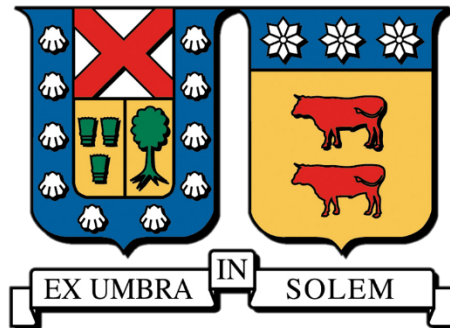


**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL  
SANTIAGO - CHILE



**“El Viaje del Emprendedor Cooperativo”**  
Una propuesta para la formación de emprendedores  
cooperativos en Chile

**FABIÁN ESTEBAN SCHIAFFINO ROJAS**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

PROFESOR GUÍA: Macarena Gatica S.  
PROFESOR CORREFERENTE: Pablo Isla M.

Agosto 2023

## AGRADECIMIENTOS

---

*Desde pequeño siempre hubo otros  
que me permitieron resonar y abrir caminos  
que me ayudaron a escribir mi historia.  
A todos esos nombres, amigos, familia,  
profesores, emprendedores, mentores  
y maestros de la vida que dijeron la primera palabras  
que permitió este viaje, les agradezco  
por las huellas que han dejado y seguirán escribiendo  
en esta cooperación que llamamos vida.*

## RESUMEN EJECUTIVO

---

La historia suele relacionar innovación con crisis; esto porque las competencias innovadoras permiten detectar las oportunidades en un ambiente de riesgo, incertidumbre y ambigüedad, transformando necesidades en respuestas que mitigan el impacto que ese contexto complejo genera en lo personal, económico y social. Ésta es, en principio una de las principales fortalezas del emprendimiento cooperativo, que es en sí mismo innovación y un modelo de negocio potencialmente competitivo que, entre las empresas de la economía social, cumple con una serie de ventajas y factores favorables para responder a los objetivos de desarrollo sostenible y ser a la vez, un negocio exitoso.

Pese a lo anterior, son significativas las brechas existentes entre las estructuras de fomento e impulso del emprendimiento tradicional y los programas de fomento para las empresas cooperativas. Una de estas brechas es la escasa literatura sobre modelos de negocios cooperativos y sistemas de gestión asociativa que aporten herramientas prácticas para una buena administración. Si bien hay abundante bibliografía teórica, la falta de modelos metodológicos, es una barrera para este tipo de empresas, que entre sus debilidades más compartidas está la falta de capacidades técnicas y profesionalización de la gestión. Por otro lado, sí es posible encontrar en el Viaje del Emprendedor, este tipo de metodologías de proceso para los modelos capitalistas.

Por este motivo, el estudio indagó en las experiencias de diversas cooperativas chilenas, los desafíos y principales aprendizajes durante su trayecto desde la idea inicial hasta la constitución y estado actual de crecimiento. Con estos hallazgos, y entendiendo que, desde la idea y motivación inicial hasta la salida a los mercados, aún la fase pre-asociativa, implica un recorrido de años, nos propusimos diseñar el modelo del Viaje del Emprendedor Cooperativo. El cruce

de resultados obtenidos de la muestra con las propuestas de objetivos y contenidos mínimos del Viaje del Emprendedor de Corfo, se buscó crear un modelo pensado para cooperativas que describa y aporte valor a ese recorrido.

El proceso de innovación es el resultado de la gestión repetitiva sobre la idea inicial, la preparación para fallar y la detección del valor competitivo para la salida al mercado (Carlos Osorio, 2007). En esta misma línea, la propuesta del Viaje del Emprendedor Cooperativo es una herramienta que describe el proceso y etapas de un Modelo de Desarrollo de Negocio Cooperativo Sostenible, que permita acelerar y dinamizar el crecimiento.

Esta propuesta ha sido impulsada principalmente por la necesidad de contar con una guía formativa que oriente las metas de cada fase del emprendimiento para fortalecer las capacidades internas de los sistemas de gestión cooperativa y con ello, uno de los factores claves para el éxito de la empresa que es la gestión organizacional, poniendo de relieve las competencias del emprendedor cooperativo, considerado otro de los aportes de nuestro modelo.

Esperamos que esta propuesta sea un punto de partida para el diseño de futuras investigaciones que sigan aportando estrategias y herramientas prácticas para fortalecer a los actores del ecosistema cooperativo y que puedan en el futuro contemplar el perfil psicológico del emprendedor cooperativo y cómo desde esta perspectiva se pueden desarrollar nuevas claves para comprender los factores que promueven el éxito de estas organizaciones asociativas en Chile.

### **Palabras claves**

Emprendedor Cooperativo - Modelo de Desarrollo Cooperativo -  
Cooperativismo Dinámico - Desafíos y Aprendizajes Cooperativos.

## GLOSARIO

---

### A

#### **ACI**

La Alianza Cooperativa Internacional es una federación de cooperativas que sirve para reunir, representar y servir a cooperativas de todo el mundo. La ACI fue fundada en Londres en 1895.

### C

#### **Cooperativa**

Asociación autónoma centrada en las personas, de propiedad conjunta de sus miembros o asociados, quienes la dirigen de manera conjunta y democrática, para dar respuesta a las necesidades y ambiciones de carácter económico, social y cultural que tienen en común (R193 OIT, art. 2, 2002).

#### **Cooperativa de trabajo asociado (CTA)**

Este tipo de cooperativa tiene como objetivo crear y mantener puestos de trabajo sustentables, generando riqueza para mejorar la calidad de vida de los socios trabajadores. Entre sus principios están, el que debe ser de "adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática conjunta por parte de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad" (R193 OIT, art. 3, 2002).

#### **Cooperativismo Dinámico**

Emprendimiento cooperativo en expansión con fuertes redes e intercooperatividad, que le permiten aplicar los principios del cooperativismo a un mercado globalizado y competitivo, al mismo tiempo que aporta valor a clientes,

socios, territorios, y al mismo ecosistema emprendedor del país, pudiendo ser mentores de nuevos negocios.

### **Cooperativa No Productiva**

Para efectos de este estudio, se denominará como no productivas a aquellas cooperativas, cuyo fin último no es ofrecer un producto o servicio al mercado, sino que más bien operar como promotoras de proyectos sociales específicos, no operando comercialmente, por ejemplo, las cooperativas de segundo grado, algunas cooperativas de vivienda, algunas cooperativas escolares u cooperativas cerradas.

### **Cooperativa Productiva**

Al igual que las cooperativas no productivas, ésta es una categorización para efectos de este estudio y se denominará así a aquellas que, en relación con su actividad, generan trabajos asociados, producen y comercializan productos o servicios, en los diferentes mercados en los que operan.

### **CORFO**

Corporación de Fomento de la Producción. Agencia del Gobierno de Chile, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo a cargo de apoyar el emprendimiento, la innovación y la competitividad en el país junto con fortalecer el capital humano y las capacidades tecnológicas.

## **E**

### **Economía Social**

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando

o financiando, y en las que la eventual distribución de beneficios o excedentes entre los socios, así como la toma de decisiones, no están directamente ligadas con el capital o cotizaciones aportados por cada uno de ellos, ya que se llevan a cabo mediante procesos democráticos y participativos de toma de decisiones, correspondiendo un voto a cada uno. La economía social también agrupa a aquellas organizaciones privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios no de mercado, a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden apropiarse los agentes económicos que los crean, los controlan o los financian. (Monzón y Chaves, 2006). Entre las entidades más comunes que participan de esta economía, están las cooperativas, mutualidades y asociaciones.

### **Emprendedor Cooperativo**

Un grupo que gestiona el proceso de creación de riesgo toma riesgos, maneja la incertidumbre y toma decisiones definitivas para crear un negocio de manera participativa con el objetivo de reducir costos obtener el beneficio mutuo que se distribuirá con equidad entre ellos. (Díaz-Foncela y Marcuello, 2013, p. 245).

### **Emprendimiento Cooperativo**

Es un tipo de emprendimiento asociativo de trabajadores que, movidos por la oportunidad o la necesidad, desarrollan una idea de negocio, poniendo en marcha el proceso de creación de una empresa, comparten un conocimiento y gestionan la toma de decisiones y de riesgos de manera participativa, con el objetivo de obtener un beneficio que se distribuya con equidad entre ellos.

### **Emprendimiento Dinámico**

Aquella start-ups o nueva empresa que, gracias a su ventaja competitiva, tiene un potencial de crecimiento que le genera ingresos por encima de los niveles de subsistencia, permitiéndole en pocos años, abandonar el mundo de la

microempresa y transformarse en una Pyme con proyección de seguir creciendo (Kantis, Federico y Menéndez, 2008). Se diferencia del denominado emprendimiento de supervivencia o autoempleo cuyo objetivo es cubrir los niveles de subsistencia del propietario y su familia o atender las necesidades específicas de ciertos sectores sociales desfavorecidos (FOMIN, 2006).

### **Emprendimiento Social**

Proceso u oportunidad de crear valor para la sociedad mediante la generación de productos, servicios o nuevas organizaciones que provocan un cambio o impacto positivo en la comunidad donde se insertan. Es impulsado a partir de la acción de un individuo, de un colectivo o de varias organizaciones que se desenvuelven en un contexto determinado.

### **Empresa Social**

Organización cuyo fin principal y determinante en la toma de decisiones es la creación de valor para la sociedad, a partir de la comercialización de bienes y servicios, con autonomía en su gestión y combinando diversos mecanismos económicos y administrativos que le otorguen sustentabilidad económica.

## **I**

### **Innovación Social**

La innovación social es la generación de valor para la sociedad a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social.

## **R**

### **RES**

Registro de Empresas y Sociedades (RES) es un registro electrónico creado por la Ley N° 20.659 del 8 de febrero del 2013 en Chile, a través del cual se instauró un Régimen Simplificado que permite, sin costo, constituir, modificar, transformar, dividir, fusionar, y disolver personas jurídicas (empresas).

## TABLA DE CONTENIDOS

---

AGRADECIMIENTOS		EJECUTIVO
2		3
		GLOSARIO
5	DE	CONTENIDOS
10	DE	TABLAS
12	DE	ILUSTRACIONES
		13
INTRODUCCIÓN		
CAPÍTULO I		141.1.
FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN		14
1.2.	PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN	161.2.1. <i>Preguntas de la Investigación</i>
		19
1.3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	201.3.1. <i>Objetivo general</i>
	201.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	20
1.4.	HIPÓTESIS DE	INVESTIGACIÓN
		21
MARCO TEÓRICO		
CAPÍTULO II		212.1.
IDENTIDAD COOPERATIVA		212.1.1. <i>Definición de Cooperativa</i>
	212.1.2. <i>Valores cooperativos</i>	252.1.3. <i>Principios cooperativos (ACI, 1995)</i>
		26
2.2.	EMPRESAS COOPERATIVAS EN CHILE	272.2.1. <i>Cooperativas Productivas en Chile</i>
	302.3. APOYO AL EMPRENDIMIENTO COOPERATIVO EN EL PAÍS	
	332.3.1. <i>Instituciones gubernamentales</i>	332.3.2. <i>Instituciones no gubernamentales</i>
		36
2.4.	PROPÓSITO PARA CREAR UNA COOPERATIVA	392.4.1. <i>Motivaciones del Emprendedor Cooperativo</i>
	452.4.2. <i>Motivación para emprender en Chile</i>	
	482.4.3. <i>Los jóvenes y su motivación emprendedora</i>	49
		10

2.5. CONCEPCIÓN COLECTIVA DEL EMPRENDEDOR	53	2.5.1. Capacidades y Competencias del Emprendedor Cooperativo	60
2.6. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO DE LAS COOPERATIVAS	62		
HACIA EL VIAJE COOPERATIVO			
CAPÍTULO III			643.1.
EXPERIENCIAS INTERNACIONALES DE SOPORTE EMPRENDEDOR COOPERATIVO	64		
3.2. EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR (CORFO)	68		
3.3. BASES PARA UN PLAN METODOLÓGICO DE MODELO COOPERATIVO:			
ETAPAS DEL VIAJE DEL EMPRENDEDOR (CORFO)	70		
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	84	CAPÍTULO IV	
844.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN			
844.1.1. Técnica de recogida de información	85		
4.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE AFI			
874.2.1. Muestra de la investigación			
874.2.2. Instrumento de recogida de información			
894.2.3. Consentimiento de la recogida de información			
			904.3.
CONTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DEL INSTRUMENTO			
904.3.1. Ejes del Viaje del Emprendedor Cooperativo			
904.3.2. Entrevista			
924.3.3. Definición cuantitativa de los emprendedores.			
			93
ANÁLISIS DE RESULTADOS	94	CAPÍTULO V	
945.1. MOTIVACIONES DEL EMPRENDEDOR COOPERATIVO: RESULTADOS	94		
5.2. DESAFÍOS Y APRENDIZAJES DE LOS EMPRENDIMIENTOS COOPERATIVOS	101		
5.3. CLASIFICACIÓN DE RESULTADOS Y CONTENIDOS MÍNIMOS	110	5.3.1. Desafíos agrupados por contenidos mínimos de cada área	111
			11

5.4.VIAJE	DEL	EMPRENDEDOR	COOPERATIVO	117
CONCLUSIÓN	125	REFERENCIAS	BIBLIOGRÁFICAS	129
ANEXOS				
ANEXO 1	134	ANEXO 2	147	

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1 Definición de Cooperativa por diversos autores	21	Tabla 2	
Definición de Cooperativa aportada por instituciones	23	Tabla 3	Número de Cooperativas Productivas
Tabla 4 Cooperativas sin Condicionante ambiental	29	Tabla 5	Creación de Cooperativas 1991 - 2017
Tabla 5	30	Tabla 6	Tipo de emprendedor cooperativo
Tabla 6	32	Tabla 7	Desafíos y oportunidades de emprendimientos coop. de jóvenes
Tabla 7	47	Tabla 8	Características del Emprendedor Cooperativo
Tabla 8	52	Tabla 9	Matriz Entrevista para Emprendedores Cooperativos
Tabla 9	58	Tabla 10	Matriz Identificación de Cooperativa
Tabla 10	92	Tabla 11	Identificación de Cooperativas de la Muestra
Tabla 11	94		95

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

---

Ilustración 1 Distribución de la actividad empresarial según edad, Chile	49
Ilustración 2 Competencias y Capacidades del Emprendedor Cooperativo	62
Ilustración 3 Mapa de Financiamiento del emprendedor según etapa de madurez	83
Ilustración 4 Motivaciones del Emprendimiento Cooperativo Local	99

## INTRODUCCIÓN

### Capítulo I

---

#### **1.1. Fundamentos de la Investigación**

El año 2015 los diferentes estados miembros de las Naciones Unidas acordaron 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) para dar una respuesta global a la erradicación de la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, con un plazo a 15 años (ONU, 2015). Algunos de estos objetivos son:

- 1º Fin de la pobreza
- 8º Trabajo decente y crecimiento económico
- 9º Industria, innovación e infraestructura
- 10º Reducción de las desigualdades
- 11º Ciudades y comunidades sostenibles
- 12º Producción y consumo responsable

En la búsqueda de estrategias para avanzar en la consecución de estos desafíos globales, hay cierto consenso en que el modelo económico cooperativo se plantea como una alternativa de empresa social, capaz de contribuir en el crecimiento de la economía sostenible, el desarrollo social y la responsabilidad medioambiental (ONU, 2019) y dar así cumplimiento a gran parte de los ODS, pero por sobre todo, a los seis que hemos mencionado previamente, puesto que desarrollo sostenible es compatible con cooperación.

El cooperativismo se diferencia de otros modelos de empresas, ya que desde sus orígenes pone en el centro, el bienestar de sus socios por sobre los retornos económicos, generando políticas de democracia y participación internas, y buscando equidad en la distribución del capital. El modelo cooperativo está presente en casi todos los ámbitos de la actividad humana. “Habida cuenta de sus modelos empresariales centrados en las personas, las cooperativas son propiedad de sus miembros, están gestionadas por éstos y cuentan con un compromiso firme con el desarrollo de sus comunidades locales” (ONU, 2019). Por este motivo, las cooperativas resultan ser un modelo privilegiado para el desafío de la Agenda 2030 de los ODS.

Por otra parte, la ACI, Alianza Cooperativa Internacional, en el XXI Congreso realizado en noviembre de 2019 en San José de Costa Rica, presentaba importantes cifras de la participación de trabajadores en estas empresas representativas de la economía social. Así declaraba José Ariza Reyes, en su ponencia sobre Laboratorio Cooperativismo en las Américas y sus aportes para alcanzar los ODS #1 y #10: “el 12% de la población mundial está asociada a alguna de las 3 millones de cooperativas, que equivale a un 10% del empleo mundial”, reconociéndose que son un actor relevante para el fortalecimiento del tejido social y el desarrollo local sostenible.

De ahí que surja el interés por desarrollar una propuesta que permita operacionalizar esta contribución de las cooperativas al desarrollo sostenible en nuestro país y plantear el cooperativismo no sólo como un modelo alternativo, que sólo algunos osados trabajadores decidieron emprender, sino como un modelo absolutamente competitivo accesible y tan o más efectivo que el modelo empresarial tradicional.

## **1.2. Problemática de la Investigación**

El sector cooperativo en Chile ha tenido un crecimiento sostenido los últimos años. En el 2014, según CORFO se registraban 4984 cooperativas en el directorio del Decoop, de las cuales “sólo un 22,8% estaba activa. De éstas, un 83,7% estaba vigente, llegando a un total de 952 cooperativas” que operaban hasta entonces. Ya en 2017, sólo las cooperativas de trabajo vigentes y activas hasta mayo eran 1403 (Decoop, 2017). Siendo el 2018, el año de mayor aumento, con la creación de 306 nuevas cooperativas (DF, 2019)

Entonces, se observa que el cooperativismo va en alza, aunque sigue siendo un crecimiento no significativo en relación con el mercado tradicional. A pesar de ello, Chile cuenta con experiencias de cooperativismo como alternativas efectivas para la superación de la pobreza, cubriendo necesidades que de otro modo no serían posibles de abordar, como la inclusión financiera, por ejemplo. Sin embargo, estas experiencias no se han expandido con todo el potencial que alcanzan las empresas cooperativas en otros mercados, como el europeo.

Un estudio sobre la percepción del concepto de cooperativas realizado por estudiantes de la U de Chile revela el alto desconocimiento de los encuestados sobre el modelo cooperativo. Mientras los jóvenes asocian el término a ideas positivas de solidaridad o cooperación, las personas mayores lo asocian a algo negativo, según los autores, debido a que éstos vivieron el periodo de declive del modelo en nuestro país en que se relacionaba más con un movimiento que con un modelo de empresa, movimiento popular, que tuvo su auge en la década de los sesenta y que además cargaba con estigmas de pérdida de recursos, falta de transparencia, politización entre otros (Guerrero, Osorio y Rojas, 2013).

Respecto al conocimiento sobre cooperativas chilenas, según el mismo estudio, “los jóvenes en su mayoría dicen no conocer empresas de este tipo, pero dentro de las empresas que más nombran están Coopeuch, Capel y Colun, en ese orden de recordación” (Guerrero et. al, 2013). No obstante, la percepción de los socios cooperativistas resulta ser muy distinta. Ellos valoran y se identifican con el modelo y su empresa, por los beneficios que la asociatividad les reditúa.

Si bien el modelo cooperativo lleva más de 100 años de desarrollo, aún es visto en nuestro país como un movimiento empresarial alternativo. Esto queda de manifiesto en el déficit de políticas públicas que promuevan las empresas de la economía social tal y como se promueve el modelo empresarial tradicional.

Por otro lado, en el plano educativo, las casas de estudios superiores también han contribuido a promover un modelo por sobre el otro, con talleres de negocios y asignaturas donde el cooperativismo se presenta sólo como modelo alternativo. Ignacio Parada (2013), gerente del Foro Empresarial Cooperativo, declara en el citado estudio de la U de Chile, que “antes había carreras en que el tema del cooperativismo era reconocido en las mallas curriculares, (...) lo que duró hasta el '73, ahí se inició el proceso de deterioro de la propuesta cooperativa, se

sacaron de las carreras universitarias todos aquellas cátedras que tuviesen relación con esta forma de hacer empresa”. Situación que aún hoy es observable, siendo la escasez de programas formativos y de apoyo para impulsar el Cooperativismo en las facultades de negocios de las principales universidades del país, otro factor a considerar.

Lo anteriormente descrito, sin embargo, es sólo síntoma de una problemática mayor. No sólo por la indiferencia para consolidar el cooperativismo como modelo de empresa en Chile, sino por la hegemonía de un único modelo. Y, por ende, la casi inexistente información a que acceden los emprendedores cooperativistas para optar por este modelo y desarrollar sus emprendimientos, y más complejo aún, la escasa oferta posterior para sostener sus empresas una vez que adoptan el modelo.

Lo paradójal es que existe un creciente interés de las nuevas generaciones por trabajar y generar empresas que puedan dar respuestas a los objetivos de desarrollo sostenible y “que les hagan un mayor sentido en cuanto a su desarrollo en la sociedad, donde se valoren mucho más conceptos como la asociatividad, la sustentabilidad y la vida en comunidad” (Jeldes, 2019).

La tendencia actual habla de una mayor sintonía de sectores juveniles por acceder a empresas tipo B, donde la sostenibilidad y el aporte social sea tan significativo como el reembolso económico, pese a ello, el cooperativismo no es visto por los jóvenes como alternativa de emprendimiento social y de desarrollo local atractiva, por lo que terminan prefiriendo otros modelos de negocios. Una de las causas de este factor podría deberse a la poca literatura y estudio que presenta el modelo sobre “el camino” al que debe enfrentarse un cooperativista al emprender.

Según describen Orellana y Martínez (2013), el emprendedor cooperativo posee características y un perfil diferente al emprendedor capitalista tradicional, lo que le exigirá desafíos que van más allá de la generación de empleo o posicionamiento en el mercado. De ahí que surge la imperiosa necesidad de desarrollar contenido práctico y accesible, que haga atractivo el convertirse en un emprendedor cooperativista y le permita a éste, hacer crecer su negocio para una mayor incorporación del modelo en el futuro escenario económico.

La bibliografía relacionada con el cooperativismo como modelo empresarial a la que se tiene acceso es su mayoría, más bien teórica. Por ello se requiere de una herramienta que sirva de soporte al emprendimiento cooperativo desde la creación hasta su proceso crecimiento y consolidación. Más aún, si existen modelos de comprobado éxito para el emprendimiento tradicional, en una economía comprometida con los ODS, lo esperable sería contar con un modelo igualmente exitoso para el emprendimiento cooperativo.

### **1.2.1. Preguntas de la Investigación**

Elaborar un modelo de apoyo a empresas cooperativas para que alcancen el estatus de emprendimientos dinámicos, requiere de un contenido práctico y éste exige en primer lugar, comprender y definir las etapas de desarrollo a las que se enfrenta un emprendedor productivo, que intuimos son diferentes a las del emprendimiento tradicional, por el modo en que nace una cooperativa, por cómo se toman decisiones, además por el enfoque mismo del negocio.

Lo importantes es que para que existan mejores y más cooperativas es necesario poder facilitar el desarrollo de las ya existentes o la creación de nuevas, dando claridades a los futuros emprendedores.

Lo anterior permite plantearnos desafíos, diríamos que urgentes, luego de la

crisis económica que vive el país a raíz de la Pandemia y el alza en el desempleo, más aún si se busca la coherencia con la Agenda 2030 de los ODS. Esto es, apoyar las iniciativas de emprendimiento cooperativo en Chile, especialmente en los emprendedores jóvenes que muestran desconocimiento y un menor interés por este tipo de negocios, a través de un modelo práctico y que les sea atractivo para desarrollar este tipo de empresa.

