSE

Liderazgo en Acción

Desafíos de la Gestión Cooperativa Actual.



MSc. Paul Masís Solano

Contacto:

paul@aim.cr

6481-8888



Hoja de ruta



**Desafíos de la Gestión
Cooperativa Actual.**



HOJA DE RUTA

- 1- Introducción
- 2-Cooperativas y la necesidad de alcanzar una posición singular y valiosa en el mercado?
- 3- El dilema de la innovación
- 4-Responsabilidad Social Empresarial y Estratégica
- 5- Dudas o comentarios





1- Introducción

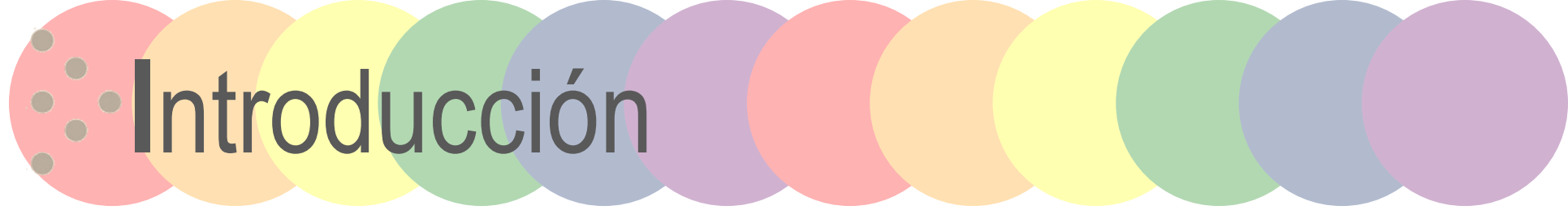
Introducción

“Las **empresas de Economía Social** son empresas **competitivas** basadas en la **solidaridad** por encima de los límites del mercado y atendiendo a la realidad social. Es en estas características, donde reside el **valor añadido** de la Economía Social, verdadero **punto** **entre el mercado, empresas y sociedad civil**”

Prodi

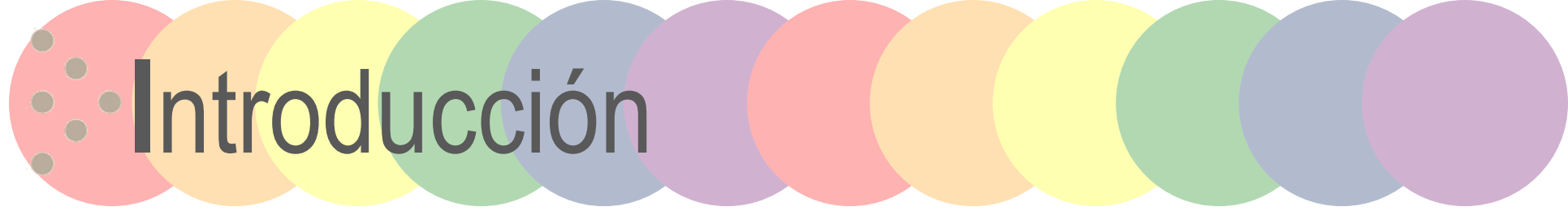


Introducción



Las **cooperativas** son una realidad que afecta la vida social y económica de los **distintos sectores de actividad**. A través de las empresas cooperativas se consigue realizar una **distribución más equitativa de la renta** y ayuda a crear un **tejido productivo local**; eso sin mencionar la función destacada que posee dentro del **entramado empresarial**.





Introducción

En busca de la
**EXCELENCIA EN LA
GESTION**

Las Cooperativas viven en la constante búsqueda de equilibrios de su realidad empresarial:

- Eficacia y democracia.
- Lo económico y lo social.
- Igualdad de las personas y organización jerárquica.
- Interés particular de las personas y las empresas vs interés general.
- Identificación con modelos propios cooperativos.
- La dinámica de la innovación.

2- Importancia del diseño del Modelo de Negocio



El concepto de sostenibilidad perseguida

sostenibilidad perseguida responde no sólo a la dimensión **económica sino también a la social**, por lo tanto resulta imperativo el diseño de **propuestas de valor que generen diferenciación**, y que se adapten a las expectativas y necesidades de sus clientes, a fin de asegurar la continuidad de su proyecto empresarial.