En consecuencia, esperamos responder a las preguntas: ¿cuál es el panorama en el que se encuentra actualmente el ecosistema de emprendimiento cooperativo? ¿cuáles son los pasos que debe sortear un cooperativista para llevar adelante un emprendimiento cooperativo?, ¿Qué estrategias exitosas son replicables para proponer un modelo que impulse el desarrollo de nuevas empresas cooperativas? y poniendo especial atención a sus características como modelo de emprendimiento juvenil, ¿qué factores podrán acercar a los jóvenes a este modelo de emprendimiento como respuesta a su necesidad de encontrar oportunidades que les hagan un mayor sentido?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de emprendimiento cooperativo accesible a jóvenes emprendedores, a través de la definición y descripción de las principales etapas de desarrollo a las que se enfrentan los emprendedores cooperativos o asociativos en la gestión de sus negocios hasta llegar a su consolidación.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Comprender las principales características que diferencian a un emprendimiento cooperativo de un emprendimiento tradicional.
2. Identificar los principales desafíos a los que se enfrentan los emprendedores cooperativos al consolidar su emprendimiento en el país.
3. Definir las principales etapas de desarrollo de los emprendimientos cooperativos para su consolidación.
4. Establecer una propuesta de un modelo de desarrollo llamado “El Viaje del emprendedor Cooperativo”

#### **1.4. Hipótesis de investigación**

Al mapear las etapas de desarrollo y desafíos a los que se enfrentan las cooperativas en sus etapas de formación, se puede responder de manera más efectiva con estrategias que permitan fomentar y hacer atractivo el modelo.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO II

---

#### **2.1. Identidad Cooperativa**

##### **2.1.1. Definición de Cooperativa**

Para adentrarse en el modelo de Empresas Cooperativas es necesario hacer una contextualización teórica. El concepto mismo ha sido estudiado tanto por

instituciones como por académicos, con énfasis distintos estos últimos respecto de los organismos, sin embargo, hay claves comunes en cada definición.

**Tabla 1 Definición de Cooperativa por diversos autores.**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>	<b>Claves</b>
Vitaliano, P.	1983	Organización económica cuyos derechos residuales se limitan a los grupos de agentes que proveen patrocinio bajo el nexo de contratos organizacional (los miembros patrocinadores), y cuyo consejo de administración es elegido por este mismo grupo.	Propiedad recae en grupo que ofrece patrocinio.
Ben - Ner, A.	1988b	Organización en la cual el derecho último de tomar decisiones recae principalmente en los trabajadores.	Derecho de toma de decisiones.
Ballestero, E	1990	Empresa con objetivos típicamente empresariales, los cuales tienen como fin obtener un beneficio para los socios. Dichos socios no solo aportan capital, sino también una actividad. Esta empresa es gobernada por un consejo rector, elegido democráticamente en la asamblea general de socios. Cada socio cuenta con un voto y existe, al menos en teoría, una gestión colectivizada y un control democrático de la sociedad.	Gestión colectiva, control democrático y aporte basado en capital y actividad.

Hansmann, H.	1996	Empresa en la cual la propiedad es asignada a un grupo de sus usuarios y las personas, quienes prestan capital a la empresa son solo unas de las varias clases de usuarios con los que ésta se relaciona.	Derecho de propiedad asignado a usuarios de actividad cooperativizada
Arruñada, B.	1998	Empresa en la que los trabajadores asumen la tarea última del control. Las decisiones se toman bajo el criterio de un voto por persona.	Control de los trabajadores, en forma democrática.
Jones, D. y Kalmi, P	2009	Empresas en las que la propiedad no está determinada únicamente por la inversión en acciones, sino que los propietarios tienen otra relación transaccional con la empresa (como empleados, proveedores o clientes), y la votación y devolución de derechos de inversión no están divididos en relación al capital, sino en partes iguales entre los miembros de la organización.	Propiedad determinada en forma distinta a posesión de acciones. Control democrático.

Fuente: Marcuello y Nachar (2013)

**Tabla 2 Definición de Cooperativa aportada por instituciones.**

Institución	Año	Definición
-------------	-----	------------

Consejo de la Unión Europea	2003	Agrupaciones de personas o entidades jurídicas que se rigen por principios de funcionamiento específicos, distintos de los de otros agentes económicos. Entre esos principios cabe mencionar el de la estructura y gestión democráticas y el de la distribución equitativa del beneficio neto del ejercicio financiero.
Alianza Cooperativa Internacional	2005	Asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Sus miembros siguen la tradición de fundadores y creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.
Comisión Europea	2011	Asociación autónoma de personas, unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada donde un líder elegido rinde cuentas a los miembros. Las características que definen a una cooperativa son su posibilidad de libre, abierta y voluntaria asociación y retirada, su estructura democrática, y su justa y equitativa distribución de los resultados económicos.

Fuente: Marcuello y Nachar (2013)

Como se puede observar, las definiciones planteadas por los autores se centran en factores como la toma de decisiones y la propiedad en manos distintas a las de los inversores. Y las instituciones oficiales, en tanto, ponen el acento en la diferenciación de las cooperativas con respecto a las empresas convencionales a través de unos valores sociales propios. Así, los organismos institucionales se han preocupado más de ensalzar las características propias de la Economía Social (Marcuello y Nachar, 2013), mientras que los autores resaltan los elementos de la teoría de la propiedad y la agencia.

Aun cuando existan estos énfasis diferenciadores, la definición aportada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995) es la que mayor aceptación y divulgación ha tenido. Su definición aporta una serie de valores que definen la filosofía del movimiento cooperativo y unos principios de funcionamiento que materializan dichos valores.

En 1995, en su Declaración de Identidad Cooperativa, la ACI adopta principios y valores que incluyen una definición de este tipo de empresa:

Las cooperativas son empresas que pertenecen a sus miembros, quienes las dirigen y gestionan. Independientemente de que sus miembros sean clientes, empleados o residentes, todos tienen el mismo voto en relación con la actividad de la empresa cooperativa y el reparto igualitario de los beneficios.

Como empresas basadas en valores y no limitadas a la obtención de beneficios, las cooperativas comparten unos principios acordados internacionalmente y actúan juntas para construir un mundo mejor a través de la cooperación. (ACI, 1995)

### **2.1.2. Valores cooperativos**

A partir de una deliberación que involucró a los asociados de las diversas cooperativas en el mundo, la ACI codificó 10 valores, 6 cooperativos y 4 éticos, sobre los que se sustenta toda cooperativa: Los valores cooperativos son: autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, describen el diseño del negocio. Los valores éticos describen su funcionamiento con una lógica hacia el bienestar inter-relacional, y éstos son: honestidad, apertura, responsabilidad social y cuidado de los demás. (Decoop, 2018).

Los valores cooperativos son asumidos por sus fundadores, como por los miembros asociados, quienes se comprometen a creer y a vivirlos a través de la actitud receptiva y de respeto a los demás, los que, además, queda garantizado con su firma del contrato de afiliación a la cooperativa.

### **2.1.3. Principios cooperativos (ACI, 1995)**

Los principios cooperativos son las directrices por medio de las cuales los valores de la agrupación se ponen en práctica. Estos principios conforman una estructura base para las organizaciones cooperativas, que sirve de marco y regulación para sus miembros. Existe una estrecha relación entre cada principio, de modo que, si falla uno, se menoscaba a los otros.

#### **1º. Afiliación voluntaria y abierta**

Se basan en la libre adhesión de los socios y en la inclusión de todo interesado que esté dispuesto a comprometerse con sus principios. Por lo que todo aquel que lo desee, puede ser parte de ellas sin que pueda sufrir discriminación de ningún tipo.

## **2º. Control democrático de los miembros**

Su organización es de participación democrática, siendo cada uno de sus miembros, parte de las decisiones y las políticas que se establecen de manera conjunta. Cuenta con representantes elegidos de entre los socios, quienes serán responsables ante los demás. Su jerarquía es horizontal, donde cada socio tiene derecho a voto. Un miembro, un voto.

## **3º. Participación económica de los socios**

Los socios hacen aporte equitativo al capital de la cooperativa, el que se gestiona democráticamente. Una parte del capital queda como propiedad común. Además, los miembros pueden recibir una compensación cuando corresponda. Los socios deciden destinar los beneficios a fines como: desarrollar su cooperativa (constituir reservas con una parte indivisible), beneficiar proporcionalmente a los socios; o financiar otras acciones.

## **4º. Autonomía e independencia**

La gestión de la organización es autónoma, de responsabilidad exclusiva de sus miembros, por lo que prevalece el valor de la autoayuda. Aun cuando se firmen convenios con otras entidades –incluso estatales–, o se reciba capital externo a sus miembros, se asegurará siempre el control democrático por parte de los socios y la independencia de la cooperativa.

## **5º. Educación, formación e información**

Como un modo de contribuir al desarrollo efectivo de la cooperativa, éstas privilegian la educación y formación de sus miembros, representantes, directores y empleados, asegurando así su crecimiento. Además, asume un rol formativo y de difusión social sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación, en especial, a jóvenes y líderes de opinión.

## 6º. Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven de forma más efectiva a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo al trabajar con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

## 7º. Sentimiento de comunidad

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades locales, a través de políticas aprobadas por sus miembros.

## 2.2. Empresas Cooperativas en Chile

La institución gubernamental encargada del fomento y fiscalización del cooperativismo en Chile es la División de Asociatividad y Economía Social (DAES), perteneciente a la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo del Gobierno de Chile.

Creada en 2014, el DAES tiene como principal misión, ***impulsar la Economía Social y Cooperativa***, mediante el apoyo y fortalecimiento de formas de emprendimiento asociativo o que promuevan la inclusión social. Sus objetivos son promover el modelo y sus ventajas; fomentar las distintas entidades para contribuir a mejorar la calidad de vida de los asociados; crear alianzas con la Red de Fomento Productivo para ser un soporte de la política pública de Fomento y Desarrollo de la Economía Social y Cooperativa; y Fiscalizar y registrar organizaciones.

Al mes de febrero de 2020<sup>1</sup>, existen 3508 cooperativas inscritas en el registro general de cooperativas elaborado por la DAES. De este número el 36,5% (1273

---

<sup>1</sup> Revisión del registro: 25 de Febrero del 2020, <https://tramites.economia.gob.cl/Organizacion>

cooperativas) están activas, es decir, han presentado alguna actividad en los últimos 5 años. Según las categorías que establece la DAES para su registro, las cooperativas activas se pueden dividir en:

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| 1. Agrícola              | 10. Pesca                   |
| 2. Agropecuarias         | 11. Producción y Trabajo    |
| 3. Campesinas            | 12. Salud                   |
| 4. Comercio              | 13. Servicios               |
| 5. Consumo               | 14. Servicios Laborales     |
| 6. Educación             | 15. Tipos Federativos       |
| 7. Extractivas y Mineras | 16. Transporte de carga     |
| 8. Industria             | 17. Transporte de pasajeros |
| 9. Minería               | 18. Turismo                 |

De estos 18 tipos de cooperativas, podemos apreciar que la diversidad de actividades es amplia, sin embargo, para el objetivo de esta investigación, nos enfocaremos sólo en los tipos de cooperativas que puedan generar una alternativa real de emprendimiento juvenil, es decir, las que puedan producir bienes o servicios posibles de ser comercializados en el mercado. Por lo tanto, para efectos metodológicos, agrupamos las cooperativas en las siguientes categorías:

1. Agrícolas y pesca
2. Comercio y consumo
3. Extractivas y Mineras
4. Producción y Trabajo
5. Industriales
6. Servicios y salud
7. Transporte y turismo

Basados en los registros de la DAES, estas 7 categorías concentran la mayoría de las cooperativas productivas o de servicios en Chile. Según este registro, la sumatoria de las cooperativas que se abarca con esta clasificación sería de 1125 cooperativas activas que se distribuyen de la siguiente manera:

<b>Cooperativas Productivas</b>	1. Agrícolas y pesca	242
	2. Comercio y consumo	14
	3. Extractivas y Mineras	54
	4. Industriales	0
	5. Producción y Trabajo	261
	6. Servicios y salud	544
	7. Transporte y turismo	10
	<b>Total</b>	<b>1125</b>

**Tabla 3 Número de Cooperativas Productivas**

Fuente: DAES al 25 de febrero de 2020

Del total de cooperativas productivas catastradas, podemos generar nuevas subcategorías para los objetivos de esta investigación. Así puede establecerse un tipo de cooperativas de subsistencia, que buscan mejorar la competitividad de grupos marginados y un tipo de cooperativas que pueden crearse con el objetivo de proyectar nuevas ideas de negocios, no sólo como subsistencia.

Esta conclusión deriva de que las cooperativas agrícolas, mineras y de turismo generalmente están asociadas a territorios fuera de las ciudades y grupos de personas vulnerables, es decir, necesitan de condiciones ambientales externas a la idea de negocio. El resto de las actividades pueden ser desarrolladas por alguien que posee una idea de negocio y la quiere poner en práctica, independiente del territorio o condiciones externas.

### **2.2.1. Cooperativas Productivas en Chile**

Para fines metodológicos de la investigación, se delimitará el estudio a las actividades cooperativas que puedan ser proclives a desarrollarse sobre la base de una idea de negocio sin condiciones ambientales determinantes. Es decir, que cuenten con la posibilidad de desarrollar la actividad a través de la creatividad, la innovación y el valor agregado del aporte humano. Éstas son:

Cooperativas Productivas sin condicionantes ambientales	<b>1. Comercio y consumo</b>	<b>14</b>
	2. Producción y Trabajo	261
	3. Servicios y salud	544
	<b>Total</b>	<b>819</b>

**Tabla 4 Cooperativas sin Condicionante ambiental**

Fuente: DAES al 25 de febrero de 2020

Actualmente este sector está representado por 819 cooperativas, por lo que se trata del grupo productivo con mayor número de cooperativas activas. Por otra parte, esta categorización nos permite también estar en consonancia con los parámetros establecidos por la asociación internacional de Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios de Cooperativas de las Américas. (CICOPA, 2017) para la sectorización de este tipo de empresas.

En comparación con otros modelos empresariales, este segmento es bastante pequeño respecto del total de empresas. Lo que puede constatarse por el número de empresas creadas anualmente en Chile. Durante 2018 se crearon 132.140 empresas en Chile<sup>2</sup>, casi 161 veces más que el total de cooperativas ya existentes, es decir, mientras las nuevas empresas tradicionales, o sociedades

<sup>2</sup> Según RES dic 2018 <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/01/Informe-RES-diciembre-2018.pdf>

por acción, aumenta a una tasa de más del 12% anual, las cooperativas aun creciendo a tasas de casi el 50%, lo hacen en muy menor escala.

Si bien entre los años 2015 y 2017, la cantidad de nuevas cooperativas creció en un 47,12%<sup>3</sup>, esto significó la creación de 442 nuevas cooperativas como puede observarse en la tabla 3. El año 2017 se crearon 236 nuevas cooperativas, un número muy bajo en comparación a las 118.000 nuevas empresas creadas solo en el año 2017 y a las 132.140, creadas en 2018.

Año	1991	1996	2000	2015	2016	2017	2017
Sectores	N° Coop. Activas	N° Coop. Activas	N° Coop. Activas	N° Coop. Activas	N° Coop. Creadas	N° Coop. Creadas	N° Total Coop. Activas
Agrícola	64	58	56	125	29	52	<b>206</b>
Campesina	106	202	252	73	11	31	<b>115</b>
Agua potable	138	118	122	145	2	1	<b>148</b>
Ahorro y crédito	84	91	91	41	1	2	<b>44</b>
Consumo	21	21	20	8	0	1	<b>9</b>
Electrificación	14	16	15	19	1	1	<b>21</b>
Pesqueras/mineras	21	29	37	74	16	21	<b>111</b>
Trabajo/producción	7	51	57	197	68	86	<b>351</b>
Servicios	54	69	67	141	14	26	<b>181</b>
Vivienda cerrada	656	336	330	81	64	14	<b>159</b>
Vivienda abierta	14	13	12	5	0	0	<b>5</b>
Veraneo	52	56	52	29	0	1	<b>30</b>
<b>Total</b>	<b>1231</b>	<b>1060</b>	<b>111</b>	<b>938</b>	<b>206</b>	<b>236</b>	<b>1380</b>

**Tabla 5 Creación de Cooperativas 1991 - 2017**

Fuente: Asociación Nacional de Cooperativas de Chile

<sup>3</sup> Radrigán, en artículo "Casi un 50% en dos años: las razones del notable aumento de las cooperativas activas en el país" <https://cooperativas.emol.com>

Dado este escenario, es imprescindible preguntarse por qué las cooperativas logran significativamente menor número de constitución de empresas, respecto a las cifras que alcanzan la creación de empresas tradicionales. Algunas de las hipótesis que podemos plantear son las siguientes:

- **Hipótesis 1:** Las personas que poseen ideas de negocios no ven al cooperativismo como opción, porque desconocen el modelo.
- **Hipótesis 2:** El modelo cooperativo posee una carga ideológica y política que despierta prejuicios para los nuevos emprendedores.
- **Hipótesis 3:** Crear y hacer funcionar una cooperativa es complejo y no se posee la ayuda técnica necesaria para poder desarrollar un emprendimiento cooperativo.
- **Hipótesis 4:** Las políticas económicas y condiciones de fomento estructural no favorecen o facilitan la creación de nuevas cooperativas.

Si bien las hipótesis 1 y 2 pueden influir de forma predominante en los resultados de la promoción del cooperativismo, en esta investigación se tratará de responder a la hipótesis número 3 como factor fundamental del desarrollo de nuevas cooperativas y de este modo, también se abordará la hipótesis 4 por estar estrechamente ligadas al nivel de complejidad o facilitación del fomento cooperativo en el país. Las hipótesis 1 y 2 cuentan con una vasta bibliografía académica, entre ellas, el estudio de percepción del cooperativismo en Chile realizado el 2013 por Guerrero, Osorio y Fontecilla.

Por consiguiente, en función de nuestra hipótesis central y de la naturaleza de esta investigación, debemos analizar las implicancias que tienen las condiciones de fomento a nivel estructural para poder comprender cómo éstas pueden estar afectando a las oportunidades de crecimiento del cooperativismo.

## **2.3. Apoyo al Emprendimiento Cooperativo en el país**

En nuestro país existen diversas instituciones que trabajan en el fomento del modelo cooperativo. Entre ellas, instituciones gubernamentales y ONGs. Algunas han logrado mantener programas de fomento cooperativo en el tiempo, así como también han generado ofertas y programas de apoyo puntuales y de corta duración que no han perdurado.

### **2.3.1. Instituciones gubernamentales**

Estas instituciones son entes dependientes del Estado y fueron creadas para fomentar, promover y apoyar la actividad asociativa en diversas áreas de la economía y la sociedad, por ello nacen al alero de los distintos ministerios, funcionando de manera independiente, por lo que las diferentes carteras e instituciones tendrán formas y modelos de apoyo, ofertas de fondos concursables, recursos, presupuestos y prioridades diferentes. Destacan:

#### **Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec)**

Corporación dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dedicada a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país. Entre sus programas de apoyos se encuentran:

#### **Fortalecimiento gremial y asociativo**

Subsidio concursable, no reembolsable y de convocatoria regional. Es su principal instrumento de fomento hacia el modelo cooperativo y tiene por objetivo ayudar a crear nuevas cooperativas o fortalecer las ya existentes con ventas menores a 2500 UF. Los fondos entregados varían entre \$8.000.000 para nuevas cooperativas y \$10.000.000 para fortalecimiento

de cooperativas pequeñas. Este fondo se abre una vez al año para todo Chile y es de postulación directa.

### **Centros de Desarrollos de Negocio.**

Red creada el año 2014 por Sercotec, es una iniciativa que nació de un acuerdo suscrito entre los gobiernos de Chile y Estados Unidos, en materia de promoción del emprendimiento y del crecimiento de las PyMes. Estos centros asesoran y prestan ayuda técnica en la conformación, desarrollo de negocios y fortalecimiento de las cooperativas a lo largo de todo el territorio nacional.

### **Juntos**

Subsidio no reembolsable de Sercotec destinado al desarrollo de nuevos negocios asociativos o a la mejora de los ya existentes, impulsados por grupos de empresas o cooperativas para las cuales sería más difícil concretar estas iniciativas de manera individual.

Apoya con asesorías en análisis de factibilidad del negocio asociativo por una duración máxima 3 meses: hasta \$4.000,000 por grupo de empresas para determinar su potencial asociativo, la viabilidad técnico-económica del proyecto, el perfil del gestor del proyecto y un plan de trabajo que aborda las necesidades de asistencia técnica, capacitación e inversión del grupo de empresas o cooperativa.

Además, apoya el desarrollo del plan de trabajo (duración máxima 12 meses): hasta \$31.000.000 anuales por grupo de empresas para capacitación y asistencia técnica, y hasta \$25.000.000 del monto total del proyecto para inversiones grupales e individuales. Y está dirigido a cooperativas con ventas promedio por asociado inferiores a UF 25.000 en los últimos 12 meses.

### **Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)**

Servicio dependiente del Ministerio de Agricultura desde 1962 y su misión es desarrollar una amplia gama de acciones relacionadas con el desarrollo productivo y rural. Principalmente su trabajo de apoyo asociativo consiste en la asesoría y capacitación en habilidades y herramientas de gestión cooperativa, a través de diversos programas a lo largo de todo Chile.

Cada año promueve la postulación a fondos de Innovación en tecnologías para incentivar nuevos proyectos en cooperativas rurales, a través de Concursos de Fomentos y Concursos de Equipos Técnicos.

Esta asistencia se realiza a través de la una unidad de Cooperativas y Empresas Asociativas Campesinas, que funciona como un departamento exclusivo para cooperativas, pero acotado al mundo agrícola.

### **PAE**

El Programa de Asistencia Económica permite el acceso de los actores de la asociatividad económica y economía social a incentivos económicos no reembolsables, destinados a cofinanciar servicios de la gestión empresarial, desarrollo organizacional y asesoría técnica, entre otros. Estos apoyos se entregan a través de un consultor externo o a través de la asignación directa del incentivo a la empresa asociativa campesina.

### **Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS)**

Es un servicio público dependiente del Ministerio de Desarrollo Social y Familia. y entre sus mandatos está el promover y crear oportunidades de inserción y participación social inclusiva.

En relación con el fomento asociativo, SENADIS, tiene su principal atención en el fortalecimiento de cooperativas inclusivas, es decir constituidas por personas en situación de discapacidad que pueden ver en el cooperativismo una oportunidad de financiamiento que no encuentran de manera fácil en el mercado, dada su condición.

### **2.3.2. Instituciones no gubernamentales**

Estos organismos son entes privados sin fines de lucro, que en general han nacido bajo el alero de casas de estudios superiores, fundaciones y cooperativas que trabajan el fomento cooperativo. Entre éstas destacan:

#### **Centros e incubadoras de universidades**

Entre las organizaciones no gubernamentales se reconoce el esfuerzo de distintas universidades del país, que cuentan con programas de fomento. Sin embargo, la Universidad de Santiago de Chile destaca por sobre las demás, ya que posee vasta experiencia en recopilación de información y creación de programas de fomento. La entidad encargada de estas tareas es el Centro internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP). Entre sus principales proyectos de fomento del sector, cuenta con la publicación de diversos manuales que ayudan a entender los primeros pasos que debe dar un emprendedor cooperativo. Si bien existen otras iniciativas universitarias, la experiencia de CIESCOOP sirve de referente para las demás.

## **Cooperativas u ONGs que prestan asesoría**

Existen varias cooperativas que se han formado con la misión de prestar asesoría técnica y jurídica a otras cooperativas, entre ellas podemos mencionar a Cocreare o Minka, cooperativas de jóvenes profesionales que buscan potenciar a otras cooperativas existentes.

En tanto, en relación con fundaciones podemos mencionar a El Otro Capital ONG, cuyo objetivo principal es fomentar y fortalecer emprendimientos asociativos, divide sus líneas de acción de acuerdo con el tipo de especialidad que el proyecto debe abarcar, velando porque los principios básicos de cada uno de estos contemplen el trabajo digno y justo, el cuidado y respeto por el medio ambiente y el impacto y rol social que tendrán. Entre sus apoyos está el asesoramiento a cooperativas para postular a los fondos de Sercotec.

En una línea de comunicación y liderazgo podemos mencionar a Fundación Mapocho, la cual ha trabajado con Fundación Coopeuch en el proyecto E3Coop durante el año 2019, ambas entidades comparten el desafío de promover el modelo cooperativo y, a través de este proyecto, se busca difundir y posicionar al cooperativismo como un modelo que promueve el desarrollo económico y social sostenible en comunidades a lo largo de Chile. A través de mentorías personalizadas preparan a los oradores usando de herramientas comunicacionales y en conjunto crean un relato que destaca la experiencia cooperativa y presentan el negocio de esta.

Si bien existen diferentes iniciativas aisladas de fomento al cooperativismo y numerosas ONGs que abren convocatorias para asesorar, por ejemplo, a la postulación de fondos concursables, incluso algunas realizadas por cooperativas

más consolidadas, se dejarán fuera de este estudio debido a que no poseen fuerza suficiente como para poder convertirse en iniciativas de carácter nacional que puedan influir en el desarrollo del modelo de forma significativa.

Sobre la base de estos antecedentes se puede apreciar que, si bien existen diversos actores que promueven el fomento del cooperativismo como modelo, hay una notoria dispersión y falta de estrategias técnicas y de apoyo para poder comprender cuáles son los principales desafíos de los emprendimientos cooperativos.

Los diferentes instrumentos y programas poseen la intención de dar mayor oportunidad a las nuevas cooperativas, sin embargo, si comparamos la forma en cómo el fomento se desarrolla, por ejemplo, para las sociedades por acción, existe una estrategia de desarrollo totalmente articulada y coherente con las diferentes etapas de promoción del emprendimiento, algo de lo que la mayoría de las iniciativas de fomento cooperativo, carecen.

Además, hay una precaria articulación entre las diferentes iniciativas, incluso a nivel de las instituciones que promueven el cooperativismo a nivel estatal. De hecho, los diferentes ministerios del Estado de Chile ofrecen algunas instancias económicas, de promoción e inclusión, pero en algunos casos son iniciativas aisladas o de bajo alcance que no logran posicionar el modelo como alternativa atractiva y accesible a la hora de competir en el mundo empresarial.

La estructura cooperativa permite a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) crear asociaciones y redes sostenibles que les posibiliten el desarrollo de unos servicios comunes y la obtención del volumen de capital necesario para acceder a los mercados, implantar economías de escala y aumentar su poder de negociación, por ello, se hace necesario darle las herramientas para insertarse en un mercado cada vez más competitivo

## **2.4. Propósito para crear una cooperativa**

Descrita la identidad cooperativa, resulta interesante desentrañar las motivaciones que tienen los cooperativistas para iniciar negocios con este modelo, ya que dichas motivaciones dan luces sobre los nuevos valores que se incorporan en los proyectos empresariales de la economía social. De hecho, numerosos autores como Spear (2006) reconocen que las cooperativas comparten características con los empresas sociales, tanto por su misión social y sostenibilidad, como por la gobernanza y gestión participativa, donde los empresarios son sus dueños. Sin embargo, no toda cooperativa es social, en el sentido de que sea su principal objetivo una causa social. Y esto es importante, ya que las cooperativas pueden tener entre sus objetivos el crecimiento y la alta rentabilidad de los beneficios para sus miembros.

Díaz-Foncea y Marcuello (2013) aportan a la abundante literatura sobre las razones de creación de cooperativas, centradas más bien en la empresa, una nueva perspectiva, en la que se analiza el papel del emprendedor en las cooperativas, con fundamentos teóricos que permiten visibilizar el sentido de identidad de este tipo de empresario que utilizan la organización cooperativa. Esto, porque “la literatura previa sobre la creación de cooperativas se centra a nivel de empresa, sin prestar atención a los promotores de estas iniciativas, a pesar del impacto significativo del emprendimiento cooperativo en el desarrollo económico y social de las regiones” (p.246), es decir, se ha dejado fuera de los estudios la clave del emprendedor como gestor de nuevas empresas

cooperativas, por cuanto ha pesado hasta ahora sólo la visión del grupo en las concepciones previas. Sin embargo, Díaz-Foncea y Marcuello (2013) plantean que aún queda por estudiar el tema para llegar a delimitar si “la empresa cooperativa puede definirse a partir de las características de un líder de grupo cooperativo o, por el contrario, es necesario tener en cuenta las características de todo el grupo que apoya la actividad cooperativa” (p. 248)

De ahí que, si bien las motivaciones del emprendedor son claves para hablar de cooperativa emprendedora, es necesario definir cuáles son éstas y si serán el disparador de un nuevo enfoque de empresa, que como hemos descrito, se diferencia del modelo corporativo, y aunque tiene similitudes con las empresas sociales e incluso con el formato de Empresas B, tienen su particularidad y aún una amplia brecha de interrogantes para una definición acabada.

Ahora bien, el aporte de estos autores y otros que han puesto atención en el emprendedor cooperativo, deja abierta la posibilidad de incorporar el factor de éste como motor clave para los futuros apoyos o programas de soporte de los procesos de emprendimiento cooperativo, puesto que conocer las motivaciones de un emprendedor cooperativo, puede ser central a la hora de trazar sus objetivos.

Coll y Cuñat (2006) se han acercado a las motivaciones del emprendedor cooperativo desde una perspectiva psicológica y Veciana (1988) describe el rol de la motivación en la toma de decisión al crear una empresa, y los aspectos de la personalidad del emprendedor como factores relevantes.

Por su parte, Coduras (2006) señala que en el acto emprendedor subyacen dos motivaciones esenciales: la necesidad y la oportunidad, siendo la opción de emprender como oportunidad de negocio, más propio de sociedades desarrolladas, al contrario de poblaciones más vulnerables, donde la necesidad

obliga a la adquisición de habilidades emprendedoras si se desea tener éxito, aun cuando no se tenga interés en ello.

Entre las motivaciones que menciona esta última autora, están: disfrutar de independencia, ganar dinero, seguir una tradición familiar, realización personal, poner en marcha una idea y vocación. Sin duda, que los perfiles serán variados, pero existe una coincidencia en el hecho de que el emprendedor por oportunidad busca obtener éxito por medio del aprovechamiento de las alternativas que se le presentan, lo que en general es la búsqueda de un beneficio económico. Y agrega un dato más, distinguiendo que aquellos emprendedores que han recibido asesoramiento para poner en marcha su idea de negocio, han actuado en mayor proporción, movidos por la oportunidad, que aquellos que no recibieron apoyos (Coduras, 2006).

En su estudio sobre los factores exógenos y endógenos para emprender en hombres y mujeres, Quevedo, Izar y Romo (2010), distinguen entre los aspectos endógenos: audacia, pasión, creatividad, liderazgo, innovación, competitividad, intuición, empuje, persuasión, eficacia, capacidad de gestión y aventura. Los factores exógenos están englobados en la cultura emprendedora, influencias, políticas públicas, ecosistema emprendedor entre otros.

A los factores internos ya mencionados, Farmer, Yao & Kung-Mcintyre (2011) nos permiten aportar la visión que el emprendedor tiene de sí mismo como una poderosa fuerza motivadora que puede ayudar a explicar por qué algunos individuos optan por el emprendimiento y otros no. Estos autores observan que las percepciones de sí mismo y las percepciones del rol de emprendedor y sus características, se asocia con la aspiración del individuo a una identidad emprendedora. Es lo que en la teoría de la motivación se ha reconocido como

autoeficacia percibida (Bandura, 1977, citado por Díaz-Foncea y Marcuello, 2013).

Hasta aquí los emprendedores por oportunidad, sin embargo, hay otros emprendedores movidos por la supervivencia. Se trata comúnmente de emprendedores que optan por necesidad y muchas veces forzados por la falta de alternativas de trabajo y la necesidad de subsistir (Coduras, 2006).

Desde sus inicios, las cooperativas han sido respuesta para sectores más bien vulnerables, por lo que cabría esperar que el emprendedor cooperativo se asemejara más al emprendedor por necesidad que al emprendedor por oportunidad, especialmente cuando se relaciona oportunidad con idea de negocio comercial en términos económicos, y que, por lo tanto, se aleja más de la economía social.

Bretones (2004, citado por Díaz-Foncea y Marcuello, 2013) es quien plantea esta hipótesis esperable de las cooperativas por la necesidad de empleo que subyace en la creación de estas empresas asociativas, cuyo surgimiento se enmarcan con mayor profusión en periodos de crisis económicas. Además, se puede agregar el hecho de que el emprendedor cooperativo posee menor poder financiero, por ello se entiende que lo haga de forma colectiva, también el hecho de que es menos propenso al riesgo, puesto que, al tener recursos limitados, debe ser más cauteloso a la hora de arriesgar. Por lo que se reforzaría la idea de que el emprendimiento por necesidad es la motivación más probable entre los que siguen este modelo de empresa cooperativa.

Reynolds et al. (2001) diferencian los dos tipos de emprendimientos planteados por Coduras, con los términos *push and pull factors* al introducir el concepto de iniciativa emprendedora por oportunidad y por necesidad.

Entre los factores *push*, Coduras (2006) menciona el desempleo, el despido, la necesidad de crecimiento profesional, insatisfacción con el empleo anterior, entre otros. En cambio, los emprendedores *pull*, también conocidos como “orientados al crecimiento” estarían movidos por el deseo de independencia, de superación, de mayor beneficio, o de prestigio social.

En el ámbito específico de las motivaciones cooperativas, Bretones (2005) señala también, la afinidad ideológica, la necesidad de tener un puesto de trabajo y el grupo de personas que integran la cooperativa.

Díaz-Foncela y Marcuello(2013) destacan el aporte de Bretones en el área de la motivación cooperativa:

Cabe reseñar el esfuerzo realizado por Bretones (2005) en estudiar las características del emprendedor en cooperativas. En este trabajo, Bretones analiza el perfil sociodemográfico (género, edad, cargas familiares, entorno familiar...) y psicológico (locus of control, necesidad de logro, propensión al riesgo..) del emprendedor en cooperativas, así como en la influencia de las variables laborales previas sobre su conducta (experiencia laboral previa, situación laboral anterior...), y en las variables de entorno sobre la creación de cooperativas (entorno rural/urbano), para lo que realiza un estudio cuantitativo a través de una encuesta a los presidentes de las cooperativas de reciente creación de la Comunidad Autónoma de Andalucía. (p. 57-58)

En este estudio Bretones (2005) destaca el “tener un puesto de trabajo” (45,9%) como la principal motivación para emprender en cooperativas. La “independencia

económica” en segundo lugar (16,2%) y “ganar dinero”, seleccionada como la menos importante por más del 80% de los emprendedores.

Al respecto, el estudio de Coll y Cuñat (2006) también aporta conclusiones significativas, quienes determinan una serie de factores claves que van a incidir en cada una de las fases de gestación, creación, lanzamiento y consolidación de la empresa de trabajo asociado, siendo el factor de precariedad en el empleo o el desempleo mismo, lo que desencadena, según estos autores, la creación de nuevas cooperativas de trabajo.

Si bien, este dato es coincidente en ambos estudios, y es un factor por considerar, en la presente investigación se busca comprender los desafíos a los que se enfrentan los emprendedores cooperativos, no tanto en función de variables económicas, sino más bien desde una óptica de las teorías de emprendimiento, es decir, desde la transformación de una oportunidad en un negocio rentable, que es uno de los factores claves para darle valor.

De esta manera, podemos concluir preliminarmente que las cooperativas nacen, en mayor medida desde la necesidad. En primer lugar, buscando generar un puesto de trabajo. Hallazgo que será necesario contrastar con la experiencia en nuestro contexto chileno. Sin embargo, en este punto es necesario realizar una precisión que puede convertirse en un tema fundamental de estudio: Se debe diferenciar el propósito que motiva la creación de la cooperativa con el propósito intrínseco del emprendedor cooperativo, considerando a este último como el líder del grupo que moviliza la conformación de la cooperativa.

### 2.4.1. Motivaciones del Emprendedor Cooperativo

El emprendedor cooperativo, según Díaz-Foncela y Marcuello (2013), en “Entrepreneurs and the context of cooperative organizations: A definition of cooperative entrepreneur” puede tener un rol de liderazgo dentro del grupo asociativo y movilizar a sus socios, para luego tomar decisiones en conjunto. En este sentido, el emprendedor cooperativo pone a disposición de sus socios sus habilidades para gestionar el emprendimiento, y construir con ellos las decisiones de la empresa.

Este concepto de emprendedor cooperativo se asemeja más a una concepción de emprendedor social, que a la de un emprendedor capitalista en el sentido de que lo que moviliza al emprendedor cooperativo para asociarse puede ser el deseo de resolver una necesidad de sus socios poniendo para ello sus propias habilidades al servicio del conjunto (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006).

Austin et al. (2006), oponen el emprendedor social al emprendedor comercial, diferenciándolo a partir de la revisión de cuatro variables: falla del mercado, misión, movilización de recursos y medición de desempeño. De entre éstas, destacamos especialmente dos variables, que permiten vincular al emprendimiento social y al cooperativo, aun cuando, como veremos posteriormente, también tienen atributos diferenciadores: Misión y falla del mercado, que nacen de la teoría del surgimiento de las empresas sociales.

Así definen Austin et. al. las variables mencionadas:

**1) Falla del mercado:** Explica que este tipo de empresa nace cuando el mercado comercial no responde a las necesidades sociales. De esta manera, las fallas del

mercado crearán diversas oportunidades empresariales. Un problema para el emprendedor tradicional es una oportunidad para el emprendedor social.

**2) La misión:** el propósito fundamental del emprendedor social es la creación de valor social para el bien público, y no para los propietarios. Se pone énfasis en la diferencia sobre propósitos y recompensas. Así la misión será distintiva del emprendimiento social y marcará la gestión como la motivación del personal.

Entonces, el enfoque de las motivaciones del emprendedor social se puede replicar en el emprendedor cooperativo, en cuanto a que éste responde al factor push para satisfacer una necesidad, la de su grupo o socios, buscando el bien común al ofrecer una respuesta social, ya que tanto el beneficio como el propósito es satisfacer a un colectivo. Y, por otro lado, responde a la oportunidad de negocio al ser movido por sus habilidades de liderazgo y espíritu de emprender como respuesta a un problema o falla del mercado y, por ende, dirige su comportamiento desde su percepción e identidad emprendedora.

Con todo, es importante reconocer que ya sea que una empresa cooperativa nazca de una iniciativa ex-novo, es decir parta de cero, o que surja de la transformación o recuperación de una empresa anterior, en quiebra o reconvertida, por ejemplo, tendrá a lo menos dos formas de gestarse. Así lo recogen Díaz-Foncea y Marcuello:

Con respecto a la decisión fundamental de utilizar un modelo cooperativo, esta determinación puede ser hecha por un líder individual antes de la formación del resto del equipo. Otra posibilidad es que la idea de negocio sea creada y desarrollada por un grupo desde el principio como cuando un evento precipitante une a las personas para iniciar la empresa (Díaz-Foncea y Marcuello, 2013, p. 246).

Lo interesante del análisis que aportan estos autores es que abordarán la visión del grupo y la visión del líder. De este modo, hacen una distinción del empresario comercial tradicional, visto con sus competencias individuales, casi un héroe que en solitario dirige un negocio desde cero. Luego, está la organización intermedia, del tipo emprendedor, que también trabaja con dependencia hacia un líder designado. En cambio, el enfoque asociativo, responde a un complejo organizativo, donde el líder es supervisado por un grupo y más aún, las empresas recuperadas que funcionan a partir de la inspiración del grupo.

**Tabla 6 Tipo de emprendedor cooperativo**

		Modelo de propiedad	
		Formación de grupo	
		Vista de líder	Vista de grupo
Modo de nacimiento	Ex-novo	Emprendedor Tradicional	Acercamiento Asociativo
	Transformación	Organizaciones en quiebra	Organizaciones recuperadas

fuente: Díaz-Foncea y Marcuello (2013, p. 246)

#### **2.4.2. Motivación para emprender en Chile**

Si bien no hay estudios que aporten a las motivaciones para emprender cooperativamente en nuestro país, el estudio GEM 2019 (Global Entrepreneurship Monitor) presenta el panorama del emprendedor a nivel de empresa tradicional.

Este estudio hace una medición de la población que se encuentra involucrada activamente en alguna etapa del proceso emprendedor. Y distingue entre aquellos individuos que declaran emprender por oportunidad, de aquéllos que declaran hacerlo por necesidad.

Al respecto, reporta que el principal motivo de los emprendedores nacientes, nuevos empresarios y empresarios establecidos para su actividad de emprendimiento, se vincula a la escasez de alternativas laborales o las dificultades para conseguir un trabajo o experiencias negativas con el mismo.

Un 69% de los emprendedores nacientes y nuevos empresarios está de acuerdo con ese motivo, así mismo, un 76% de los empresarios establecidos también reconocen que emprendieron por ese mismo motivo. Según el informe “esta tendencia puede estar relacionada con el poco interés del mercado laboral de contratar trabajadores que hayan estado involucrados en sus propios negocios por largos periodos de tiempo”.

En contraste con lo anterior, un 42%-46% de los emprendedores se mostraron motivados por el propósito de marcar una diferencia en el mundo, un 35%-41% de los emprendedores buscaban incrementar sus ingresos o alcanzar una renta muy alta, y un 24%-34% de los emprendedores, estaba motivado por mantener una tradición familiar.

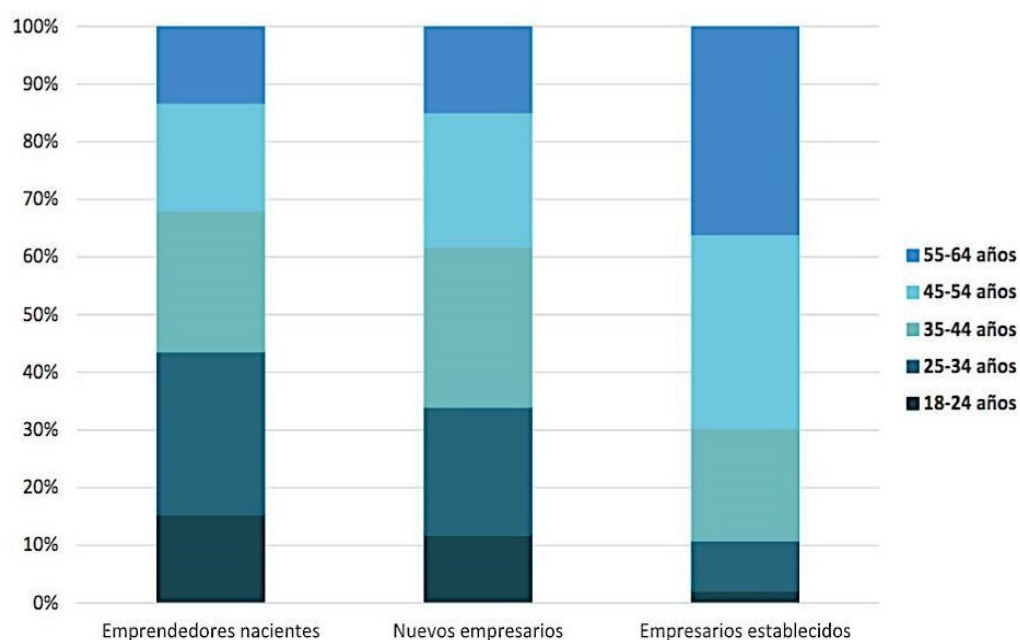
### **2.4.3. Los jóvenes y su motivación emprendedora**

En relación con el perfil sociodemográfico, el análisis por edad, del estudio GEM 2019, refleja que la distribución de edad según la etapa del proceso emprendedor, a pesar del aumento en el porcentaje de emprendedores nacientes respecto al año anterior, la edad promedio de los emprendedores sigue siendo muy similar a las ediciones anteriores. En este sentido, la mayoría de los

emprendedores nacientes (71%) y nuevos empresarios (73%) se posiciona en el rango de edad de los 25 a los 54 años. Estando su promedio en torno a los 39 años.

Asimismo, la mayoría de los empresarios establecidos (89%) se posiciona en el rango de edad de los 35 y 64 años. Por lo anterior, no es muy extraño observar que las personas que lideran iniciativas con más trayectoria tienen más edad.

**Ilustración 1 Distribución de la actividad empresarial según edad, Chile**



Fuente: GEM, APS Chile 2019

Este gráfico viene a complementar otro estudio reciente, que clasifica a Chile entre los mejores países para emprender socialmente en el mundo. En The Global Entrepreneurship Index (GEI), edición 2018, se analizaron a 137 países en 14 pilares fundamentales definir escenarios favorables al emprendimiento.

Así, se indica a Chile como el mejor mercado de América Latina para abrir una empresa, liderando la carrera entre los países de la región.

Según el estudio, hay un ecosistema favorable para el emprendimiento social que hace parte de una agenda nacional de productividad, ofreciendo acceso a la financiación estatal, la tutoría y espacios en los centros de innovación. Participación efectiva de las universidades, interés de los medios de comunicación, buena infraestructura para conexiones de Internet y oferta de mano de obra cualificada que colabora con la transformación y el crecimiento del empresariado por el tema social.

Es interesante el esfuerzo que se está haciendo en este sentido por los diversos actores de la institucionalidad. Es así como el E3Coop 2017: Economía, Emprendimiento y Encuentro, fue una iniciativa desarrollada por la subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, en conjunto con Fundación Mapocho, enfocándose en el emprendimiento cooperativo juvenil. En la oportunidad, la subsecretaria de economía y EMT, Natalia Piergentili, se refirió a este tipo de emprendimiento entre los jóvenes, señalando que:

“este modelo está dando respuestas a problemáticas esenciales, principalmente en el ámbito de la generación de empleo [...] las cooperativas formadas por jóvenes no sólo vinculan a este grupo etario con su comunidad, sino que también funcionan como vehículos para levantar líderes que defenderán principios y valores propios del cooperativismo como la confianza, la democracia y la sustentabilidad, y, al mismo tiempo, promoverán la autogestión, la organización social y la resolución de problemas de manera asociativa”.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Subsecretaria de economía en E3 Coop 2017, <https://www.elrancahuaso.cl/noticia/economia/>

Por otro lado, a nivel internacional y gracias a una encuesta mundial realizada de manera online entre 2017 y 2018, por CICOPA, la Organización Internacional de Cooperativas en la Industria y los Servicios, se buscó evaluar el estado actual del emprendimiento cooperativo juvenil, teniendo en cuenta que la OIT, en 2018 advertía sobre más de 64 millones de jóvenes desempleados y 145 millones que viven en la pobreza, el estudio de CICOPA, fue una iniciativa para impulsar a los jóvenes a crear cooperativas con el lema: *“We own it. El futuro del trabajo es nuestro”*.

El estudio aportó algunas claves sobre las motivaciones de los jóvenes para optar por las cooperativas. Algunos participantes de la encuesta señalaron razones como: mayor correspondencia con sus valores, pero también por un sentido pragmático. En general se asocia a una búsqueda de una experiencia laboral significativa, lo que es identificatorio con los valores cooperativos, pero a la vez, está la necesidad de un trabajo estable y oportunidades de evolución y protección laboral.