¿Qué es el valor?



Es la cuantía que un cliente este dispuesto pagar por un producto o servicio, dependiendo de:

- Las **necesidades** que el producto cubra al cliente
- La **importancia** de este en un momento determinado
- Y las **circunstancias** en que se compre dicho producto

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.





MODELOS DE NEGOCIOS

“NO INTENTES SER MEJOR...
ESFUERZATE EN SER DIFERENTE”





"Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica.



Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles.

LA MISMA TECNOLOGÍA, PRODUCTO O SERVICIO PUEDE DAR LUGAR A MÚLTIPLES MODELOS DE NEGOCIO...

Mercado de masas vs. Nicho de mercado

Un segmento del mercado vs. otro

Canales directos vs. Indirectos

Canales físicos vs. virtuales

Ingresos transaccionales vs. periódicos

Pagado vs. Libre

Precio fijo vs. Dinámico

Costes vs. Valor

Costes fijos vs. Costes variables

Océanos azules vs. Océanos rojos

Innovación radical vs. incremental

Producción en masa vs. Personalizada

Producto vs. Servicio

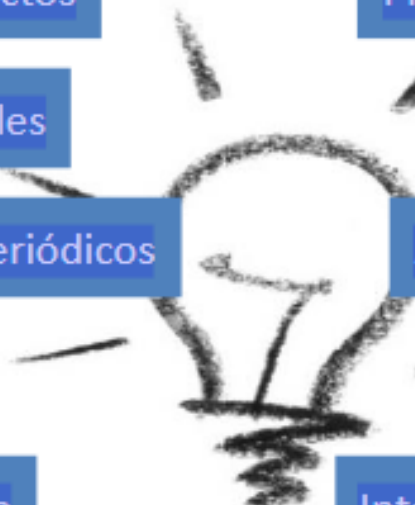
Asistencia personal vs. automática

Copyright vs. Copyleft

Intensivo en mano de obra vs. En capital

Desembolsos financieros vs. Cooperación










In-sourcing vs. Out-sourcing



MODELO DE NEGOCIO BASADO EN CANVAS

Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para: Diseñado por: Et:
 Versión:

<h3>Socios Clave</h3>  <p>Quiénes son nuestros socios clave? Quiénes son nuestros proveedores clave? Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? Qué actividades realizan nuestros socios clave?</p> <p><small>El socio clave es una organización, individuo o entidad que proporciona recursos críticos para el modelo de negocio.</small></p>	<h3>Actividades Clave</h3>  <p>Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestras canales? Nuestras relaciones con los clientes? Nuestras Fuentes de Ingreso?</p> <p><small>Las actividades clave son aquellas que el negocio debe realizar para que su propuesta de valor sea única y valiosa.</small></p>	<h3>Propuesta de Valor</h3>  <p>Qué valor estamos entregando a los clientes? Qué problemas estamos ayudando a resolver? Qué necesidad estamos satisfaciendo? Qué segmentos de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p> <p><small>La propuesta de valor es el conjunto de beneficios que el negocio ofrece a los clientes.</small></p>	<h3>Relación con Clientes</h3>  <p>Qué tipo de relación existe con los clientes y cómo se mantiene con el tiempo? Qué relaciones estamos estableciendo? Qué canales son? Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</p> <p><small>La relación con los clientes es el tipo de vínculo que el negocio establece con los clientes.</small></p>	<h3>Segmentos De Clientes</h3>  <p>Para quién estamos creando valor? Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p><small>Los segmentos de clientes son los grupos de personas que el negocio atiende.</small></p>
<h3>Recursos Clave</h3>  <p>Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? nuestros canales? nuestras relaciones con los clientes? nuestras Fuentes de Ingreso?</p> <p><small>Los recursos clave son aquellos que el negocio necesita para que su propuesta de valor sea única y valiosa.</small></p>	<h3>Canales</h3>  <p>A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? Cómo los estamos alcanzando ahora? Cómo están integrados nuestros canales? Cuáles son los más rentables? Cuáles son los más novedosos? Cómo podemos integrarlos a los canales de nuestros clientes?</p> <p><small>Los canales son los vías de comunicación que el negocio utiliza para llegar a los clientes.</small></p>	<h3>Estructura De Costos</h3>  <p>Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? Cuáles recursos clave son los más costosos? Cuáles actividades clave son las más costosas?</p> <p><small>La estructura de costos es el conjunto de gastos que el negocio incurre para que su propuesta de valor sea única y valiosa.</small></p>	<h3>Fuente De Ingresos</h3>  <p>Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? A qué precio quieren pagar? Cómo están pagando? Cómo prefieren pagar? Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</p> <p><small>Las fuentes de ingresos son los canales a través de los cuales el negocio genera ingresos.</small></p>	