Por último, advierte también el informe que si bien, las cooperativas son respuesta a las fallas del mercado, y por tanto son una oportunidad para cubrir necesidades sociales, requieren de un ambiente institucional estable para un crecimiento de su máximo potencial. Esto es, que los estados sean capaces de aportar un marco legal que promueva este tipo de empresa y cuente con suficientes mecanismos que protejan a los trabajadores cooperativos.

**Tabla 7 Desafíos y oportunidades de emprendimientos cooperativos de jóvenes**

OPORTUNIDADES	DESAFÍOS
---------------	----------

Principales ventajas de formar parte de una cooperativa para jóvenes	Principales obstáculos que impiden a los jóvenes beneficiarse plenamente del emprendimiento cooperativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Democracia en el trabajo.</li> <li>● Participación.</li> <li>● Una forma más asequible de tener cierta propiedad.</li> <li>● Efectos positivos en el desarrollo de la comunidad.</li> <li>● Puede construir su propio futuro.</li> <li>● Tomar un lugar más proactivo en la sociedad.</li> <li>● Auto empoderamiento.</li> <li>● Desarrollo personal y profesional,</li> <li>● Beneficio del apoyo mutuo (dentro de la propia cooperativa y con otras cooperativas)</li> <li>● No estar solo trabajando, valor de ser parte de un equipo motivado.</li> <li>● Autonomía en el trabajo.</li> <li>● Aprendizaje mutuo.</li> <li>● Ser parte de un movimiento más amplio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de financiación.</li> <li>● Falta de conciencia y reconocimiento sobre el modelo cooperativo o mala reputación.</li> <li>● Falta de conocimiento sobre la especificidad de las cooperativas de trabajadores en comparación con otros tipos de coop.</li> <li>● Falta de capacitación sobre gestión cooperativa y gobernanza.</li> <li>● Necesidad de mayor cooperación y solidaridad en el movimiento cooperativo.</li> <li>● Conocimiento y poder dentro del movimiento cooperativo.</li> <li>● Punto de vista general de que las cooperativas no son compañías reales.</li> <li>● Falta de competencias dentro de las cooperativas existentes (gobernanza, conocimiento técnico, gestión, etc.).</li> <li>● Falta de incentivos y apoyos concretos.</li> <li>● Falta de comunicación con los jóvenes, débil transmisión intergeneracional de conocimiento y poder dentro del movimiento.</li> </ul>

Fuente: Global Study on Youth Cooperative Entrepreneurship, CICOPA (2018)

## **2.5. Concepción Colectiva del Emprendedor**

Diversos autores coinciden en señalar a las capacidades empresariales como factor determinante del crecimiento económico de países con sistemas capitalista consolidados. Esto debido a que existe una relación directa entre dinamismo y competitividad del tejido empresarial y la riqueza de una sociedad (Orellana y Martínez, 2013).

De ahí que exista reconocido interés por desentrañar la comprensión de las competencias empresariales y su incidencia en el éxito de los negocios, derivando en una diversidad de teorías e investigaciones sobre los factores y causas que explican el emprendimiento de una población y su desarrollo empresarial (Stevenson y Jarillo, citado en Orellana y Martínez, 2013).

Definir cuáles son las razones que explican el surgimiento y desarrollo de negocios, ha generado diversos enfoques, entre ellos los propuestos por Stevenson y Jarillo (como se citó en Orellana y Martínez, 2013) que distinguen principalmente dos: el enfoque psicológico, centrado en las condiciones personales de los sujetos capaces de conducir emprendimientos; y el enfoque sociocultural, referido a los factores ambientales, como los socioculturales o la estructura institucional, que podrían favorecer o no, el surgimiento de proyectos y desarrollo de empresas.

En el caso específico del surgimiento de proyectos cooperativos, éstos se afirman en su naturaleza de pertenencia a un ámbito económico distinto del lucrativo privado o estatal. Diferenciación que se explica, primero, porque se fundan en el desarrollo de un negocio con foco en las personas y no en los capitales; y, por otro lado, porque dan respuesta en su origen y consolidación a la capacidad de iniciativa colectiva y de necesidad de sus protagonistas, que a la vez son los propietarios y beneficiarios, lo que está muy en consonancia con su eje puesto en las personas. De este modo, se explica que las competencias cooperativas

también deban diferenciarse desde su origen y hasta su fin para la formulación de las otras competencias empresariales comunes.

Dos condiciones aparecen hasta ahora perfilando el surgimiento de un emprendedor, como hemos explicado en el apartado anterior: la necesidad y la oportunidad. Sin embargo, la mayoría de las teorías emplean el concepto de emprendedor para referirse a una persona creativa, individualista, y con una alta motivación por el logro, el que se medirá por su desempeño alcanzado con su proyecto de empresa. Logros cuantificables en términos del crecimiento, el tiempo que demora en ser rentable y el beneficio económico que sea capaz de obtener. Lo que se acerca, sin duda, al modelo anglosajón u occidental, de emprendedor (Orellana y Martínez, 2013).

Ya sea desde la óptica más tradicional, corporativo, o ya sea desde una más moderna, liberal, Orellana y Martínez reconocen un elemento común en las dos concepciones occidentales de emprendedor y es que “asientan sus bases sobre una cultura fuertemente individualista en la que el elemento central es el emprendedor-patrón, un individuo con una fuerte confianza en sí mismo y un fuerte deseo de realización personal” (2013, p.18).

En una lógica diferente, la interdependencia es el rasgo más característico y específico del sistema empresarial en Asia. Aun cuando se valora la competencia, también la cooperación, y no sólo al interior de la empresa, sino que, entre las personas, las distintas empresas entre sí, y también entre el estado y privados. Así se observa en el sistema empresarial japonés, por ejemplo, que se basa en redes de cooperación, de lógica colectiva, donde las pequeñas empresas son un eslabón más en la cadena de producción, conformándose una compleja red de relaciones interdependientes en distintos niveles, según Leclerc y Tanaka (citados por Orellana y Martínez, 2013).

En consecuencia, es posible advertir que la concepción asiática del modelo emprendedor es más amplia, pues da cuenta de una cultura que concibe la importancia de los otros para alcanzar el propio éxito. Los autores Orellana y Martínez (2013) lo explican de este modo:

Por ello, en Japón el concepto de emprendedor es más amplio, prevaleciendo en dicho concepto la pertenencia a un grupo, la toma colectiva de decisiones, y la primacía del grupo sobre el individuo. Como el centro de decisión lo constituye la familia o el grupo, el control se ejerce preferentemente por la socialización de los individuos, es decir por su adhesión a las normas y a los valores en el seno de lo que Tanaka (2000) califica como patriarcado. Algo similar sucede en los países de cultura china, en donde prevalece la familia como unidad (p. 18).

Se sabe que la interdependencia genera capital social. Y eso es justamente el aspecto trascendental en la creación de una cooperativa, es decir el sentido de grupo de sus miembros. En la creación de la empresa de trabajo asociado, por ejemplo, subyace la idea de satisfacer las expectativas y necesidades de un colectivo que aporta no sólo el capital, sino también su trabajo (Orellana y Martínez, 2013) .

De ahí que un proyecto cooperativo de empresa se aleja de la concepción individualista del empresario, y por ende del enfoque anglosajón, cuyos atributos que más se le valoran dependen de sus habilidades personales para innovar, crear, ser agresivos a la hora de enfrentar desafíos y competir y su capacidad para crecer rápido, y con ello lograr el beneficio económico y la relevancia social. Por el contrario, el emprendedor cooperativo, se asemeja más al modelo asiático del emprendedor colectivo, donde la iniciativa empresarial que emprende busca dar solución a los problemas de un grupo de personas, está movido por el

potencial y las aspiración del colectivo, y, por lo tanto, el beneficio que se busca también es colectivo.

Por otro lado, un emprendedor cooperativo tendrá características propias de ese capital social adquirido, y al cual retroalimenta con su experiencia. Por ello, su perfil es democrático en la medida que delega autoridad, necesita flexibilidad y generar confianza, tener sensibilidad hacia las personas y ejercer el control a través de la socialización, ya que se requiere conseguir la adhesión del grupo.

Además, el emprendedor cooperativo es un emprendedor perseverante que asume riesgos moderados atendiendo a las necesidades de seguridad que los miembros han intentado satisfacer adhiriéndose al proyecto cooperativo, ya que como es sabido las cooperativas son proyectos de larga vida, suelen vincularse a las personas durante toda su vida laboral e incluso por generaciones.

En este sentido, la creación de cooperativas, por tratarse de un proceso colectivo, ya que son creadas por varios miembros que generalmente buscan satisfacer las necesidades de sus asociados y, en muchas ocasiones, para atender a los problemas que afectan a su entorno, también responden a otras organizaciones y actores locales y se constituyen en redes sociales más amplias que confluyen con los intereses más generales (Díaz-Foncea y Marcuello, 2015). Con lo cual muchas cooperativas de trabajo asociado responden al formato de un emprendimiento social, por su componente social y de economía sostenible, así como por su compromiso ambiental que está motivado por su identificación local.

Esta multiplicidad de interdependencias y relaciones, hacen que un emprendedor cooperativo se vea demandado por una mayor inteligencia social en la conducción de la empresa para lograr acuerdos más colectivos que puedan

atender las múltiples necesidades, expectativas e intereses de los individuos y la comunidad y evitar injusticias (Etkin, 2014), de manera que los beneficios lleguen a satisfacer las demandas del colectivo. En definitiva, el emprendedor cooperativo responde al modelo de la mutualidad e igualdad en el poder y la visión solidaria de las relaciones con un fin, como dirá Etkin (2000), en “el desarrollo de su capital social y no la sola eficiencia de sus procesos productivos” (pg. 92).

En este sentido, Díaz-Foncela y Marcuello (2013) adoptaremos la definición su definición de emprendedor cooperativo. Y con ello lo distancian de las concepciones del emprendedor colectivo como los modelos de equipo, las empresas sin fines de lucro y las empresas sociales, aun cuando con estas últimas, comparten los atributos de la búsqueda del beneficio común y las motivaciones sociales, como ya hemos explicado.

Al respecto Díaz-Foncela y Marcuello (2013) proponen la siguiente definición de Emprendedor cooperativo:

un grupo que gestiona el proceso de creación de riesgo, toma riesgos, maneja la incertidumbre y toma decisiones definitivas para crear un negocio de manera participativa con el objetivo de reducir costos obtener el beneficio mutuo que se distribuirá con equidad entre ellos (p. 245).

Si bien, los autores reconocen que esta definición debe seguir construyéndose con futuros estudios, aportan en ella dos claves fundamentales: Primero, contempla las características básicas de las cooperativas como “la participación y la gobernanza colectiva, así como el objetivo de beneficios mutuos y su distribución equitativa” y como segundo aspecto, si bien reconoce la figura clave

del líder designado, éste no es concebido como solitario, ya que es el grupo quien promueve e inspira la empresa cooperativa.

**Tabla 8 Características del Emprendedor Cooperativo**

<b>Definición:</b>	
Un grupo que gestiona el proceso de creación de riesgo, toma riesgos y toma decisiones definitivas para crear un negocio de manera participativa con el objetivo de obtener el beneficio mutuo que se distribuirá con equidad entre ellos	
<b>Principales roles empresariales <sup>5</sup></b>	<b>Resolución de problemas</b>
1) arriesgado, 4) tomador de decisiones y 8) propietario de la empresa (Rey & Tirole, 2000), así como 10) contratista (Hansmann, 1996)	Reducción de mano de obra, oferta o compra. costos (Hansmann, 1996) Creación de valor de mercado (Cook & Plunkett, 2006) Obtención de entrada al mercado y creación de poder de mercado (compensatorio) (Hansmann, 1996) anclaje local de propiedad y control (Melian y Campos, 2010)
<b>Sector</b>	<b>Principal forma de organización</b>
Agricultura, manufactura, construcción y sectores de servicios	Cooperativas de trabajadores, proveedores y consumidores.

Fuente: Díaz-Foncela y Marcuello (2013, p. 245)

<sup>5</sup> \*Hebert y Link (1989) han identificado 12 temas en la literatura económica sobre roles empresariales: 1) rol de riesgo asociado con la incertidumbre; 2) proveedor de capital financiero; 3) innovador; 4) tomador de decisiones; 5) líder industrial; 6) gerente o superintendente; 7) coordinador de recursos económicos; 8) propietario de una empresa; 9) empleador de factores de producción; 10) contratista; 11) arbitrajista; y 12) asignador de recursos entre usos alternativos.

### **2.5.1. Capacidades y Competencias del Emprendedor Cooperativo**

El emprendimiento es una actitud para el desarrollo y realización de una iniciativa personal, pero es una opción que también puede verse condicionada por contextos socioeconómicos. Así, podemos decir que el emprendimiento está condicionado por variables internas (personales) y externas (entorno). Un contexto favorable al emprendimiento debe permitir informar, capacitar y facilitar el proceso a aquellas personas que ya han tomado la decisión de emprender.

La literatura sobre el emprendimiento es amplia, sin embargo, la gran mayoría son modelos fundamentados en el concepto del emprendimiento individual y orientados a los modelos de empresas capitalistas. Treball, Cooperativas de Catalunya, tiene años recopilando experiencias y sistematizando los resultados de los proyectos exitosos para constituir las bases de futuros emprendimientos.

De este modo llegaron a un perfil del emprendedor cooperativo, uniendo el foco de las competencias colectivas del empresario y el factor de la empresa cooperativa. Este modelo plantea las competencias que serían deseables para las personas integrantes de un proyecto colectivo que quieran emprender una cooperativa. Para ello, integraron los elementos ya trabajados en los modelos del emprendimiento tradicional, adaptándolos al emprendimiento colectivo.

Destaca la figura del equipo impulsor reconocidos como socios de igual derecho y que, además, la voluntad de futuro es ir sumando las aportaciones que puedan hacer los futuros integrantes del proyecto. Debido a que el diferencial de estos proyectos es el hecho colectivo frente a la suma de la individualidad, considera

competencias y capacidades específicas de un grupo, aunque también aborda competencias necesarias e idénticas entre todo tipo de emprendedores, como: habilidades de gestión empresarial, espíritu emprendedor, orientación al servicio, etc.

Así, elaboraron un test y un documento con el Perfil de 5 competencias y 4 capacidades específicas para cada una, definiendo un total de 20 capacidades, que se diferencian de los conocimientos específicos del ámbito empresarial (gestión de personas, estrategia, marketing, finanzas) y del sector productivo donde se desea emprender. Conocimientos específicos, por demás, comunes a cualquier tipología de emprendimiento y modelo empresarial.

## Ilustración 2 Competencias y Capacidades del Emprendedor Cooperativo



Fuente: Cooperatives de Treball de Catalunya, (2016, p. 4).

### 2.6. Factores críticos del éxito de las cooperativas

La empresa cooperativa debe administrar más funciones de las que suele gestionar otro tipo de empresa. Dávila (2004) menciona cinco grandes funciones: la administrativa, los socioeconómicos, la coordinación de áreas específicas, movilización social y la de habilidad empresarial. Esto explica que el éxito de

estas empresas, no sólo se mida en lo financiero, sino que además se consideren factores como su impacto social, cultural, político y ambiental.

En este sentido, el éxito viene ligado también a ofrecer servicios básicos en mejores condiciones de precio, tiempo y calidad que los competidores, mejorando el nivel de vida de la comunidad implicada y la inclusión social de los sectores más vulnerables. Para Guerrero (2006) el éxito en las organizaciones cooperativas está directamente relacionado con sus principios específicos tanto económicos como sociales.

Según lo anterior, se puede definir que las cooperativas tienen básicamente dos roles, uno vinculado a lo económico, como cualquier otra empresa privada, y otro ligado a lo social, por lo que su éxito debe ser medido en estos mismos ámbitos. Por ello, Dávila (2004) define a estas empresas como “organizaciones privadas con objetivos públicos”

Los factores de éxito se definen como aquellos aspectos que deben ir bien para asegurar el éxito de una organización (Boynton y Zmud, 1984).

La literatura existente divide los factores de éxito para las empresas cooperativas en dos grupos: los generales, siendo necesarios para todo tipo de empresas y los específicos, que son propios de las cooperativas.

Los factores críticos de éxito generales según Prévost (1996) y Guerrero (2006) serían:

1. Desarrollo de una capacidad gerencial.
2. Liderazgo dinámico.
3. Esfuerzo sostenido.
4. Capacidad de aprendizaje.

## 5. Pensamiento estratégico.

Por otro lado, los factores críticos de éxito específicos serían:

1. Sentido de pertenencia e identidad con la organización (Prévost, 1996:40).
2. Acción colectiva (Dávila, 2004).
3. Gestión participativa (García, 2002).
4. Aumento de la calidad de vida de los socios (Sepúlveda et al., 2011).
5. Nucleación y entendimiento de las interdependencias sociales (White y Runge, 1995; Berdegué, 2000; Dávila, 2004:53).

Con todo, se evidencia que la coexistencia del emprendimiento y el cooperativismo no sólo es posible, sino que además pueden conjuntamente potenciarse, de manera de incorporar los valores de una economía integrada y más solidaria, al tiempo que se incentiva el emprender juntos, se fortalece la organización y se aprende también a encarar el desarrollo con eficacia y actitud de crecimiento. De este modo, se logra la combinación del empuje e iniciativa de la persona emprendedora, y la mirada cooperativa que promueve las alianzas con actores del sector público y el privado.

# HACIA EL VIAJE COOPERATIVO

## Capítulo III

---

### **3.1. Experiencias internacionales de soporte emprendedor cooperativo**

Sobre la base del análisis expuesto, se hace relevante destacar a lo menos dos experiencias internacionales que operan como soporte y fomento emprendedor: **The Hive (UK) y Cooperativa de Treball (España)**, cuyo modelo de trabajo, permite comprender el desarrollo práctico de los conceptos de emprendedor cooperativo, así como los procesos y herramientas de apoyo a los emprendedores cooperativos.

Estas experiencias internacionales dan cuenta de la importancia que ha tomado este tema en la comunidad internacional cooperativa en los últimos años, desarrollando diferentes plataformas de información y difusión de herramientas que permiten dar apoyo a los emprendedores cooperativos.

#### **The Hive (UK)**

La primera experiencia internacional corresponde a la plataforma The Hive creada el año 2016 en una alianza entre Co-operatives UK, la organización de cooperativas de UK, en alianza con The Co-operative Bank de Reino Unido. The Hive es un programa intersectorial de apoyo en todo el Reino Unido para cooperativas y empresas comunitarias.

El objetivo de esta plataforma es brindar asesoramiento de profesionales, desde RRHH a planificación de negocios y poner en contacto a cooperativas que

pueden estar en etapas de desarrollo similares. Busca ser un apoyo o guía a los emprendedores cooperativos para el desarrollo exitoso de sus negocios.

Hasta la fecha The Hive ha apoyado con aproximadamente 1.500 millones (en pesos chilenos) hasta el final de 2020, a las cooperativas que participan de los procesos de acompañamiento. Una inversión que ha beneficiado a alrededor de 600 cooperativas y grupos asociativos, con asesoramiento comercial experto, talleres, capacitación y tutorías.

Para poder ser parte de los programas de apoyo de The Hive, es necesario pasar por un riguroso proceso de selección en donde un equipo asesor evalúa la postulación y determina el tipo de apoyo que se requerirá. Los planes de apoyo involucran hasta 12 días de asesoría.

El apoyo brindado por la plataforma se divide en dos tipos: para personas que quieran crear una cooperativa o para quienes quisieran hacer crecer su actual cooperativa, contando con una asesoría gratuita para determinar si el modelo cooperativo es el mejor camino para emprender, en el primer caso.

En resumen, los servicios ofrecidos por The Hive se dividen en dos:

1. Asesoramiento en línea para creación, crecimiento o reconversión de empresas tradicionales a cooperativas.
2. Hasta 12 días de apoyo personalizado, capacitación y tutoría para grupos que buscan crear una cooperativa, una cooperativa existente con ambiciones de crecimiento o negocios que buscan convertirse en propiedad cooperativa o comunitaria.

Además de esto, The Hive cuenta con numerosos recursos digitales que cubren la mayoría de los temas en los cuales las cooperativas requieren asistencia, desde la planificación empresarial hasta los recursos humanos. Los documentos son una combinación de material teórico con preguntas guías para avanzar en el desarrollo de los emprendimiento cooperativos. Todos estos documentos son de acceso gratuito, pero están en inglés.

### **Cooperativa de Treball (España)**

En la segunda experiencia internacional, se destaca la asociación de cooperativas de trabajo de Cataluña, España, que posee una plataforma de contenidos para abordar la totalidad de los aspectos claves para el éxito de una cooperativa.

La Federación de Cooperativas de Trabajo de Cataluña es una entidad que tiene más de 100 años de historia. El primer registro de su existencia se remonta 1935 cuando se creó la primera entidad que agrupa cooperativas de trabajo en España y que se conocía con el nombre de Federación de Cooperativas de Producción y Trabajo de Cataluña.

En su sitio web, podemos destacar el área de apoyo donde se encuentran varias secciones destinadas a acompañar y orientar a las cooperativas de trabajo asociado, con programas y propuestas que dan respuesta a las necesidades societarias o de crecimiento de éstas.

Entre los recursos disponibles se destacan:

1. Material de formación
2. Orientación financiera
3. Material de creación de una cooperativa
4. Acompañamiento a través de asesorías

En términos de formación, se ofrece una vasta oferta de cursos que van desde la formación de cooperativas, la gobernanza y gestión de cooperativas. Estos cursos son cursos online de 5 horas de duración abiertos a todo público. También cuenta con una vasta galería de videos que resumen en pocos minutos los aspectos claves, antes mencionados.

En términos de orientación financiera, ofrecen programas de asesoría en gestión financiera y manuales o guías de gestión financiera para cooperativas, que enriquecen la oferta disponible de formación.

En cuanto a material para creación de una cooperativa, ofrecen varias herramientas online interactivas<sup>6</sup> que permiten avanzar con el desarrollo del plan de negocios de la cooperativa de manera didáctica. Para acceder a estas herramientas es necesario registrarse.

Por último, ofrecen una asesoría/acompañamiento donde cooperativas con mayor experiencia acompañan a cooperativas en etapas tempranas durante el proceso inicial del desarrollo de sus negocios, formando así, una red de mentores cooperativos que permite dar acompañamiento a las cooperativas que lo requieran.

---

<sup>6</sup> <https://plaempresa.cooperativesteball.coop/>

### **3.2. El viaje del emprendedor (CORFO)**

En un contexto de creciente avance y afianzamiento de la actividad emprendedora, sea por su papel en la creación de empleo, o sea por la expansión que alcanza en distintos sectores del mercado, nace la noción de “emprendimiento dinámico”, también considerado de alto impacto. Éstas son iniciativas empresariales impulsadas por equipos emprendedores que logran identificar una oportunidad de negocio con un alto potencial de crecimiento en corto tiempo, pudiendo cambiar su estatus de micro a ser una empresa que trabaja a gran escala.

Las características distintivas de este tipo de iniciativas en América Latina son las siguientes (FOMIN, 208):

- Alcanzan el primer año ventas de al menos US\$100,000.
- Exhiben tasas anuales de crecimiento de al menos un 35%.
- Poseen clara voluntad de acumulación.
- Presentan un alto grado de diferenciación e innovación.
- Tienen el potencial de convertirse al menos en mediana empresa.

Con este marco de desarrollo esperable para los emprendimientos en Chile, el año 2017 la gerencia de Emprendimiento de Corfo, en un esfuerzo por sistematizar el aprendizaje de más de 20 años apoyando a emprendimientos dinámicos, publicó “El viaje del emprendedor”<sup>7</sup>, una metodología que permite evaluar a los emprendedores sobre la base de diferentes etapas de crecimiento hasta llegar a la venta de la empresa. Este esfuerzo de Corfo se realizó con el objetivo de articular los instrumentos de apoyo al emprendimiento y generar

---

<sup>7</sup> <https://www.elviajedelemprendedor.cl/>

aprendizajes para la generación de mejores políticas de apoyo a los emprendedores, según la etapa de desarrollo en que se encuentren.

En este documento se recogió la evidencia teórica y empírica, lográndose un estudio detallado de los principales desafíos a los que se enfrentan los emprendedores en el contexto nacional, debido a que la experiencia internacional muchas veces no se ajusta a nuestra realidad.

El enfoque aportado por El viaje del emprendedor es clave para poder desarrollar estrategias que fomenten el ecosistema de emprendimientos en Chile, ya que según lo describe esta institución en su documento, es imprescindible profesionalizar los sistemas de soporte a las iniciativas de empresas nacientes, ya que no sólo basta la idea, la pasión y ganas de los emprendedores, sino que también existe un fuerte componente de desarrollo ecosistémico que permita darle soporte a esa pasión.

Toda la experiencia y los estudios aportados por Corfo sustentan la clave de que los emprendimientos dinámicos son sistémicos, por lo tanto, si es complejo emprender para una persona, lo es más emprender en colectivamente, más aún cuando no están articuladas las iniciativas de apoyos y las condiciones de manera sistémica que logren potenciar las iniciativas cooperativas.

Ahora bien, la experiencia de Corfo nos abre camino para repensar una articulaculacón sistémica de las etapas y redes de apoyo a los que puedan acceder los emprendimientos cooperativos para proyectar su crecimiento y convertirse también en empresas dinámicas.

Luego de un largo proceso de desarrollo de hipótesis y validación se concreta un mapa del proceso de crecimiento de un emprendedor dinámico, y dicho en

simple, con una descripción de los pasos a seguir para emprender y los tipos de aportes públicos y privados con los que se puede contar para un viaje exitoso.

### **3.3. Bases para un plan metodológico de modelo Cooperativo: Etapas del viaje del emprendedor (Corfo)**

El plan de apoyo de Corfo consiste simplemente en una metodología, pero que comprende todo el proceso de la empresa hasta su consolidación, de ahí que se describe como un viaje que ha sido descrito a través de seis etapas, las que incluyen, además, una etapa de inducción o etapa cero. Todas ellas, abordan los contenidos y aprendizajes esperados en las cuatro áreas de gestión centrales del emprendimiento: área administrativa, área financiera, área personas y área comercial/marketing.

A continuación, se describirán las etapas del modelo Corfo, las que nos servirán de base para la propuesta del modelo cooperativo.

#### **Etapas del Viaje del Emprendedor (Corfo)**

##### **Etapa 0 – Inducción**

Orientada a personas que tienen el deseo de emprender, emprendedores principiantes (o que aún no saben que lo son) con poco conocimiento sobre emprendimiento. Su objetivo es formar en conceptos e información de base para continuar con las otras etapas. La meta es superar un test online, para asegurar que un mínimo de conocimientos para comenzar el viaje.

Las habilidades y conocimientos que debe manejar el emprendedor en cada área o eje son:

ADMINISTRACIÓN	FINANZAS
<p><b>a. Ecosistema de innovación y emprendimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estructuras y atributos del ecosistema y de apoyos emprendedor (Redes de Mentores, Patrocinadores, Incubadoras, Cowork, Corfo)</li> <li>● Accesos y formas de postular a los apoyos.</li> </ul> <p><b>b. Bases de innovación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Modelo y Plan de negocios para una Startup. (Design Thinking, Early Adopter, Gamestorming).</li> <li>● Herramientas testeo de hipótesis e ideas. (Landing page, Launchdeskgtator, Launchrock, Get out of the bulding, QuickMVP, Unbounce, Kickofflabs entrevistas).</li> </ul>	<p><b>a. Principios de finanzas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Principios de contabilidad financiera.</li> <li>● Registro de transacciones financieras y preparación de estados contables mediante ecuación contable.</li> <li>● Lectura y comprensión de balances, estado de flujos y de resultado y de efectivo.</li> <li>● Conceptos básicos de de impuestos y aspectos legales</li> </ul>
PERSONAS	MARKETING
<p><b>a. Modelo de Liderazgo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Concepto de liderazgo, capaz afectar los valores y creencias y, a través de ellos, las emociones y deseos que mueven al equipo.</li> <li>● Comprender modelo de liderazgo y rol motivador y desarrollador de competencias , según las capacidades de ejecución requeridas para implementar comportamientos esperados.</li> </ul>	<p><b>a. Elaboración de Pitch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprender importancia de comunicar una idea y formas efectivas para ser claros, persuasivos y consistentes.</li> <li>● Tipos de pitch, aplicaciones y estructura.</li> <li>● Herramientas para elaborar Pitch (Storytelling y construcción de relatos)</li> <li>● Comunicación corporal.</li> </ul>

## Taller

Pitch Day - demo Day: Se espera que el emprendedor sepa construir un pitch enfocado en criterios de evaluación, sabiendo discriminar información relevante de la irrelevante y pueda apoyarse visualmente de una forma moderna y atractiva. Construcción asertiva del pitch. Apoyo visual atractivo.

### Etapa 1 – Pitch Básico

Para emprendedores más avanzados, que manejan algunos conceptos básicos de emprendimientos dinámicos

En esta fase el emprendimiento está aún “en el papel”. La meta es lograr armar un primer pitch y financiamiento inicial para partir. ¿Por qué el foco en el pitch? Porque es la primera herramienta de un emprendedor que parte, le permite conquistar a sus primeros socios, alcanzar financiamiento y testear la idea para recibir retroalimentación del mercado. Se aborda en 4 áreas o ejes para alcanzar conocimientos esenciales y un taller.

ADMINISTRACIÓN	FINANZAS
<p><b>a. Detección de oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Identificar problema a resolver y segmento de clientes.</li><li>● Cuantificar encaje anterior para determinar la oportunidad de mercado más atractiva.</li><li>● Metodologías de detección de desafíos y oportunidades.</li><li>● Herramientas de diseño de hipótesis de StartUp y validación ágil.</li></ul> <p><b>b. Ideación y lean startup:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Características y manejo del método Lean StartUp (crear, medir y aprender).</li></ul>	<p><b>a. Principios de constitución de empresa y repartir propiedad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Definición del tipo de empresa a constituir.</li><li>● Requisitos legales, costos y vías para constituir la empresa.</li><li>● Ventajas y desventajas de los distintos tipos de empresa.</li><li>● Participación societaria.</li></ul> <p><b>b. Principio del modelo de negocio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Definición y comprensión de modelo de negocios propio.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar destinatario de la solución.</li> <li>● Papel del Customer Development.</li> <li>● Experimentos y ofertas en modo StartUp.</li> <li>● Producto Mínimo Viable y Toma de decisiones. Métricas del método Lean StartUp.</li> <li>● Generación de modelo de negocio. El Design Thinking y Lean StartUp.</li> </ul> <p><b>b. Principios de estrategia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definición y/o revisión de estrategias</li> <li>○ Evolución de la gestión y la estrategia.</li> <li>○ Modelo delta: la centralidad del cliente.</li> <li>○ Proceso de formulación de la estrategia.</li> <li>○ La empresa extendida.</li> <li>○ La misión de una empresa.</li> <li>○ La gestión estratégica.</li> <li>○ Estrategia y estructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur) y variantes.</li> </ul> <p><b>c. Postulación de proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento de instrumentos Corfo con énfasis en Gerencia de Emprendimiento e Innovación.</li> <li>● Conocimiento de proceso de postulación en forma directa con Corfo y con instrumentos que son administrados por incubadoras y/o aceleradoras de negocio.</li> </ul>
<b>PERSONAS</b>	<b>MARKETING</b>
<p><b>a. Formación de equipo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Componentes y claves que definen a un equipo.</li> <li>● Propósitos compartidos.</li> <li>● mecanismos de coordinación definidos.</li> <li>● complementariedad de habilidades.</li> <li>● sentido de identidad.</li> <li>● Distinciones de grupo y equipo.</li> </ul>	<p><b>a. Branding:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ valor de una marca en un entorno de negocio.</li> <li>○ Creación de marca, valor, administración y protección</li> <li>○ Medición de valor y rol del consumidor en la gestión.</li> <li>○ Conceptos: branding o identidad corporativa, comunicación de imagen corporativa, posicionamiento, slogan, logotipo, símbolos, colores corporativos, stakeholders, misión, visión, cultura empresarial y otros.</li> </ul>

## Taller

Pitch Day - demo Day: Se espera que el emprendedor sepa construir un pitch enfocado en criterios de evaluación, sabiendo discriminar información relevante de la irrelevante y pueda apoyarse visualmente de una forma moderna y atractiva.

1. Construcción asertiva del pitch.
2. Apoyo visual atractivo.

## Etapa 2 - Problema y solución

Fase del emprendimiento más formal. El emprendedor gasta en los primeros desarrollos de su idea y busca la validación inicial. Se parte de la base de que el crecimiento requiere de modelo de negocio, pues no es fácil acceder a compañías que adquieran startups aún en estos ecosistemas. La meta es lograr la primera venta.

Trabaja 4 ejes que abordan los contenidos mínimos que debe manejar el emprendedor y una área de Postulación.

ADMINISTRACIÓN	FINANZAS
<p><b>a. Desarrollo de clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Metodología de desarrollo de clientes y aplicación.</li></ul> <p><b>b. Estrategia II:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Estrategia empresarial. Aplicación de ventaja competitiva con niveles de rentabilidad por encima del de los competidores.</li><li>● Creación y sostenimiento de la ventaja competitiva en:<ul style="list-style-type: none"><li>- Costes</li><li>- Diferenciación.</li></ul></li></ul>	<p><b>a. Principios legales de la administración:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Proceso de creación de empresa.</li><li>● Requisitos y restricciones.</li></ul> <p><b>b. Regímenes tributarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Régimen de tributación simplificada 14TER.</li><li>● Renta presunta.</li></ul> <p><b>c. Contratación de personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Código del trabajo: contrataciones.</li><li>● Inicio de actividades SII.</li><li>● Permisos y patentes municipales.</li></ul> <p><b>d. Evaluación de proyectos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Análisis de costos y Capital.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oferta y Demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Presupuesto y análisis de varianza</li> <li>● Gestión de capital de trabajo.</li> </ul> <p><b>e. Constituir empresa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicación de proceso de creación de empresa (normativa y procesos en Chile).</li> </ul>
<b>PERSONAS</b>	<b>MARKETING</b>
<p><b>a. Perma:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Psicología Positiva, teoría y fundamentos.</li> <li>● Modelo PERMA y florecimiento humano (Seligman). ¿Qué es estar en estado de “flow”?.</li> <li>● Autoconocimiento y manejo de emociones funcionales y disfuncionales.</li> <li>● Observación de la narrativa personal con foco en bienestar.</li> <li>● Propósito y beneficios en el bienestar.</li> </ul>	<p><b>a. Marketing para Startup:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Segmentación de Clientes.</li> <li>● Posicionamiento.</li> <li>● Preferencias del consumidor.</li> <li>● Estrategias de precios.</li> <li>● Estrategias de impacto en Marketing digital (Google Adword, analytics, adsense, Mailchimp, hudspot, etc.)</li> </ul> <p><b>b. Ventas I:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Enfoque comunicacional.</li> <li>● Técnicas y estilos de ventas.</li> <li>● Cliente, tipos, necesidades, curva emocional de ventas. Presentación del producto.</li> <li>● Proceso de compra.</li> <li>● Técnicas eficaces para cerrar la venta y lograr acuerdos mutuamente beneficiosos.</li> <li>● Técnicas para incrementar ventas y conseguir nuevos prospectos.</li> </ul>

## Actividades

a. Mentoría I: Éstas son actividades y reuniones informales con un mentor. De carácter confidencial, personalizadas y enfocadas en las necesidades de la empresa. Su objetivo es desarrollar en el emprendedor una visión objetiva, con el aporte de un tercero, de manera que pueda identificar mejoras y oportunidades en su proyecto, permitiéndole avanzar más rápido y cometer menos errores. A los menos debe cumplir con 6 mentorías.

b. Mini producto viable PMV: Su objetivo es entregar herramientas al emprendedor para que pueda asegurarse de la solidez de su producto. Así pueda reconocer características claves de su prototipo, formas de potenciarlo y desarrollarlo paso a paso hasta la etapa de prueba, y así cuente con los conceptos necesarios para validarlo.

Postulación y negociación de fondos: El objetivo de esta actividad es que el emprendedor pueda identificar el instrumento más acorde para financiar su proyecto, conocer las plataformas, requisitos y procesos de postulación para concretar exitosamente la obtención de los fondos.

### **Etapa 3 - Pitch Sólido:**

Es la etapa de emprendedores que ya alcanzaron la primera venta. Su objetivo principal es validar un modelo de negocio escalable, aprovechando la experiencia y el conocimiento adquirido para mejorar el servicio o producto que ofrece. La meta de esta fase es llegar al pivote y encontrar un match entre producto/cliente/venta que permita incrementar los ingresos y escalar. Esta fase trabaja los cuatro ejes con los contenidos mínimos que debe manejar el emprendedor y una actividad final de mentoría.

<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>FINANZAS</b>
<p><b>a. Plan de negocios I:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Definición del producto o servicio.</li> <li>● Definición de metas e hitos.</li> <li>● Estrategias para cumplir meta.</li> <li>● Financiamiento para cada hito.</li> <li>● Traspaso de modelo al plan de negocios.</li> </ul> <p><b>b. Plan de expansión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento del mercado.</li> </ul>	<p><b>a. Venture deals:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Valorización y estructura del financiamiento de una empresa.</li> <li>● Tipo de financiamiento, según etapa del negocio.</li> <li>● Modelos de financiamiento.</li> <li>● Negociación con inversionistas.</li> <li>● Detalles legales al levantar capital.</li> </ul> <p><b>b. Fuente de financiamiento:</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Producto/servicio y competencia.</li> <li>● Diseño de equipo, capacidades de operación y de recursos financieros.</li> </ul> <p><b>c. Orquestación y proveedores:</b></p> <p><b>Orquestación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Definición de desafío conjunto.</b></li> <li>● Articulación de red de valor interna /externa.</li> <li>● Modelo de trabajo y de negocios en red.</li> <li>● Buenas prácticas modelo de orquestación.</li> </ul> <p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Definición y evaluación de tipo de proveedor necesario.</li> <li>● Negociación y gestión estratégica de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fuentes de financiamiento públicos (Corfo) y privados disponibles en el ecosistema.</li> <li>● Características, requisitos y costos asociados.</li> </ul> <p><b>c. Propiedad intelectual:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conceptos básicos de Propiedad Intelectual e industrial.</li> <li>● Tipos de patentes. Procedimiento de registro.</li> <li>● Marcas comerciales. Tipología, clasificación y procedimiento de registro.</li> </ul>
<b>PERSONAS</b>	<b>MARKETING</b>
<p><b>a. Mentoría/Coaching:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar y aplicar habilidades claves del rol del líder.</li> <li>● Líder coach y facilitador del aprendizaje.</li> <li>● Diseño, estrategias y planes de seguimiento.</li> <li>● Aseguramiento de efectividad del impacto de plan de mejora.</li> <li>● Relaciones de apoyo y orientación en el contexto laboral.</li> </ul>	<p><b>a. Marketing para Startups II:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategias de segmentación.</li> <li>● Plan de marketing digital. (MMSS y RRSS)</li> <li>● Comportamiento consumidor.</li> <li>● Desarrollo y contenidos web.</li> </ul> <p><b>b. Ventas II:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dirección de ventas.</li> <li>● Previsiones de venta y gestión de objetivos.</li> <li>● Planificación zona-ruta de venta.</li> <li>● Selección, formación y retribución de equipo de venta.</li> <li>● Fidelización y Gestión de clientes y el CRM.</li> <li>● Control comercial. Plan de venta.</li> <li>● Presupuesto comercial y control.</li> </ul> <p><b>c. Demo day inversionistas:</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo hacer un buen Pitch.</li> <li>• Qué buscan los inversionistas.</li> <li>• Estrategias de negociación.</li> <li>• Estimaciones e Instrumentos de inversión.</li> <li>• Valorización: ¿Cuánto vale mi empresa?.</li> </ul>
--	--

### Actividades

Mentoría II: Definir los aspectos del emprendimiento que necesitan ser potenciados (necesidades de mentoring). Establecer un plan de trabajo acordado entre ambas partes (mentor y mentoreado). Se espera que el emprendedor obtenga una visión externa que le ayude a identificar mejoras y oportunidades del proyecto para avanzar más rápido y cometer menos errores.

- Primera reunión con el mentor: conocer la importancia del mentor y mentoría.
- Actividades y reuniones informales, confidenciales y personalizadas enfocadas en las necesidades de la empresa.
- A los menos cumplir con seis mentorías.

### Etapa 4 - Break Even

Sobrevivencia, en esta etapa el emprendedor iguala por primera vez los ingresos a los costos. Ya se encontró un modelo escalable. El objetivo es llegar a break even , fase en que los ingresos igualen los costos (antes de las inversiones de escalamiento y con sueldos que les permitan subsistir). Esta fase contempla las 4 áreas de trabajo en las que se abordan los contenidos mínimos que debe manejar el emprendedor y una actividad de mentorías.

ADMINISTRACIÓN	FINANZAS
<b>a. Plan de negocios II:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de escalamiento.</li> <li>• Plan de expansión.</li> </ul>	<b>a. Ingreso de capital:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de capital y valorización.</li> <li>• Estado y orden contable.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración de la empresa.</li> <li>• Crecimiento en operaciones.</li> <li>• Estructura de financiamiento.</li> </ul> <p><b>b. Plan de expansión II:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos legales, contables y tributarios para la expansión internacional.</li> <li>• Estructuras de apoyo para expansión internacional.</li> </ul> <p><b>c. Directorio I:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia y conformación de un directorio.</li> <li>• Funciones de un directorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión legal pre-inversión.</li> <li>• Modelos de ingreso de capital.</li> <li>• Revisión Estructura societaria.</li> <li>• Directorio: Función y estructura.</li> </ul> <p><b>b. Contabilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso contable. (facturación)</li> <li>• Balance y Estados de Resultado.</li> <li>• Obligaciones tributarias.</li> </ul> <p><b>c. Optimización de costos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de compra.</li> <li>• Costos y gastos de la empresa.</li> <li>• Planificación de presupuesto inteligente.</li> <li>• Optimización de recursos.</li> </ul> <p><b>d. Due Dilligence:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de Due Dilligence.</li> <li>• Características y documentos que se revisan en un Due Dilligence, según etapa.</li> <li>• Buenas prácticas para tener un buen Due Dilligence.</li> </ul>
<b>PERSONAS</b>	<b>MARKETING</b>
<p><b>a. Talento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de proceso de búsqueda de capital humano</li> <li>• Levantamiento de perfil/ cargo.</li> <li>• Diseño de aviso. Fuentes de difusión y publicación del aviso.</li> <li>• Definición: dónde/qué buscar.</li> <li>• Planeación: tipo de entrevista laboral, según desafíos del cargo.</li> <li>• Diseño de quién, cómo y qué explorar en</li> </ul>	<p><b>a. Marketing estratégico internacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de estrategia de crecimiento internacional.</li> <li>• Definición de estrategias de financiamiento para expansión (Acceso a crédito, levantamiento capital, etc.)</li> <li>• Diagnóstico y etnografía de los potenciales clientes en otros países.</li> </ul>

entrevista laboral.

## Actividades

### Mentorías III:

- Cumplimiento de tareas fijadas entre mentor y mentoreado. Resultados e impacto de la mentoría.
- Primera reunión con el mentor: conocer la importancia del mentor y mentoría.
- Actividades y reuniones informales, confidenciales y personalizadas enfocadas en las necesidades de la empresa.
- A los menos cumplir con seis mentoría.

## Etapa 5 – Escalamiento

El negocio deja de ser una Emprendimiento Dinámico y ha pasado a ser una empresa innovadora y ya se deben empezar a tomar decisiones más estratégicas de crecimiento: seguir financiándose privadamente, salir a bolsa o ser adquirida. Se trabajan los contenidos mínimos que debe manejar el emprendedor en los cuatro ejes claves y una actividad centrada en la experiencia internacional.

ADMINISTRACIÓN	FINANZAS
<p><b>a. Innovación continua:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Levantamiento de nuevas necesidades asociadas al “core” del negocio.</li><li>• Estructuración de sistema de innovación en la empresa.</li><li>• Estructuración de portafolio de innovación.</li><li>• Estrategias y métricas de innovación continua.</li></ul>	<p><b>a. Estrategia financiera:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Decisión estratégica financiera.</li><li>• Funcionamiento de capital de trabajo.</li><li>• Financiamiento v/s deuda.</li><li>• Uso correcto de liquidez.</li><li>• Aportes de inversión (manejo de la inversión).</li><li>• Funcionamiento de utilidades de una startup.</li></ul>
<p><b>b. Directorio II:</b></p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas prácticas al utilizar un Directorio en su empresa.</li> <li>• Perfiles y tipos de directores.</li> <li>• Retribución a directorios.</li> </ul>	
<b>PERSONAS</b>	<b>MARKETING</b>
<p><b>a. CEO Management:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación y sentido del proyecto empresarial.</li> <li>• Ampliación de presencia global.</li> <li>• Creación de organizaciones transfronterizas efectivas.</li> <li>• Comprensión de motivaciones de los empleados.</li> <li>• Gobierno corporativo, definición en la estructura de la empresa.</li> </ul>	<p><b>a. Marketing escalamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de estrategias de marketing para el crecimiento y posicionamiento dentro del grupo objetivo al que se apunta.</li> <li>• Objetivos del plan de marketing masivo y caracterización de público objetivo.</li> <li>• Marketing estratégico digital y métricas de rendimiento</li> </ul>

### **Actividad etapa 5**

Para lograr el escalamiento se adquieren conocimientos y aprendizajes de emprendimientos que alcanzaron con éxito inversiones extranjeras. Se busca adquirir la práctica sobre qué se debe tener en cuenta al momento de iniciar operaciones en el extranjero y qué cosas no hacer en el proceso.

- Cómo levantar capital en el extranjero, ventajas y desventajas.
- Inicio de operaciones en el extranjero, normativas y restricciones.

### **Etapa 6 - Círculo de expertos**

El emprendedor pasa a ser experto en emprendimiento dinámico en Chile.