Business Model Canvas

Diseñado para:

Diseñado por:

Et: Dia Mes Año

Iteración:

Socios clave



¿Quiénes son nuestros socios clave?
¿Quiénes son nuestros suministradores clave?
¿Qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios?
¿Qué actividades clave realizan los socios?

Motivaciones para socios:
compartir recursos,
reducir el riesgo e incertidumbre,
aumentar la eficiencia y escalabilidad, particularmente.

Actividades clave



¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
¿Nuestros canales de distribución?
¿Nuestras relaciones con clientes?
¿Nuestras fuentes de ingresos?

Categorías:
operaciones,
marketing de productos,
administración, legal.

Propuestas de valor



¿Qué valor entregamos al cliente?
¿De los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver?
¿Paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente?
¿Necesidades del cliente estamos satisfaciendo?

Beneficiarios:
el cliente,
nuestro negocio,
nuestros socios,
la sociedad,
el medio ambiente.

Relaciones con clientes



¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente?
¿Cómo hemos establecido?
¿Cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio?
¿Qué tanto cuestan?

Ejemplos:
servicio al cliente,
comunidad de usuarios,
programa de fidelización,
canales de venta,
redes de distribución,
canales de venta,
redes de distribución,
canales de venta,
redes de distribución.

Segmentos de cliente



¿Para quién estamos creando valor?
¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Tipos de segmentos:
segmentos de clientes,
segmentos de socios,
segmentos de socios,
segmentos de socios.

¿CÓMO?

¿QUÉ?

¿QUIÉN?

Recursos clave



¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones con clientes?
¿Nuestras fuentes de ingresos?

Tipos de recursos:
canales,
estructuras organizativas de marca, tecnología, talento,
humanos,
financieros.

Canales



¿A través de qué canales queremos ser contactados nuestros segmentos de cliente?
¿Cómo los contactamos ahora?
¿Cómo están integrados nuestros canales?
¿Cómo funcionan mejor?
¿Cuáles son más eficientes en costes?
¿Cómo los integramos con las rutinas de cliente?

Tipos de canales:
canales de venta,
canales de distribución,
canales de venta,
canales de distribución,
canales de venta,
canales de distribución,
canales de venta,
canales de distribución.

Estructura de costes

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
¿Qué recursos clave son los más caros?
¿Qué actividades clave son las más caras?

Este negocio más:
Modelo de negocio sostenible que cree más valor que el costo de producirlo y distribuirlo.
Modelo de negocio sostenible que cree más valor que el costo de producirlo y distribuirlo.

Características de ejemplo:
costos fijos, costos variables,
costos fijos, costos variables,
costos fijos, costos variables.

Fuentes de ingresos



¿Para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?
¿Para qué pagan actualmente?
¿Cómo están pagando ahora?

Tipos de ingresos:
ingresos por venta,
ingresos por suscripción,
ingresos por licencia,
ingresos por comisión.

Tipos de precios:
precio fijo,
precio dinámico,
precio fijo,
precio dinámico.



¿CUÁNTO?

3- La innovación orientada al usuario





**La paradoja de la innovación:
¿Por qué las empresas no
invierten en nuevas ideas?**

América Latina enfrenta lo que puede llamarse la paradoja de la innovación. Esta paradoja es una situación en la cual tanto el sector público y en especial el sector privado, invierten poco en actividades de innovación, a pesar de tratarse de un tipo de inversión que tiene retornos altos.