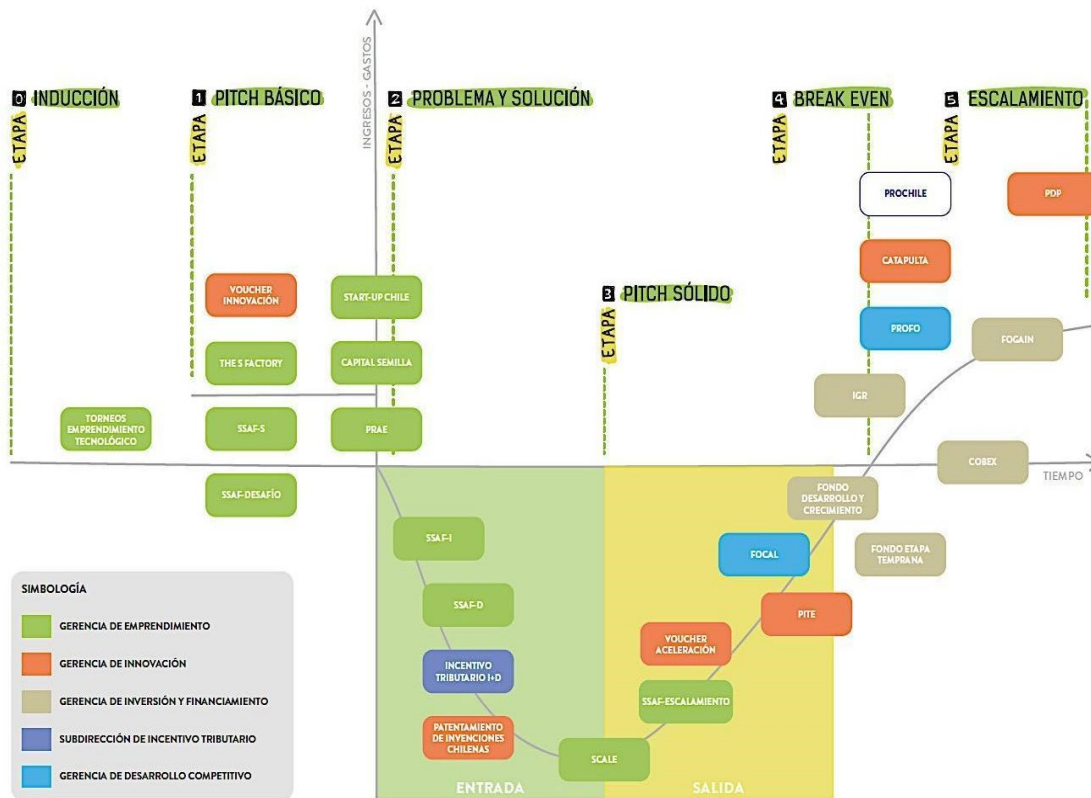
El círculo de expertos de Emprendimiento Dinámico en Chile corresponde a la última etapa de El Viaje del Emprendedor trazado por Corfo. Consiste en los casos de éxito que apoyarán a otros y retroalimentarán al ecosistema para seguir creciendo como país, convirtiéndose de este modo, en un círculo virtuoso de constante crecimiento.

Todo esto constituye El Viaje del Emprendedor y permitirá conocer cada vez más el perfil del emprendimiento en Chile logrando tener más impacto a nivel nacional y global.

En cada una de estas etapas el foco del emprendedor está en superar sus principales problemas y avanzar en nivel de desarrollo. Para esto, en la estrategia de Corfo, se deberán crear diferentes instrumentos que puedan apoyar el desarrollo de estos emprendedores.

En la siguiente imagen se pueden apreciar los diferentes instrumentos diseñados para cada etapa del emprendedor:

### Ilustración 3 Mapa de Financiamiento del emprendedor según etapa de madurez



Fuente: “El viaje del emprendedor” Corfo 2017.

Si bien esta metodología está pensada para emprendimientos dinámicos clásicos, o sociedades por acción o SPA, es interesante preguntarse si es posible establecer algunos paralelos entre esta metodología y el mundo de la economía social con el fin de establecer programas de apoyo a las cooperativas que pudiesen proveer de estas herramientas y sistematizar un modelo que esté enfocado en sus etapas de desarrollo. El desafío será replicar el modelo del Viaje del emprendedor en un modelo tipo Viaje Cooperativo.

En teoría podríamos asumir que algunas etapas debieran asemejarse bastante al desarrollo de una cooperativa en Chile, sin embargo, no existe evidencia

suficiente en nuestro país para asegurar cuáles son los reales desafíos a los que se enfrentan las cooperativas en sus diferentes etapas de desarrollo, más aún porque se deberá adaptar el sistema al enfoque de una gobernanza colectiva, donde los flujos financieros, la gestión de personas e incluso el desafío idiosincrático requiere de la preservación de fines muy diversos y más enmarcados en los principios cooperativos que no se pueden obviar.

Al margen de las dudas razonables que surgen al subrayar las diferencias y dificultades que presentará pensar en la réplica de este modelo, lo más interesante surge de la oportunidad de aportar la metodología.

Como describe Orellana (2013), el emprendedor cooperativo posee cualidades y un perfil totalmente diferente al emprendedor tradicional. Su forma de abordar los problemas no responde a la lógica del emprendedor “Shumpeteriano”, sino más bien a una lógica colectiva de resolver sus problemas.

Para poder cubrir esta brecha será necesario desarrollar un levantamiento de información lo suficientemente sólido como para identificar cuáles son las diferentes etapas que debe enfrentar una cooperativa hasta su consolidación con el fin de proponer las herramientas o instrumentos oportunos para cada nivel de desarrollo y crecimiento que poseen los emprendedores al momento de diagnosticar su empresa y ofrecerles apoyo para asegurar el crecimiento de su modelo de negocio.

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### Capítulo IV

---

#### **4.1. Método de investigación**

Para el levantamiento de información se analizaron diferentes estrategias de investigación que permitieran conocer el contexto actual que viven las cooperativas en sus etapas de desarrollo y los mecanismos de apoyo con que cuentan. No obstante, por tratarse de una investigación que tiene por objetivo el proveer una propuesta de desarrollo para emprendimientos cooperativos, no habiendo suficiente literatura al respecto, se tomó la decisión de realizar un estudio cualitativo de carácter descriptivo y analítico, que permita una mayor profundización en las experiencias de los emprendedores cooperativos para levantar desde estas experiencias, una revisión teórica y la posterior propuesta que responda a las necesidades que se desprendan de la información recogida.

Un enfoque cuantitativo sólo permitiría la obtención de datos más generales, los que además de escasos, y si bien, son importantes y necesarios en este campo del estudio de un modelo de gestión para cooperativas, no responde a nuestro problema planteado, ya que se busca precisamente recabar experiencia empírica para la creación de un objeto de estudio que hasta ahora es inexistente, y el que podrá ser evaluado cuantitativamente en investigaciones posteriores. Sin embargo, para los fines de esta investigación, se procederá en la fase de análisis, a una triangulación teórica para contrastar las hipótesis aquí planteadas con los datos e información obtenida.

#### **4.1.1. Técnica de recogida de información**

Para conocer en profundidad la experiencia de los emprendedores cooperativos el trabajo de investigación se centrará en la aplicación de la técnica de entrevista semiestructurada, a partir de un instrumento de tipo cuestionario, el que permitirá

la descripción y narración de sus experiencias personales, desafíos y las dificultades que han enfrentado, con el objetivo de determinar cuáles han sido las problemáticas más determinantes en sus etapas de desarrollo de las cooperativas, lo que sentará las bases de nuestra propuesta de apoyo.

Para el desarrollo de las entrevistas se utilizará el método AFI o análisis fenomenológico interpretativo, en el cual se busca comprender cómo las personas le otorgan significado a sus experiencias (Smith et al., 2009). Este método cualitativo permite identificar experiencias significativas en las vidas de los entrevistados para comprender y utilizar éstas como materia prima para el aprendizaje de experiencias (Howit y Cramer, 2011). De esta manera, se espera generar una descripción profunda de las experiencias particulares de los sujetos en estudio, tal cual como las viven y cómo son entendidas por éstos.

En este sentido, el método permitirá obtener los aprendizajes de las personas estudiadas, tras la elaboración de significados que les surjan de sus experiencias. Por este motivo, el diseño de nuestra investigación, basada en el método AFI se desarrollará a partir de entrevistas con preguntas abiertas y exploratorias para conocer en detalle la descripción y percepción de esas experiencias.

Para estos efectos, el entrevistador se concentrará en datos verbales y no verbales, para involucrarse en una relación comunicativa que permita aclarar los significados generados por el entrevistado. (Smith y Osborn, 2008). Esto se apoyará en el proceso flexible y abierto que tiene este tipo de entrevistas.

Por último, este método permitirá la definición de una serie de etapas, donde se irán revelando los significados y hallazgos, a modo de grandes temas que reflejarán las experiencias vividas al contrastarse con la teoría y la propuesta del ideal que se espera proponer para dar respuesta a nuestro problema.

Finalmente se dejará un espacio al finalizar la entrevista para que la persona pueda hacer una síntesis o énfasis en relación con los aprendizajes que ha valorado en el proceso de su emprendimiento y que pueden servir de disparadores de nuevas ideas, estrategias y o recomendaciones para los futuros emprendedores cooperativos.

## **4.2. Aspectos metodológicos de AFI**

### **4.2.1. Muestra de la investigación**

Se decidió realizar entrevistas en profundidad a una base de 14 emprendedores cooperativos de distintas regiones del país. Ésta será una muestra no

probabilística, debido a la poca cantidad de casos posibles en el país y por las limitaciones en conectividad. Por lo que dará preferencia en la muestra a los individuos que posean disponibilidad para responder el instrumento y que cumplan con el requisito de homogeneidad, y ser o haber sido emprendedor cooperativo.

Las características demográficas de edad de la muestra, estará entre los 25 y 39 años, que abarca más o menos el segmento de los sujetos emprendedores jóvenes en nuestro país. Ya sea que tengan estos rangos de edad al momento de la entrevista o mientras fueron emprendedores cooperativos, para el caso de quienes tienen experiencias en el pasado. Esta variable será significativa para efectos del universo emprendedor al que se quiere llegar con este estudio, ya que responde a nuestro objetivo de proponer un modelo de desarrollo cooperativo atractivo para este segmento.

La variable de género no es relevante o central para nuestro estudio, aun cuando será igualmente considerada como dato cuantitativo y en el proceso analítico de triangulación respecto a los sujetos participantes y el posterior perfilamiento de las características e influencias del líder cooperativo. Sin embargo, cabe precisar, que, en todos los casos, no se considerará el sesgo de género como determinante de nuestra propuesta.

Respecto a la variable de proceso y datos secuenciales, a modo de testimonios que puedan aportar los sujetos de la investigación, por encontrarse en diferentes etapas de desarrollo de sus cooperativas, se buscará contar con emprendedores cooperativos que hayan tenido diversas experiencias, de tal manera que se asegure un posterior análisis de la información para las distintas etapas que han se ido superando o en las que se han visto enfrentados a mayores dificultades.

En relación con el rol, grado de participación y responsabilidad de los sujetos en sus experiencias como emprendedores cooperativos, no se abordará como variable, para la muestra, aunque sí se abordará el tema, teniéndolo en cuenta desde las narrativas, tanto de los emprendedores que han ejercido el rol de líderes, como de los socios cooperativos que han sido testigos de esos liderazgos en sus propias empresas.

En este punto será importante hacer algunas distinciones de los sujetos y sus percepciones, especialmente en la fase de la gestión de personas al interior de las cooperativas.

#### **4.2.2. Instrumento de recogida de información**

Este instrumento será un cuestionario con preguntas abiertas que servirá de guía para la realización de una entrevista en profundidad, donde se privilegie la interacción, flexibilidad y dinamismo de la comunicación, así como la espontaneidad para que el entrevistado pueda libremente expresar hechos, opiniones, percepciones, aprendizajes, juicios o ideas personales.

La entrevista, por lo tanto, será semiestructurada para favorecer el diálogo y la apertura, pero con una base que oriente las temáticas a abordar y la recogida de información relevante. Tendrá un componente personal y autobiográfico de cada emprendedor, un componente de autoevaluación de su etapa de desarrollo, así como de su participación durante ésta, y un componente de significación o descripción, desde su perspectiva personal, de los principales desafíos y aprendizajes de su viaje de emprendedor cooperativo.

Las entrevistas tendrán una duración de alrededor de 45 minutos y se desarrollarán en un ambiente semi-formal y de modo remoto, para lo cual se

utilizarán sistemas de videoconferencias en distintos soportes digitales, según el acceso del entrevistado, por lo que éstas quedarán grabadas, situación que será comunicada previamente al participante y con quien se acordará el momento en que su disponibilidad permita la continuidad y los medios que aseguren la entrevista. Como salvedad sirva precisar que, al momento de llevarse a cabo el estudio, existe imposibilidad de realizar entrevistas presenciales por el contexto que afecta al país.

De esta manera se buscará generar un espacio de confianza en la interacción de entrevistador y entrevistado con el fin de explorar de manera profunda las respuestas y las significaciones que tengan para el sujeto de la muestra.

#### **4.2.3. Consentimiento de la recogida de información**

Para garantizar la credibilidad y validez del estudio, así como el respaldo y cuidado de la información compartida por los entrevistados, se acordará previamente con los sujetos participantes, la firma de un consentimiento informado, el que servirá como materialización del compromiso ético adquirido por ambas partes. Con ello se respalda el vínculo desde una posición de respeto y de apertura frente a cualquier evento futuro, tales como el arrepentimiento, el deseo de leer la investigación, etc.

En el consentimiento se comunicarán los fines de la investigación, el acuerdo de los datos confidenciales y públicos, la posibilidad de retractarse, leer las entrevistas, plantear sus dudas o agregar información que crea relevante.

### **4.3. Contenidos de la Investigación y del instrumento**

#### **4.3.1. Ejes del Viaje del Emprendedor Cooperativo**

Como se enunció previamente, la entrevista tendrá 3 componentes básicos:

1. Personal y autobiográfico de cada emprendedor.
2. Autoevaluación de su etapa de desarrollo y su participación durante ésta,
3. Significación o descripción, desde su perspectiva personal, de los principales desafíos y aprendizajes de su viaje de emprendedor cooperativo.

Siendo el primer componente clave para la contextualización del escenario estudiado y la recogida de algunas variables, son los componentes 2 y 3, los que estructuran el centro de la investigación para describir los principales desafíos que enfrentan los emprendedores en el ecosistema cooperativo. Para ello, el cuestionario guía se elaborará a partir de 4 ejes claves observables en el desarrollo de un emprendimiento tradicional.

Con estos 4 ejes se buscará replicar del modelo del Viaje del Emprendedor, que ya se ha descrito en nuestro marco teórico, aquellos elementos que deben ser observados para el desarrollo de la capacidad de emprender, aun sabiendo que los procesos de los emprendimientos cooperativos presentarán diferencias con estas dimensiones del emprendimiento tradicional, servirán de estándares para la futura propuesta de un modelo de gestión de empresas asociativas, adaptado del modelo de empresas de alto potencial de crecimiento.

Por lo tanto, los cuatro ejes que estructurarán la autoevaluación y aprendizajes que se esperan obtener de los entrevistados, serán los siguientes:

Administración	Finanzas	Personas	Marketing
----------------	----------	----------	-----------

De modo que el instrumento de la recogida de información responderá a las siguientes componentes, ejes y objetivos:

### 4.3.2. Entrevista

**Tabla 9 Matriz Entrevista para Emprendedores Cooperativos**

Personal Autobiográfico		Objetivo	Preguntas
		Conocer aspectos centrales de la vida del emprendedor que permitan contextualizar su emprendimiento.	1. Para conocer algo más de tu historia, me gustaría que me contaras de ti, de las personas que te inspiran a diario y de tus sueños al emprender.
		Comprender las principales motivaciones para emprender	2. ¿Cómo nace en ti el desafío de emprender en una cooperativa?
	Eje	Objetivo	Preguntas
Autoevaluación y participación según etapas	Administración	Comprender qué habilidades y conocimientos de administración fueron necesarios para el crecimiento de su cooperativa	3. ¿Qué habilidades o conocimientos crees que necesitaste o necesitas más para generar una buena administración de tu cooperativa? a. Modelo de negocios b. Gestión estratégica c. Consejo de administración
	Finanzas	Comprender qué habilidades y conocimientos de finanzas fueron necesarios para el crecimiento de su cooperativa	4. ¿Qué habilidades o conocimientos crees que necesitaste o necesitas más para generar una buena gestión financiera de tu cooperativa? a. Aspectos legales b. Contabilidad c. Evaluación de proyectos d. Constitución de empresa e. Reparto de propiedad f. Fuentes de financiamiento

	<b>Perspn as</b>	Comprender qué habilidades y conocimientos de gestión de personas, desarrollo de talento y liderazgo fueron necesarias para el crecimiento de su cooperativa	5. ¿Qué habilidades o conocimientos crees que necesitaste o necesitas más para generar una buena gestión personal de tu cooperativa? 1. Equipo de trabajo 2. Motivación personal 3. Desarrollo de talento 4. Reclutamiento
	<b>Market ing</b>	Comprender qué habilidades y conocimientos de marketing fueron necesarias para el crecimiento de su cooperativa	6. ¿Qué habilidades o conocimientos crees que necesitaste o necesitas más para generar una buen marketing de tu cooperativa? 1. Branding 2. Estrategia de venta 3. Marketing digital
		<b>Objetivo</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Significació n y Aprendizaj es</b>		Reconocer los aprendizajes y nuevos desafíos que surgen para proyectar el crecimiento de su cooperativa	7. ¿Cuáles han sido tus principales aprendizajes de las distintas etapas de tu viaje cooperativo?  8. ¿Qué nuevos desafíos sueñas para tu cooperativa?

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.3.3. Definición cuantitativa de los emprendedores.

Esta definición se realizará a partir de los datos obtenidos de la identificación de los participantes de la muestra, así como de las cooperativas que representan, lo que permitirá hacer un análisis general del contexto del emprendedor cooperativo, sus redes y estados de su proceso emprendedor, lo que nos dará algunas claves de su realidad y así complementar con las experiencias que compartan durante la entrevista.

Se solicitará que llenen este formulario en un contacto anterior a la entrevista y así disponer el diálogo con un conocimiento previo del entrevistado.

**Tabla 10 Matriz Identificación de Cooperativa**

<b>1 Identificación del Emprendedor cooperativo</b>			
Nombre Completo:			
Edad		Años experiencia Cooperativa:	
Rol en la Cooperativa			
En caso de no estar activo, ¿por qué motivo(s) dejó el cooperativismo?			
<b>2 Identificación de la Cooperativa</b>			
Nombre de la Cooperativa			
Sector Productivo			
Fase en que se encuentra el Emprendimiento			
Año de creación		Nº de socios	
Región / Ciudad			
Está actualmente en algún programa de fomento o de apoyo:			
			Sí
			No

Fuente: elaboración propia

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Capítulo V

#### **5.1. Motivaciones del Emprendedor Cooperativo: Resultados**

El universo de cooperativas estudiadas, fundamentalmente de trabajos y servicios y entre ellas, una cooperativa de consumo es de 14 agrupaciones. Todas ellas, cooperativas activas ubicadas a lo largo de nuestro territorio nacional. Permitted establecer las principales motivaciones para emprender en un modelo cooperativo, así como los alcances que tiene este tipo de negocio a nivel local y socioeconómico para el emprendedor asociativo.

**Tabla 11 Identificación de Cooperativas de la Muestra**

Nombre Cooperativa	Región y áreas de trabajo o servicio	Fase de Desarrollo
<b>1. BAZAR PUTA MADRE</b>	Valparaíso. Artesanía, diseño gráfico y textil, repostería y tés.	Fase pre-cooperativa 2011 – 2016. 2016. Constitución legal. Actualmente: Fase de Crecimiento.
<b>2. FRACTAL</b>	Providencia. Santiago. Artistas, Comunicadores y creadores independientes.	Nace en 2018. Fase de Validación de la idea. Aún no es sustentable.
<b>3. OVICOOP</b>	Victoria, VIII región. Campesina productora de carne ovina.	Formalizada en 2013. Fase de consolidación/ y generar mayor impacto local.
<b>4. HUNAB-KU</b>	Quinta Normal. Santiago. Ingeniería de instalaciones de energía fotovoltaica.	Nace en 2011. Fase de Crecimiento y consolidación.
<b>5. ARAUCANÍA-HUB</b>	Temuco. IX región. Consultoría y Asesoría de emprendimientos y coop.	Formalizada en 2012. Fase Estable y expandiéndose/ en crecimiento x intercambio con coop.
<b>6. CODEBUS</b>	Los Lagos. X región. Transporte rural.	Nace en 2013 Fase Estable/ con proyección de crecimiento.

<b>7. JUNTOS COMPREMOS</b>	Ñuñoa. Santiago. Cooperativa de abastecimiento.	Formalizada en 2016. Fase de consolidación/ en etapa de no deuda y proyección.
<b>8. WELTUN MAPU</b>	Limache. V región. AgroEcología – producción de residuos agro, compost.	Formalizada en 2017. Fase Estable/ proyección comercial.
<b>9. PRIMAVE</b>	Maipú. Santiago. Protección y Mantenimiento de áreas verdes.	Nace en 2008. Fase de Consolidación y crecimiento con presencia en 2 comunas.
<b>10. FOLIL ARAUCANÍA</b>	Temuco. IX región Artesanía mapuche: textilería y orfebrería.	Nace en 2009. Fase de Consolidación y crecimiento
<b>11. DESCUBRE CARAMUCHO</b>	Iquique. I región. Negocios asociativos, turismo y deportes náuticos.	Nace en 2019. Fase de Validación de la idea y diseño del modelo de negocio.
<b>12. JATÚN NEWEN</b>	Recoleta. Santiago. Mantenimiento de limpieza y áreas verdes.	Nace en 2015. Fase Estable y en expansión de servicios.
<b>13. COOPEUMO</b>	Peumo. VI región. Comercialización de insumos y productos agrícolas.	Nace en 1969. (1973 – 1980 inactiva) Recuperada en 1980. Fase de Crecimiento y modernización
<b>14. TRABAJO VIVO</b>	Temuco. IX región. Consultoría, Capacitación y Editorial en el área de las C. Sociales.	Nace en 2014. Fase inicial de crecimiento y posicionamiento en el sector.

Entre las principales motivaciones mencionadas por los entrevistados, está la necesidad de enfrentar la precarización laboral, especialmente en el mundo joven, de la mujer o sectores rurales; y luego, el poder responder a necesidades locales, como difusión de la cultura y el entorno (cooperativa mapuche en Temuco y de turismo en Los Lagos e Iquique), sustentabilidad y medio ambiente

(cooperativa de residuos en Limache, de energías renovables en Santiago y de áreas verdes), entre otros aportes a las comunidades locales.

Por otro lado, hay coincidencia sobre desconocimiento del modelo de negocio cooperativo, barrera de origen que en muchos casos fue sorteada más por efectos circunstanciales e informales (un conocido cooperativista, un viaje al extranjero donde conoce la experiencia, un profesor que comentó sobre el tema) que por medios formales o una cultura de cooperativismo que esté siendo favorecida en el país. “No conocíamos nada de este tipo de empresa. Al principio llegué de modo circunstancial, porque un hermano me contó sobre un electivo que tomó en la Universidad y me facilitó material. Yo le conté a unos amigos que llevábamos unos años de egresados y nos constituimos para hacerle frente al proceso de inserción al mundo laboral”. Así describe el proceso su experiencia, el emprendedor José Coloma, cofundador de Trabajo Vivo, una cooperativa que presta servicios de consultoría y capacitación en Temuco.

Aun cuando hay sectores que reconocen mayor cercanía con el concepto Cooperativismo, en particular en el área agrícola y en regiones. “Escuchaba hablar del tema cuando visitaba a mis abuelos en el campo” como expresa la emprendedora de Bazar PutaMadre; o como dirá el ex gerente de Coopeumo: “mi abuela era socia de la cooperativa y con ella conocí la experiencia de la asociatividad en mi localidad de origen”.

Lo anterior no sólo refleja una primera barrera para la adhesión a este tipo de empresas al momento en que un emprendedor decide iniciar una empresa, además implica un mayor desafío de entrada, pues existe escaso material y apoyos sistematizados para abrirse paso en esta tarea. Nuestros entrevistados reconocen la falta de conocimiento técnico en la línea del cooperativismo, si bien, en algunos casos se trata de profesionales del área contable o administrativa, la

especificidad del modelo de negocios, legislación y dominio de estrategias de gestión y temas de liderazgo asociativo, fueron en principio algunas de los principales obstáculos que debieron enfrentar. Del total de entrevistados, 9 de ellos no tenía experiencia ni formación en empresas cooperativas, es decir un 64,5% señalan que tenía escasa o ninguna capacitación al respecto.

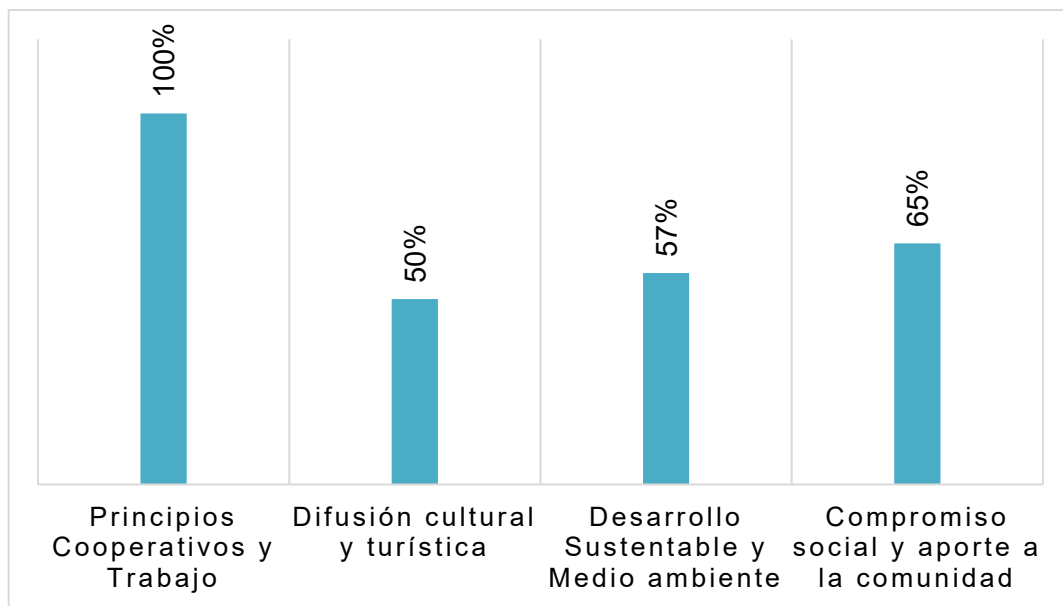
De ahí que las motivaciones son disímiles, sin embargo, la cercanía a valores implicados en este tipo de emprendimientos como la cooperación, unidad, solidaridad, aporte a la comunidad local, desarrollo personal y sustentabilidad y ecología, son factores que incidieron en la opción de iniciar una empresa de estas características, además de dar respuesta a la necesidad económica y laboral. Como bien lo expresa el gerente de Hunab-Ku: “unirse por afinidad con un grupo de personas que quieren cosas en común, resuelve la necesidad de hacer algo que solos no podrían, porque al trabajar en conjunto se pueden hacer trabajos más grandes”.

Por este motivo la totalidad de los entrevistados definen a este tipo de organización como una forma efectiva de economía social que responde no sólo a intereses de la propia empresa, sino que es afín al desarrollo humano y a la sostenibilidad de los territorios donde están insertos. “El cooperativismo agrega valor a la producción, pues se pasa de un trabajo informal a una empresa articulada”, expresa el gerente de Ovicoop, a lo que agrega, “es construir sueños juntos”. Esto, ya que se reconoce un proceso de pre-asociatividad donde un grupo de cercanos, amigos o compañeros de labor deciden emprender juntos, lo que permite crecer al proyecto al mismo tiempo que se fortalece los lazos entre sus miembros y el compromiso con sus contextos. “Es un modelo que permite sacar lo mejor de todos”, como afirma el gerente de Primave, quien además se aventura a afirmar: “Además de ser viable a nivel económico, tiene un foco social

que lo hace más integral. En este modelo todos tienen cabida, es el modelo más completo”.

En el siguiente gráfico se observan las principales motivaciones que buscan agregar valor a los emprendimientos analizados en la muestra y que se sostienen paralelamente a los principios asociativos comunes a todas ellas.

**Ilustración 4 Motivaciones del Emprendimiento Cooperativo Local**



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a 14 cooperativas chilenas.

Los entrevistados valoran la organización asociativa y los aportes en términos económicos y sociales, que se logran con una cooperativa. Sin embargo el conocimiento inicial, las capacidades personales de los socios, el acceso a asesorías, la normativa que las rige y el financiamiento inicial, marcará el proceso

de constitución, así como el trayecto que asumirá el emprendimiento, siendo muy decisivas en el grado de autonomía que alcanzan las cooperativas, las motivaciones iniciales, tanto como los procesos de capacitación y autogestión que van adquiriendo a medida que superan las distintas fases de desarrollo, ya que éstas determinarán las redes que logran establecer para superar los déficit de conocimientos y habilidades iniciales.

Aun cuando las experiencias son diversas y los modelos de gestión de cada cooperativa son particulares, pues obedecen al contexto, territorio, historia y capital humano de sus socios, se pueden determinar algunos factores de éxito, barreras y aprendizajes comunes que son transversales a este tipo de empresa, a partir de las respuestas que han compartido los entrevistados. De esta manera, se describen a continuación, los principales hallazgos que se desprenden de cada una de las preguntas, según los ejes de gestión en que se dividió la entrevista.

Con todo, la totalidad de los entrevistados concluyen que la convicción y confianza en el modelo cooperativo es el motor clave del crecimiento del negocio para que todos sus actores confluyan en una forma de trabajo que los beneficia a todos y al mismo tiempo, les permita el rescate de la historia de su producción, de la cultura y desarrollo de su entorno, el cuidado medioambiental y la promoción de las ideas y los aporte del capital humano. Por ello, la dimensión social del modelo cobra una relevancia fundamental, lo que en ocasiones entra en tensión con las metas comerciales y financieras, debido a que les significa discriminar entre clientes más cercanos a sus principios o utilizar determinados estándares verdes o cadenas de proveedores locales, et

## **5.2. Desafíos y Aprendizajes de los Emprendimientos Cooperativos**

Para la propuesta de nuestro modelo de desarrollo de cooperativas, la presente investigación busca describir las áreas funcionales de la empresa y las fases del proceso para pasar de una etapa pre-asociativa a la generación de valor a través de una empresa consolidada para lo que se requiere de una gobernanza que responda a su doble dimensión económico-productivo y humano-social con igual eficiencia, garantizando la sostenibilidad organizacional en la gestión administrativa, financiera, de personas y marketing.

Por ello, las entrevistas indagaron en estos cuatro ejes funcionales (Ver Anexo 1) donde se detallan los resultados de los principales desafíos y aprendizajes de la experiencia de estos emprendimientos durante el proceso.

### **Área Administración (Ver resultados en Anexo 1)**

Los desafíos que más se reiteraron en términos de la administración se relacionan con las habilidades técnicas y la información para constituirse como empresa cooperativa, además de los aspectos propios de un emprendimiento. Sin embargo, luego lo más complejo es responder a la gobernanza democrática y el contar con un modelo de gestión que considere la multidireccionalidad de la gestión, ya que sus miembros son a la vez dueños, trabajadores y proveedores.

Todas estas cooperativas plantean como objetivo el maximizar el beneficio de sus asociados. Sin embargo, esto tiene diversos significados (desde sostener la fuente de trabajo, lograr mayores ingresos, mayor seguridad, ajustes de la

jornada laboral, condiciones de realización, etc). Por ello, señalan como un importante desafío el acordar estos objetivos por medio de una gobernanza democrática.

Esto último es lo más complejo luego de la fase de constitución de la empresa, ya que se debe sostener el modelo de negocio por medio de una organización, donde el órgano central es la Asamblea de Asociados que representa la visión colectiva de los integrantes, y, además, está el Consejo de Administración, el que tiene la responsabilidad de aplicar las políticas y metas aprobadas por la asamblea, poniendo en operación el plan estratégico que les dará los resultados esperados. Además, está la figura de un órgano también integrado por socios, que cumple la función de vigilar las decisiones y la inviolabilidad de los derechos de los socios.

Por ello el mayor peso de la administración está en el tipo de liderazgo que se establece para hacer efectiva la participación, representatividad y la gestión democrática de la organización. Esto plantea desafíos en el planeamiento estratégico que tiene un carácter horizontal y es fruto de la construcción colectiva, donde se supere la urgencia inmediata al empleo por una visión estratégica a largo plazo de su cultura organizacional.

### **Área de Finanzas (Ver resultados en Anexo 1)**

El acceso a la financiación, el conocimiento de las regulaciones normativas en instituciones públicas y habilidades técnicas con las menciones que encuentran coincidencia en todos los emprendedores cooperativistas entrevistados, siendo las asesorías y apoyos de agentes externos, una clave para la constitución y la puesta en marcha del negocio.

Las finanzas organizacionales en una empresa cooperativa presentan los mayores contrapuntos en comparación con una empresa de modelo capitalista debido a los beneficios perseguidos por cada una, ya que no hay fines de lucro en una empresa de asociados, donde, además, la rentabilidad cobra un significado diverso, dependiendo de las necesidades de las personas. De este modo, el valor agregado no está dado por la tasa de retorno de la inversión, sino que por el aporte que genera a la comunidad local y entre los socios, sea en mejoras laborales, condiciones de seguridad, beneficios sociales o mayor estabilidad de los puestos de trabajo.

Por otra parte, en todos los casos entrevistados, se reitera la necesidad de dar transparencia en los procesos contables y la información financiera, puesto que la política de un asociado un voto, exige que éstos manejen esta estructura para ejercer sus decisiones corporativas en relación al uso del dinero, costo y rendimiento; formas de generación y captación de liquidez, distribución y transferencia; y por último, la implementación de estructuras de apoyo o créditos, basados en uso de excedentes.

En todos los casos, la democratización del sistema financiero es uno de los pedidos más frecuentes, ya que la mayor barrera que deben sortear las cooperativas es la dificultad para acceder a la banca.

Esto, porque por la responsabilidad solidaria de una cooperativa, no constituyen un negocio de acumulación de capital, sino que más bien, se trata de una capacidad instalada de servicios a sus asociados. Y esto hará que tengan muchas más exigencias para dar garantía.

Sbattella (2001) explica que el concepto de excedente en las cooperativas es reemplazado por el de remanente de ingreso, que es el resultado de cubrir todos

los costos y gastos necesarios y estos remanentes de ingresos, dependen de decisiones democráticas internas, propio de la estructura de financiamiento de las organizaciones asociativas. Por lo que, para ser sujetos de créditos, siendo cada miembro dueño de la empresa, los requisitos son evaluados en cada uno de los miembros. Como, por ejemplo, la revisión de DICOM en la hoja personal financiera de cada uno. Esto hace que la situación de un consejero en particular afecte a toda la cooperativa.

De ahí la necesidad de acceder a otras alternativas de financiación, que en general, son otras cooperativas, como las de ahorro y crédito. Es el caso de Somnaval, de Valparaíso, que fue mencionada por Primave, Bazar Putamadre y Jatún Newen, así como otras, que han logrado generar alianzas con estas cooperativas que funcionan como actores financieros para representar a los emprendimientos cooperativos en el mercado.

Por otro lado, las cooperativas mejor posicionadas, han podido crecer gracias al uso de instrumentos financieros obtenidos por fondos concursables, mayormente de programas del INDAP y Sercotec, los que son un impulso para mejorar la producción y la tecnologización de las cooperativas. En casos como Weltún, Ovicoop, Hanub-Ku, ha significado un aporte para capitalizar en maquinaria, instalaciones e infraestructura, que, en lugar de arrendarse, pasa a ser parte del capital instalado para la mejora de los servicios y beneficios de la cooperativa.

En relación con conocimientos financiero, un factor determinante en todas las experiencias de cooperativas entrevistadas es el capital humano responsable de esta área. Rol que en muchos casos se externaliza y al que se accede por asesorías de cooperativas que prestan el servicio de contabilidad y estructura de pagos, y que aportan competencias en políticas tributarias, regulaciones legales, beneficios de la ley y manejo del sistema de remanentes de ingreso.

Sólo en 2 de las cooperativas entrevistadas, el profesional especializado es, además, socio, por lo que un 85% de este personal, es contratado como agente externo o son administradores gerentes, que, sin ser socios, son parte de la empresa cooperativa y se rigen por el código del trabajo, no accediendo a los beneficios de socios.

Por último, se confirma que la mayor dificultad de las cooperativas es la capitalización, dado su tamaño, variabilidad de su capital social y las competencias técnicas para acceder a instrumentos financieros, por lo que las estrategias que les permiten enfrentar esta debilidad es el intercooperativismo, es decir, en la medida que logran alianzas pueden incrementar su tamaño de participación, competencias, capital e incluso garantías para competir con una estructura financiera adecuada.

### **Área Personas (Ver resultados en Anexo 1)**

Es significativo que el mayor énfasis en el área de gestión de personas sea el manejo de la conflictividad y la necesidad de competencias de liderazgo. Todos los emprendedores coinciden en valorar este aspecto como un factor clave y transversal para la efectividad de las metas en las otras áreas, al mismo tiempo que reconocen en este eje, el motor de las mayores satisfacciones personales.

Se valoran los efectos de la asociatividad a nivel del desarrollo humano y local, pero especialmente como factor clave para el desarrollo organizacional, por este motivo, hoy se habla de “gestión del talento humano”, donde se entiende que las personas son mucho más que empleados, más aún en una empresa cooperativa, donde no sólo son participantes y colaboradores, también son productores, proveedores y gestores, por lo tanto, brindan el mayor recurso de la empresa,

que es el capital intelectual, el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito del emprendimiento, el que además se administra de forma conjunta.

En este sentido, esta visión cooperativa coincide con una nueva concepción de organización y administración del talento humano en una empresa en plena era de la información, donde las personas son su principal activo:

“Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados” (Chiavenato, 2002, p. 8).

Al tratarse de una cooperativa, el concepto de socio es una realidad jurídica. Además, esta realidad también se funda en la confianza y en el compromiso con una meta común. Por ello, los entrevistados reiteran la necesidad de reordenarse constantemente respecto a la misión, reforzando de este modo, las metas comunes y el sentido originario que los instó a asociarse.

De ahí que medir el éxito cooperativo es mucho más complejo, puesto que considera una visión integral de la empresa, lo que requiere una capacidad de autoconocimiento para la descripción y asignación de los puestos de trabajo, la estructura de toma de decisiones o la definición del plan de capacitación. Esto último también fue mencionado por todas las cooperativas, coincidiendo en que la formación tiene diversas complejidades: como buscar la equidad, por ejemplo, que los trabajadores pueden hacer uso de la franquicia SENCE, pero no los

socios, ya que éstos tienen exención tributaria y no pagan impuestos salariales. Otro punto es la determinación del tipo de capacitación, área de interés o nivel formativo de los socios, que en ocasiones genera diferencias y brechas formativas y esto provoca conflictos, diversidad de proyecciones y expectativas.

Por principio, las cooperativas ponen al centro el bienestar de las personas, en este sentido, un aporte a su gestión es el área que la cooperativa Trabajo Vivo, de Temuco, ha definido como área del cuidado de la vida. “Tratamos de cuidar los conceptos. En ese sentido gestionar el recurso humano es el cuidado de la persona, en la perspectiva de la reproducción de la vida, que no es sólo generar puestos de trabajo, sino que cuerpos que vivan bien. Pero independiente de cómo se llame [...] hemos ido aprendiendo cuestiones que no estaban en nuestras disciplinas, una de ellas es la gestión de las emociones, pues especialmente en empresas democráticas, las emociones son claves gestionarlas, porque donde uno tiene el derecho completo a participar, también tiene derecho a sentirse afectado por esa decisión”, cuestión que José Coloma, de Trabajo Vivo, define como crucial para la fluidez del comportamiento organizacional.

### **Área de Marketing y Ventas (Ver resultados en Anexo 1)**

Al momento de preguntar sobre los desafíos y estrategias de marketing de las distintas cooperativas, la experiencia es muy diversa, pero todas ellas consideran que, siendo el área esencial para definir la eficacia del negocio, es quizás en la que invierten menos energía y recursos. Salvo un par de cooperativas que han desarrollado una unidad de negocio especializada, el resto comenta que no cuentan con encargados y planes estratégicos definidos.

En general, todos los socios aportan en la promoción y difusión. Hay informalidad en la forma de llevar las redes sociales y no todos cuentan con un responsable permanente para mantener actualizada su web y publicaciones.

Reconocen la importancia de tener presencia en las redes, ser conocidos por su aporte a la comunidad y el que pueden mejorar su captación de una mayor masa de clientes, así como su presencia en el mercado u optar por clientes grandes, pero esto también es complejo, pues no siempre cuentan con el capital para invertir en la producción de proyectos costosos o está el temor de no contar con suficiente recurso humano para cumplir compromisos pactados.

Por otro lado, también hay conciencia de las implicancias valóricas que la cooperativa promueve, por lo que no siempre un buen cliente es sólo aquel que puede pagar. Por ejemplo, para aquellas cooperativas que defienden valores medioambientales no es compatible vender una asesoría o servicio a una empresa de celulosa. En este sentido, la selección de clientes es parte del plan.

En relación con la comercialización del producto, en general se realiza a través de la venta directa con el consumidor final, la promoción más utilizada es la interacción personal con el cliente. Y se puede observar que sólo algunas cooperativas establecen alianzas estratégicas con otras asociaciones con el fin de crear una cadena de valor que dinamice todo el proceso de comercialización.

Entre las mayores complejidades que presentan las cooperativas, está el desconocimiento de su potencial de venta y de lectura del mercado y conciliar todo ello con su ideario de aporte a la comunidad. Por lo tanto, el problema radica en que deben compatibilizar los componentes sociales y valóricos con la necesidad de salir a vender. Así, un importante desafío es el desarrollo comercial integral.

Las cooperativas de menor tamaño, entre las que se encuentran Folil Arauco, Hanub-Ku, Trabajo Vivo, Weltun, Bazar Putamadre, Fractal y Caramucho, presentan mayores dificultades para alcanzar un mercado meta, entendiendo que este tipo de mercado está “caracterizado por clientes potenciales dispersos de forma amplia, compradores con un alto grado de información y compradores leales a la marca, que requieren una mezcla promocional con más publicidad y promoción de ventas y menos venta personal” (Lamb, Hair y Mc Daniel, 541).

Por ello, requieren mayor uso de la venta personal, y en este ámbito, reconocen la necesidad de capacitación en estrategias de ventas para explicar el producto y lograr mejores resultados de contratos, debido a que, en general, no cuentan con personal específicamente dedicado al área. Tampoco en relación con el marketing, el que suele ser contratado como asesorías externas y periodos puntuales. De ahí que la mayor debilidad en esta área es la ausencia de un plan de comercialización que vaya a la par con las metas y resultados esperados de la cooperativa.

Entre los aspectos destacables, está la capacidad de adaptarse a las preferencias y necesidad del cliente. Oportunidad que se debe al contacto directo con el consumidor final. Ahora bien, para mantener la ventaja competitiva en el mercado de forma sostenida, es necesario un plan estratégico para que todo el proceso productivo esté implicado en la capacidad de adaptación y en el estar atentos a identificar las oportunidades del mercado.

### **5.3. Clasificación de Resultados y Contenidos Mínimos**

A partir de los diversos desafíos y aprendizajes aportados por los cooperativistas entrevistados, se agruparon las respuestas por temas, clasificándolos según los contenidos mínimos que se proyectan para el desarrollo de cada área en el Viaje Cooperativo.

La base de este trabajo está en los planteamientos del Viaje del Emprendedor de Corfo, que establece un currículum con los contenidos y aprendizajes esperados para cada fase del proceso del emprendedor. Y en el caso de los emprendimientos cooperativos, se detectaron ciertas coincidencias con las dificultades y desafíos de este tipo de modelo, pero una clara diferencia en relación con la gobernanza, el ideario cooperativo y un fuerte énfasis del impacto colectivo en la administración y en la gestión de personas.

Por este motivo, el aprendizaje empírico nos permitirá priorizar aquellos objetivos fundamentales para construir nuestro propio viaje del emprendedor cooperativo. Lo que además se ha fundamentado en la base teórica que sustenta nuestra investigación, con lo cual, afirmamos que es fundamental desarrollar un modelo de gestión cooperativo eficiente, práctico y consistente con un modelo de negocio sostenible y con un crecimiento potencial tan exitoso como el de un emprendimiento tradicional.

Así lo declara Bastidas (2010), quien considera que para el buen funcionamiento de las empresas cooperativas, es cardinal el modelo de gestión que se adoptará, ya que éste sustentará no sólo el gobierno cooperativo, sino que las estrategias de la empresa, concluyendo, además, que “se requiere una administración cooperativa profesional que aproveche integralmente las ventajas competitivas asociadas al carácter de empresa” (Bastidas, 2010, p. 331), por lo que el mayor desafío de las cooperativas, será tal como lo mencionaron nuestros entrevistados, el “vencer los prejuicios de la idea de empresa capitalista y aprender a pasar del concepto puramente solidario o de caridad, a una visión de empresa moderna” (como afirma el gerente de Coopeumo).

De esta manera, se establecerán a continuación, las habilidades indispensables que definirán cada área y sus objetivos, las que se describirán a partir de los desafíos y aprendizajes mencionados por los distintos entrevistados.

El siguiente ordenamiento no pretende ser una red curricular exhaustiva de los objetivos a desarrollar por los emprendedores cooperativos, sin embargo, es una matriz de aquellos contenidos mínimos que en cada área responden a lo que las experiencias compartidas permitieron extraer.

### **5.3.1. Desafíos agrupados por contenidos mínimos de cada área**

En Anexo 2 se puede encontrar las agrupaciones de ideas que han permitido concluir y sistematizar los grupos de información.

## **Área de Administración**

### **1. Implementar sistemas que gestionen la confianza.**

Desarrollar una gestión activa que permita establecer arreglos organizacionales flexibles, con alta autonomía y fundados en los principios cooperativos que generen relaciones de confianza entre los socios claves del modelo de negocio.

### **2. Desarrollar plan con objetivos comunes**

Generar un plan estratégico que pueda representar los objetivos comunes y diversos intereses que tienen los socios de la cooperativa. Esto implica “fijar las políticas, directrices y planes generales de la cooperativa para el cabal cumplimiento de sus objetivos” (Arango, 2009, p. 294).

### **3. Implementar una gestión compartida.**

Ser competente en la gestión compartida significa tener la capacidad de planificar y organizar los diferentes recursos para conseguir los objetivos planteados y saber desarrollar esta estrategia en equipo, estableciendo unas buenas relaciones interpersonales. La gestión compartida es imprescindible en una empresa cooperativa para responder al principio de ayuda mutua y participación.

### **4. Profesionalizar gestión operativa**

Profesionalizar la gestión de la cooperativa a través de la aplicación de estrategias de planeación, evaluación e instalación de capacidades en puestos estratégicos, sea con la capacitación del talento humano en los propios socios o personal no cooperado, como también, por medio de la contratación de asesorías externas que permitan acceder a conocimientos especializados para resolver los problemas y desafíos de la cooperativa.

### **5. Definir el modelo de negocio**

Desarrollar de manera clara el modelo de negocios de la organización para tener un entendimiento acabado del funcionamiento operacional de la cooperativa. La

definición del modelo de negocio, consensuado y conocido por todos, permitirá mayor eficiencia en la toma de decisiones corporativas, tanto para la asamblea, como para el consejo administrativo.

## **Área de Finanzas**

### **1. Gestionar los recursos de forma eficiente.**

Capacidad de gestionar los recursos de la cooperativa. Esto implica desarrollar sistemas de gestión que permitan monitorear y controlar el uso de los recursos y el control de éstos.