¿Si una empresa se enfrenta con una oportunidad de inversión altamente rentable, debería invertir?

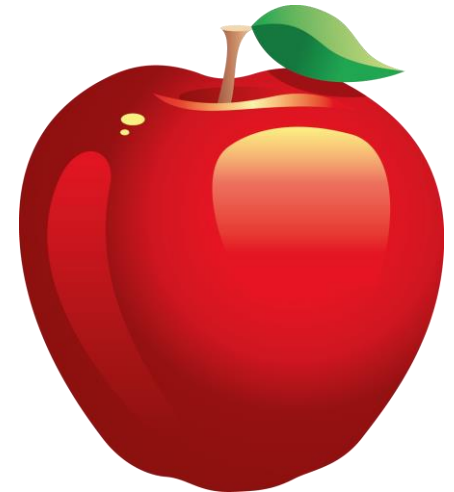
¿Por qué entonces las empresas no están invirtiendo en innovación?



La respuesta tiene que ver con que existen una serie de anomalías en el mercado al momento de lidiar con la innovación que no ocurren cuando uno tiene que evaluar otro tipo de inversiones, como por ejemplo la construcción de una carretera o un edificio, o la adquisición de un tractor para labrar la tierra



Hay una frase de George B. Shaw, que dice:
“Si usted tiene una manzana y yo tengo una manzana, e intercambiamos nuestras manzanas, cada uno al final sigue teniendo una manzana. Pero si yo tengo una idea y usted tiene una idea, e intercambiamos nuestras ideas, ambos al final tenemos dos ideas cada uno”.



Innovación

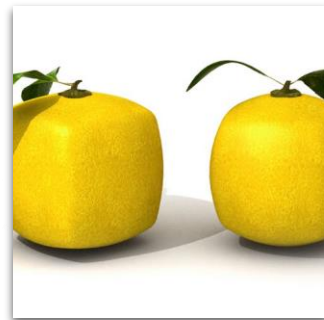
La innovación es el **esfuerzo** de crear un **cambio enfocado** y con propósito, con **potencial económico o social** para una empresa.

Drucker (1998)

La Innovación constituye el **proceso de generación** de nuevas modalidades de **aportación de valor**.

Shapiro (2002)

Innovación en las Cooperativas



¿Enfoque económico?

**¿En los procesos de
aprendizaje?**

¿En los modelos organizativos?

¿En la gestión?

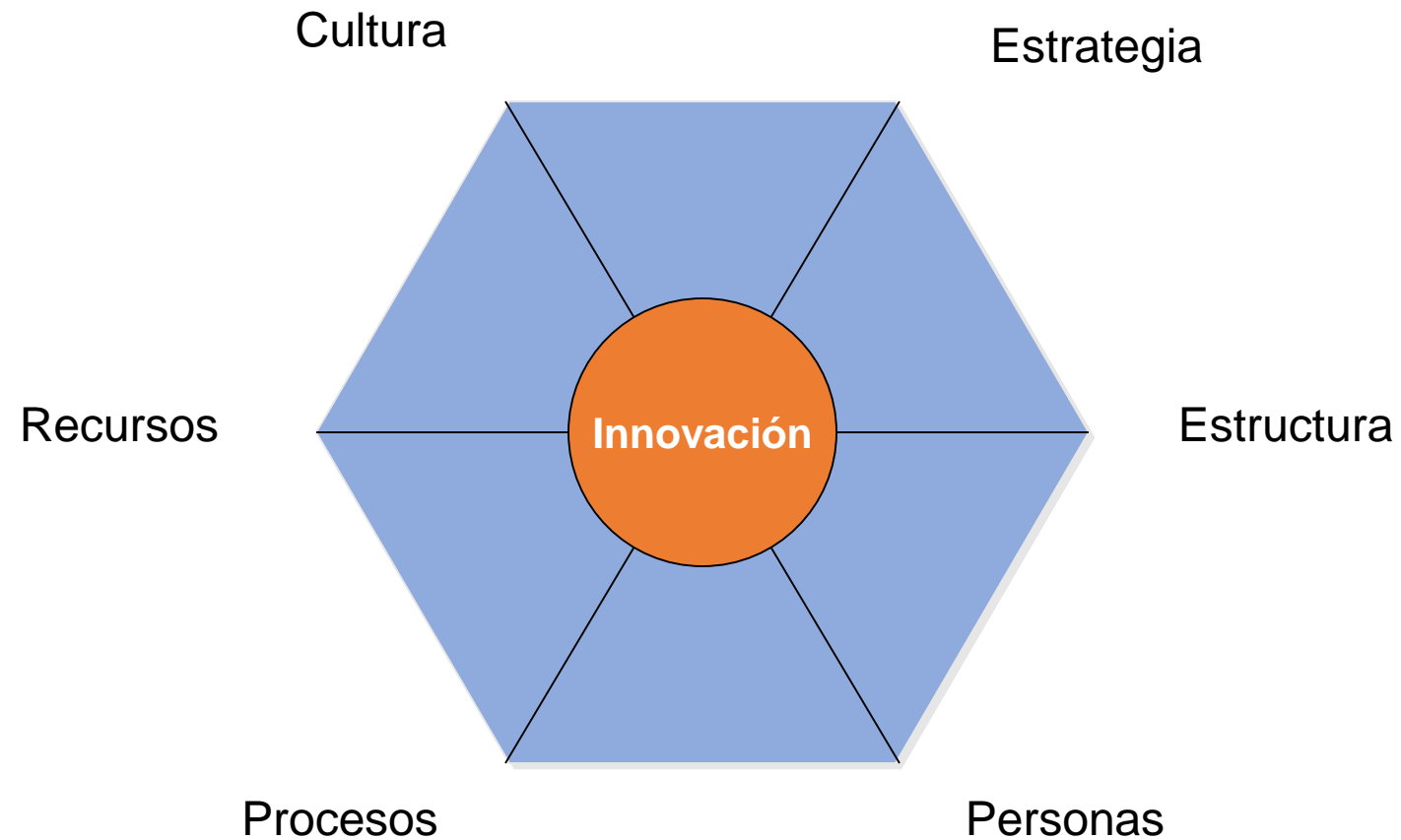
¿En la tecnología?



Innovación en las Cooperativas

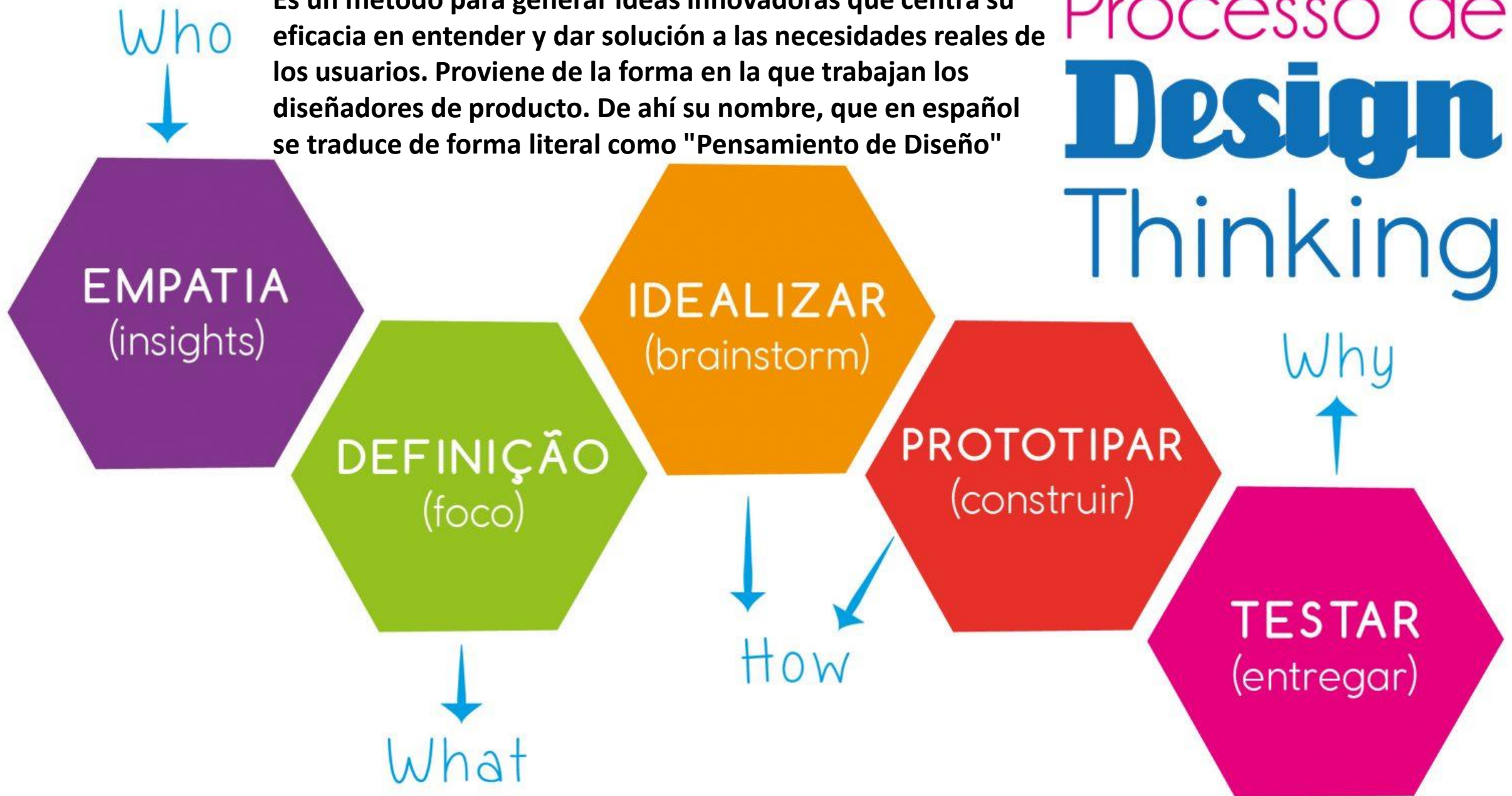
En el diseño, la estrategia, las arquitecturas participativas, la innovación social y las tendencias en la red.

Marco sistémico de trabajo



Processo de **Design Thinking**

Es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto. De ahí su nombre, que en español se traduce de forma literal como "Pensamiento de Diseño"





Design Thinking

La generación de
empatía

La generación
de prototipos

El trabajo en equipo



4- Responsabilidad Social Estratégica



Empresas → Posible influencia positiva en los procesos de transformación



Agentes
propulsores y
facilitadores del
desarrollo



RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

RSE REACTIVA

Buena ciudadanía

Mitigación de daños



Acciones sociales

Acciones medioambientales

**RSE
ESTRATÉGICA**

Grupos de interés

Acciones económicas

● *Sector* ●
intermediación
● *financiera* ●



La matriz de necesidades y expectativas



Planeación del proceso

PREPARATORIA

DIAGNÓSTICO

PLAN DE ACCIÓN Y
MEJORA

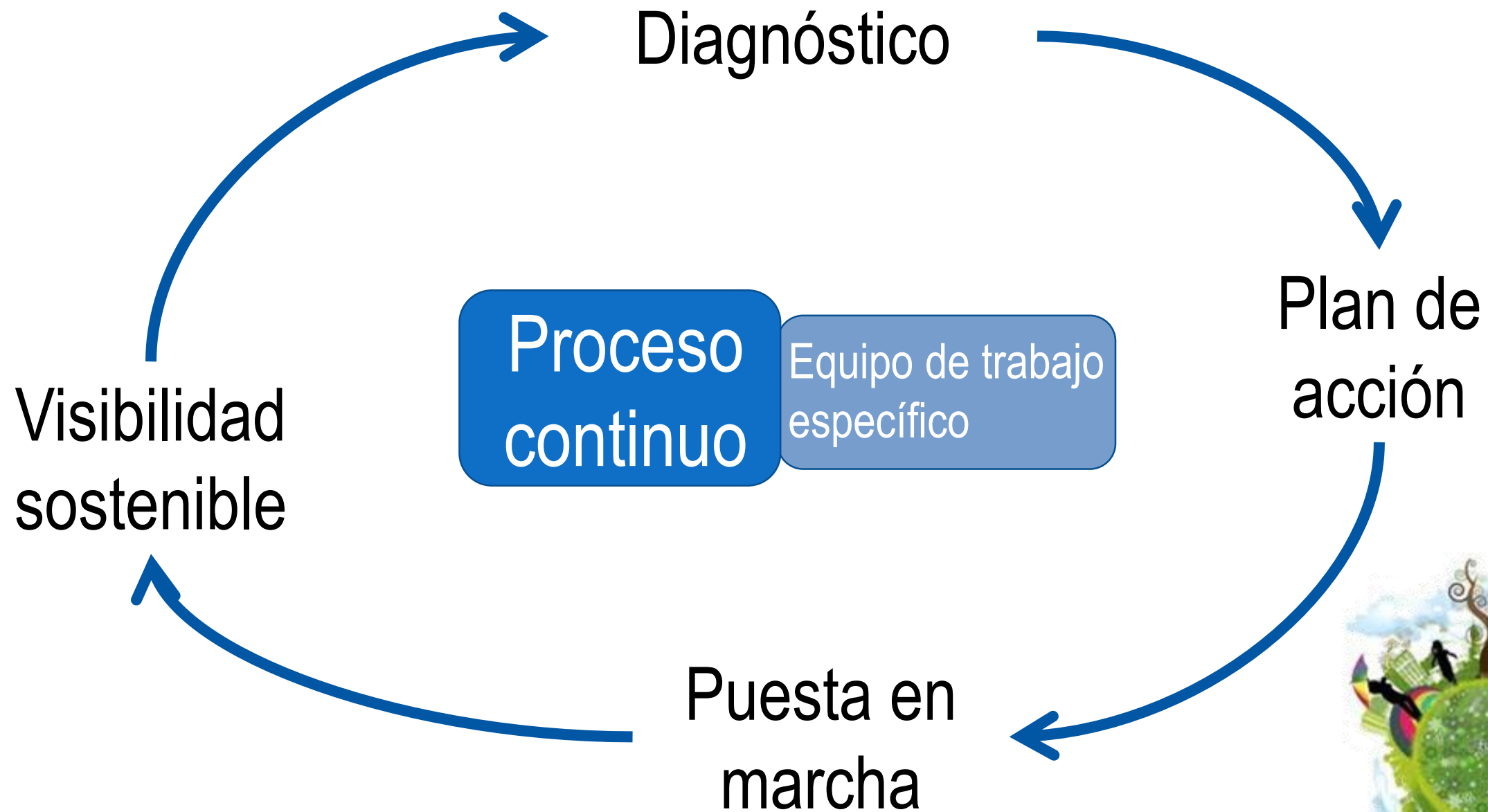
PUESTA EN MARCHA

VISIBILIDAD
SOSTENIBLE

FASES



Principales herramientas y recomendaciones a nivel internacional
RSEcoop; Izarra 32 (Masís Solano, 2008)



A partir de las principales herramientas y recomendaciones internacionales, reconocidas a nivel mundial por su primacía dentro de la RSE, además de incorporar los principios cooperativos.



coop

Responsabilidad Social Empresarial Estratégica

AENOR



Diagnóstico

Plan de acción



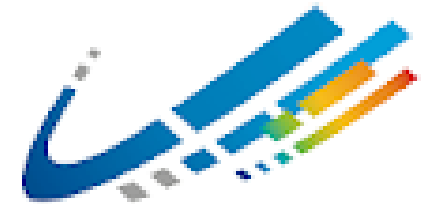
GRACIAS
ARIGATO
SHUKURIA
JUSPAXAR
DANKSCHEEN
TASHAKKUR ATU
YACHANYELAY
SUKSAMA
EKHMET
MAAKE
GRAZIE
MEHRBANI
PALDIES
KOMPASUMINDA
GOZAIMASHITA
EFCHARISTO
TINGKI
BIYAN
SHUKRIA
THANK
YOU
BOLZIN
MERCII

MSc. Paul Masís Solano

Contacto:

paul@aim.cr

6481-8888



FECOOPSE

Liderazgo en Acción