### **2. Elaborar una planificación financiera clara.**

Generar planificación financiera de la cooperativa con el objeto de estimar y controlar los flujos, ingresos y egresos de la cooperativa, de manera de gestionar los recursos monetarios y mantener la estabilidad y el funcionamiento a largo plazo de la organización.

### **3. Manejo de conocimientos de contabilidad**

Conocimientos financieros básicos que permitan desarrollar de manera adecuada el control de los activos y pasivos de la organización, con el objetivo de lograr la sostenibilidad en el largo plazo. Conocimientos tributarios y contables que permitan desarrollar los procesos de contabilidad acorde a lo que la ley exige.

### **4. Conocer acceso a instrumentos financieros**

Conocer los diversos accesos a instrumentos de financiación para comenzar o mantener el negocio estable, comprendiendo que en la mayoría de los casos éstos empiezan con capital de los socios, lo que limita la inversión en crecimiento.

Información clara y concisa sobre procesos de bancarización, postulación a fondos y otras instancias de financiación.

## **5. Reconocimiento de oportunidades de postulación**

Reconocer oportunidades de postulación a fondos concursables para acelerar el crecimiento de la cooperativa y contar con capital necesario para crecer.

## **Área de Personas**

### **1. Generar sentido de pertenencia permanente**

El sentido de pertenencia con la cooperativa permite la implicación de cada miembro en el proyecto para la consecución de los objetivos trazados. Es esencial para mantener permanentemente alineado al equipo de trabajo, socios y a toda la organización en general, a las metas, que no son sólo de la empresa, sino que también de sus miembros que tienen la propiedad conjunta de la misma. Por ello, está en estrecha relación con la práctica de los principios cooperativos y el desarrollo de la organización, en el que no puede primar más lo social que lo económico o a la inversa.

### **2. Crear una cultura que potencie la confianza**

Se debe generar una cultura organizacional que potencie la confianza, los espacios de diálogo transparente y que permita generar relaciones fluidas y empáticas entre los socios y trabajadores, ya que todos pertenecen y son dueños de la misma institución. Para Covey (2008) la confianza genera importantes dividendos en las organizaciones: Aumenta el valor de la empresa y del cliente, aumenta la innovación, acelera el crecimiento, mejora la colaboración, consolida la asociación, mejora la ejecución y aumenta la lealtad de trabajadores, clientes y socios en general.

### **3. Desarrollo de liderazgo colectivo**

El liderazgo en la organización cooperativa debe ser colectivo y no recaer en una persona, ya que, en principio, son los socios quienes juegan un papel clave al consensuar las decisiones en el emprendimiento en términos de la administración de las personas y los recursos, lo cual renueva el sentido de pertenencia y compromiso en el cumplimiento de las responsabilidades. Así, el liderazgo colectivo es una competencia que requiere empatía para entender y respetar las diversas posiciones y generosidad suficiente para compartir opiniones e ideas por el bien del proyecto, lejos de centrarse en ostentar el protagonismo (Treball, 2016, p. 9).

### **4. Definir estructura de toma de decisiones democrática**

Se debe desarrollar una estructura de toma de decisiones clara y conocida por todos, que permita a todas las partes poder generar acuerdos y consensos claros, de manera efectiva y eficiente. Esto implica establecer y respetar los órganos y espacios que posibilitan la participación y aportación de los miembros de la cooperativa, así como la distribución equitativa de las responsabilidades y designación de sus representantes.

### **5. Definición de funciones y responsabilidades claras**

Se deben establecer responsabilidades y funciones claras para los socios y trabajadores de la cooperativa, en el rol que desempeñen en esta, con el objetivo de evitar malentendidos y desencuentros entre los socios.

### **6. Desarrollo del Talento**

Es necesario generar una política de capacitación continua, debido al bajo nivel de formación previo, que en ocasiones traen los socios en materia de negocio y

autogestión, o porque en la cooperativa se enfrentan a tareas nuevas, con las que no estaban acostumbrados debido a que deben asumir responsabilidades mayores.

## **Área de Marketing y Ventas**

### **1. Desarrollo de identidad de marca**

Se requiere desarrollar una estrategia de diferenciación que pueda rescatar la identidad de la cooperativa, su visión, misión y propósito para lograr atraer a sus clientes y posicionarse para un reconocimiento espontáneo que haga más fácil la elección del producto o el servicio, a través de la imagen, la experiencia y el conocimiento, que distinguen la fuente de valor de una marca (Keller, K, 2003).

### **2. Definir una estrategia comercial**

Desarrollo de un plan de comercialización de los productos que sea pensado en base a las características del mercado en donde se inserta la cooperativa, tiene en cuenta la identidad cooperativa. La importancia de un plan estratégico es permite “mantener un equilibrio entre objetivos y recursos de la organización y las oportunidades del mercado en evolución. La meta de la planificación estratégica es la rentabilidad y crecimiento a largo plazo” (Lamb, Hair, McDaniel, 2011, p. 35)

### **3. Generar plan de ventas**

Desarrollar un plan de ventas que permita darle seguimiento a los procesos en sus diferentes etapas, preventa, venta y postventa, con el objetivo de lograr mayor engagement. Esto es, generar valor a través de la cadena de distribución y alianzas estratégicas que potencien el mercado local (proveedores, consultores, clientes, etc) y al mismo tiempo, ser más competitivos.

#### **4. Desarrollo de la estrategia de marketing**

Es necesario que las cooperativas desarrollen una estrategia de posicionamiento y de comunicación que les permitan ganar participación en el mercado en donde se insertan. La AMA (American Marketing Association, 2004) afirma que el marketing “es la actividad, conjunto de normas y procesos para crear, comunicar, proveer e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en general” (AMA, 2008).

#### **5. Desarrollo de estrategia comunicacional**

Las cooperativas, como toda empresa, deben desarrollar la habilidad de establecer una comunicación bidireccional con el cliente de forma que sea posible entenderlo desde la empatía y esto permita descubrir nuevas oportunidades de mercado que conduzcan a la cooperativa a generar nuevos productos y / o servicios o bien adaptar los existentes (Trellat, 2016, p. 18).

Esta competencia está orientada al logro de resultados empresariales, que, partiendo de su matriz de identidad, ponen de relieve relaciones efectivas con los diferentes stakeholders (miembros de la cooperativa, colaboradores, clientes, proveedores y dirigentes de instituciones locales) para dinamizar el desarrollo local y la competitividad de la organización

#### **5.4. Viaje del Emprendedor Cooperativo**

A continuación se presentan las etapas del Viaje al Cooperativismo en que se describen los aprendizajes esperados y contenidos mínimos del emprendimiento, alineados a los objetivos del Viaje del Emprendedor de Corfo para el tipo de empresa tradicional, pero con una adaptación a la realidad de las empresas asociativas y para ello, además se destaca en casilleros de distinto color, los componentes que son propios sólo para las cooperativas.

El Viaje del Emprendedor Cooperativo está compuesto por 7 etapas, las cuales son:

- **Etapa 0:** Fase preasociativa
- **Etapa 1:** Oportunidad de negocio
- **Etapa 2:** Validación del negocio
- **Etapa 3:** Estabilización del modelo
- **Etapa 4:** Profesionalización
- **Etapa 5:** Cooperativismo dinámico
- **Etapa 6:** Mentoría

A su vez, estas 7 etapas están compuestas por al menos 59 contenidos básicos que cualquier emprendedor cooperativo debe dominar para poder superar cada una de estas etapas, ordenadas de manera secuencial, en base al avance del desarrollo del modelo de negocio.

A continuación, se detallan las etapas y los contenidos mínimos a abordar en cada una de ellas para el éxito del modelo de negocio cooperativo.

## **ETAPA 0**

### **FASE PRE ASOCIATIVA**

Existe un grupo pre-asociativo que tiene la intención de agruparse para ofrecer un producto o servicio.

<b>Administración</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Personas</b>	<b>Marketing</b>
1. Conocimiento del modelo cooperativo.	1. Principios de contabilidad y finanzas cooperativas.	1. Liderazgo colectivo.	1. Presentación de la idea de negocio.
2. Ecosistema de la economía social.		2. Conocimiento competencias y detección de talentos de los socios.	
3. Ecosistema de innovación y emprendimiento cooperativo.		3. Desarrollo de un ideario común.	
4. Detección de la necesidad a partir del sueño cooperativo.			

## **ETAPA 1**

### **OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

<b>Administración</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Personas</b>	<b>Marketing</b>
1. Detección de oportunidad de negocio cooperativo.	1. Principios de la asociatividad y la estructura de socios en la propiedad.	1. Desarrollo de un equipo de trabajo y definición de roles claves, distribuidos y consejo de adm instración.	1. Desarrollo de la identidad de la cooperativa.

2. Desarrollo de una solución colectiva.	2. Principios de un plan estratégico cooperativo, poner objetivos comunes en el centro.	2. Conocimiento de los diferentes instrumentos de financiamiento, limitaciones y articulaciones.	
3. Principios de un plan estratégico cooperativo, poner objetivos comunes en el centro.	3. Conocimiento de los diferentes instrumentos de financiamiento, limitaciones y articulaciones.		

El grupo pre-asociativo toma la decisión de transformarse en cooperativa. Para esto necesita comprender bien su negocio.

## ETAPA 2

### FASE - VALIDACIÓN DEL NEGOCIO

Administración	Finanzas	Personas	Marketing
----------------	----------	----------	-----------

1. Conocimiento y definición de los clientes a los que se pueda agregar valor.	1. Principios legales para constituirse como cooperativa para iniciar operaciones.	1. Generación de sentido de pertenencia y una cultura que potencie la confianza.	1. Marketing para coop.: generar una estrategia de segmentación y posicionamiento que transmita la identidad del modelo.
2. Comprensión de las ventajas competitivas de la coop. en relación a socios, comunidad y modelo de negocios que plantea.	2. Evaluación del proyecto coop. Análisis de costos, estructura financiera, cuotas de participación, y presupuesto inicial.	2. Generación de acuerdos que regulen las relaciones laborales.	2. Generación de una estrategia de ventas, comprender a los clientes y desarrollar una estrategia de engagement.
3. Comprensión de las ventajas de una gestión compartida.	3. Conocimientos básicos para iniciar funciones como cooperativa.	3. Habilidades y competencias del emprendedor cooperativo.	

El grupo conformado en cooperativa posee una idea de negocio desarrollada que comenzará a validar en el mercado.

### ETAPA 3

### ESTABILIZACIÓN DEL MODELO

La cooperativa comienza a generar sus primeras ventas, por lo que debe empezar a consolidar su modelo de negocios para desarrollar la sostenibilidad del proyecto.

<b>Administración</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Personas</b>	<b>Marketing</b>
1. Desarrollo de un plan de negocios para los productos o servicios a comercializar. Definir metas e hitos.	1. Análisis del plan de crecimiento de la coop. hasta el punto de sostenibilidad, y comprender el plan de inversión necesario.	1. Desarrollo de relaciones horizontales a través de un liderazgo colectivo, y potenciar la comunicación entre las partes.	1. Marketing para cooperativas: generar segmentación de clientes, comprender al consumidor, generar sitio web y estrategia de RRSS.
2. Generación de plan de sostenibilidad que permita alcanzar mayores beneficios para los socios.	2. Conocimiento y formas de acceso a las fuentes de financiamiento disponibles para cooperativas.	2. Implementación de estructuras de escucha permanente con actores claves y toma de decisiones democráticas entre los socios.	2. Formación de equipo y gestión de ventas, especialización en el conocimiento del cliente, el viaje del usuario, generación de metas y objetivos.
3. Definición de cadena de valor que aporte competitividad a la coop. y agregue valor a la comunidad local.	3. Comprensión de los diferentes modelos de propiedad intelectual y cuál se adecua a la cooperativa.	3. Diseño de plan de reclutamiento e incorporación de socios y plan de capacitación para desarrollar el talento.	3. Desarrollo de una presentación comercial sólida para los posibles clientes o financistas.

## **ETAPA 4**

### **PROFESIONALIZACIÓN**

La cooperativa genera ingresos que le permiten ser sustentables en el tiempo y comenzar a crecer y a profesionalizar sus operaciones.

<b>Administración</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Personas</b>	<b>Marketing</b>
1. La coop. genera ingresos que le dan sustentabilidad en el tiempo y comienza a profesionalizar sus operaciones.	1. Consolidación como empresa sostenible, con crecimiento en operaciones y estructura financiera sólida.	1. Generación de un orden en los estados financieros de la organización.	1. Generación de estrategia de retención y perfeccionamiento continuo.
2. Ecosistema de la economía social.	2. Profesionalizar los procesos de la coop., desarrollo de plan estratégico de los socios.	2. Aspectos a tener en cuenta en contabilidad de cooperativas.	2. Definición del mercado meta y plan comunicacional a partir del plus cooperativo.
3. Ecosistema de innovación y emprendimiento cooperativo	3. Consolidación de estructura de toma de decisiones para administrar la coop. con el consejo de administración, de forma eficiente	3. Presupuesto anual para la coop. modelo de ingresos y pagos de remanentes, planificación de gastos.	

## **ETAPA 5**

### **COOPERATIVISMO DINÁMICO**

La cooperativa comienza a crecer en volumen de operación, mejorando sus productos o servicios, lo que le permite mayores beneficios y aportes a la calidad de vida de sus socios.

<b>Administración</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Personas</b>	<b>Marketing</b>
1. Desarrollo de procesos de innovación continua	1. Generación de una estrategia financiera en el tiempo en términos de endeudamiento, acceso de instrumentos financieros de la banca, fondos concursables y otros.	1. Desarrollo de modelo de liderazgo distribuido, consolidando los diferentes roles en la cooperativa, y sentido de pertenencia para los socios y trabajadores gracias a la identidad cooperativa.	1. Generación de plan de marketing y posicionamiento de la cooperativa en el territorio y en comunidades aledañas dependiendo del nivel de ventas necesario.
2. Desarrollo de una estructura de consejo de administración eficiente en el tiempo y que pueda ser renovado, según las etapas de la cooperativa.		2. Articulación y sentido del proyecto empresarial con presencia en el territorio. Sentido de motivación permanente de los socios.	2. Desarrollo de un cooperativismo dinámico, desde la intercooperatividad que permita generar mayor posicionamiento y ser más competitivos en el mercado.

## **ETAPA 6**

### **MENTORÍA**

Finalizando el del empdendedor cooperativo, esta etapa es la puesta en común de experiencias de desarrollo coope ativo exitosas. Los socios expertos, permitirán el crecimiento del ecosistema cooperativo, apoyando con experiencias que sean replicables en los nuevos emprendimientos.

La propuesta del Viaje del Emprendedor Cooperativo es una primera etapa de diseño de un Modelo de Desarrollo de Negocio Cooperativo Sostenible, impulsado principalmente por la necesidad de contar con una guía formativa que oriente las metas de cada etapa del emprendimiento para fortalecer las capacidades internas de los sistemas de gestión cooperativa y con ello uno de los factores claves para el éxito de la empresa que es la gestión organizacional y el rol del emprendedor cooperativo.

Esperamos que este aporte sea un punto de partida para el diseño de futuras investigaciones que contemplen el perfil psicológico del emprendedor cooperativo y cómo desde esta perspectiva se pueden desarrollar nuevas claves para comprender los factores que promueven el éxito de una cooperativa en Chile.

## CONCLUSIÓN

---

El mundo del cooperativismo es sin duda una oportunidad de negocio que excede a la respuesta en tiempos de crisis. Por su concepción intrínseca, se impone como alternativa efectiva para el desarrollo de las localidades más pequeñas,

que por medio de la asociatividad pueden hacer frente al mercado laboral con innovación y un valor propio únicamente reconocible en ellas, lo que agrega un capital no sólo económico, sino que también humano y en coherencia con el entorno.

Por ello, cuando hoy se habla de responsabilidad social empresarial, cuando las sociedades comienzan a hablar de consumo responsable y en el marco de la agenda para de los objetivos de desarrollo sostenible, que tienen al mundo buscando las formas de responder al bien común de las personas y también del planeta en un contexto globalizado, las cooperativas aparecen desde su origen, como una alternativa capaz de asegurar a lo menos, los objetivos 1º. sobre el fin de la pobreza; el 8º sobre trabajo decente y crecimiento económico; el 9º de la industria, innovación e infraestructura; el 10º sobre reducción de las desigualdades; el 11º sobre ciudades y comunidades sostenibles y el 12º sobre producción y consumo responsable, que mencionáramos en nuestra introducción, y que bien se cumplen, según demuestra nuestra investigación.

Sin embargo, la experiencia de algunos emprendimientos cooperativos en Chile nos lleva a confirmar ciertas insuficiencias que han contribuido a la comprensión equivocada del modelo al ponerlo en oposición al capitalista y a convertirlo en un negocio poco atractivo, en el que prima más un aspecto social que su carácter comercial.

Lo cierto es que las cooperativas son empresas, de ahí que el diagnóstico realizado fue a partir de las áreas de función organizacional de una empresa, lo que dejó en evidencia, que los mayores desafíos están en las capacidades internas de la organización y en las escasas estructuras externas a las que pueden acceder para superar esas brechas (instrumentos de financiación,

acceso a la banca, incubadoras cooperativas, modelo de emprendimientos cooperativos y asesorías institucionales, entre otras).

Por lo tanto, entre los mayores desafíos detectados, resaltan por su transversalidad, todos aquellos relacionados con los sistemas de gestión cooperativa, el desarrollo de capacidades internas y un equilibrio entre la visión identitaria de la economía social con la visión comercial.

Por otro lado, los principales aprendizajes de las cooperativas estudiadas se relacionan con la flexibilidad y disposición de los emprendedores para dejarse asesorar, formarse y atreverse a desarrollar competencias nuevas para crecer y profesionalizar su operación y gestión administrativa.

De lo anterior, se desprende que la necesidad de contar con un material concreto que operacionalice y ordene el proceso de puesta en marcha del emprendimiento cooperativo, es fundamental no sólo en nuestro país, sino que en general en toda la región, cuestión que por otra parte, no existe en términos como los que se propone en este estudio, ya el manual para cooperativas y la guía del emprendimiento cooperativo con las que se cuenta en el país, son un aporte en términos administrativos para la constitución inicial y conceptos básicos del cooperativismo, pero no abordan el trayecto completo que permita el desarrollo de un modelo de negocios desde su fase de pre-asociatividad, pasando por la ideación del negocio, validación en el mercado, estabilización, consolidación y crecimiento del negocio hacia un cooperativismo dinámico.

La propuesta de valor del Viaje del Emprendedor Cooperativo es que abre la perspectiva para hablar en primer lugar, del emprendedor cooperativo, que en sí define un complejo tipo de liderazgo colectivo, que considera una serie de competencias para abordar el aspecto técnico y las relaciones humanas para la

asociatividad. Y, en segundo lugar, para hacer del cooperativismo un negocio tan sostenible e igualmente competitivo como cualquier otro tipo de emprendimiento donde el capital está al centro. Más aún cuando la mayoría de las empresas capitalistas comienzan a acercarse a la mirada del liderazgo más distribuido, la participación y el involucramiento con el medio.

Por ello, si todo emprendedor cooperativo pudiese alcanzar los objetivos propuestos en el Viaje del Emprendedor Cooperativo, superaría las insuficiencias que les impedían lograr mayor compromiso de los socios, porque un modelo exitoso es en sí mismo motivante, en especial cuando los beneficiarios son los mismos trabajadores; asimismo, podría corregir debilidades de la dirección y gobernanza al profesionalizar la dirigencia y por último, sabría interpretar y aplicar debidamente sus propios principios, como el 6º que promueve la cooperación entre cooperativas, cuya práctica real les permitiría enfrentar el tamaño de su capital y paliar de este modo, el estancamiento y desgaste de la empresa.

Con todo, lo que sustenta la propuesta del Viaje del Emprendedor Cooperativo, es el convencimiento de que, en este tipo de empresas, se dan todas las condiciones de partida favorables para orientarse a la calidad, a la persona, al mercado y al desarrollo local, debido al sentido de pertenencia que significa para los socios que son a la vez, proveedores, productores e incluso clientes de la empresa, ser partícipes y dueños. Con lo cual, el capital humano está implicado no sólo en la operación, sino que también en la toma de decisiones que hace a partir de su propio contexto, aportando valor a toda la cadena productiva.

En síntesis, así como el Viaje del Emprendedor de CORFO, presenta un camino para el desarrollo de emprendimientos dinámicos; queda lanzado el desafío de emprender colectivamente para alcanzar también cooperativismos dinámicos, fuertes e interconectados, seguros de que los principios del cooperativismo son

aplicables en un mercado globalizado y competitivo, y además aportan valor a clientes, socios, territorios, y al mismo ecosistema emprendedor del país.

Baste para ello, poner en práctica los principios cooperativos y adentrarse en la formación responsable, en este Viaje al Cooperativismo para desarrollar el máximo potencial del sueño cooperativo de los futuros emprendedores.

Y a modo de acápite, junto con estar seguros de que hemos respondido a las preguntas iniciales, en especial porque esta propuesta de desarrollo empresarial, describe en detalle los factores que podrían acercar a los jóvenes a este modelo de emprendimiento como respuesta a su necesidad de encontrar oportunidades que les hagan un mayor sentido en un país que busca la equidad, la participación y se replantea fórmulas sostenibles de negocio para superar, además, la crisis que ha significado la pandemia en términos sociales y económicos. Dejamos, a su vez, planteadas nuevas preguntas para futuras investigaciones que podrán complementar este estudio.

¿Cuáles son las características psicológicas que definen el perfil del emprendedor cooperativo, necesarias para el éxito del negocio? Y en relación con ese perfil, ¿qué modelo de gestión es el más adecuado para el desarrollo sostenible de la empresa? ¿Cuáles serían los modelos de medición de la competitividad más coherentes con la organización cooperativa, según ese perfil, su gestión compartida y sus principios? Y, por último, una vez superadas las brechas de instalación de capacidades internas y profesionalización de la gestión, ¿cómo influir en las políticas de fomento cooperativo para sé que diversifique el acceso a la financiación y el impulso emprendedor en Chile?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

**Alianza Cooperativa Internacional, ACI, (1995)**, Declaración de Identidad Cooperativa: Principios y Valores. Recuperado de:  
<https://www.ica.coop/es/identidad-alianza-cooperativa-internacional>

**Austin, J., Stevenson, H. y Wei-Skillern, J. (2006)**, Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?, ETP, Tylor University.

**CICOPA, (2017)**, Estatutos, Organización Internacional de Cooperativas en la Industria y los Servicios. Estatutos.[Archivo PDF] Recuperado de:  
<https://www.cicopa.coop-STATUTE-ES.pdf>

**Chiavenato, I. (2009)**, Gestión del talento humano, ed. Mac GrawHill, 3era. edición. México. Recuperado de:  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

**Coduras, Alicia, (2006)**, La motivación para emprender en España, Instituto de Empresa, Madrid. [Archivo PDF] Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2291441.pdf>

**Coll, V. y Cuñat, Rubén, (2006)** Análisis de los factores que influyen en el proceso de creación de una cooperativa de trabajo asociado, Revesco N° 88, U de Valencia, España. [Archivo PDF] Recuperado de:  
[http://webs.ucm.es/Vicente COLL, Ruben CUNAT.pdf](http://webs.ucm.es/Vicente%20COLL,%20Ruben%20CUNAT.pdf)

**Cooperatives de Treball, (2016)**, L'Emprenedoria Cooperativa, Cooperatives de Catalunya, España. Recuperado de:

<https://www.cooperativestrebball.coop/suport/recursos/l-emprenedoria-cooperativa>

**Covey, S. (2008)**, El factor confianza. El valor que lo cambia todo, Barcelona, España, Ed. Paidós Iberica.

**Dávila, Ricardo, (2004)**, Innovación y éxito en la gerencia cooperativa, P. Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. [archivo PDF]. Recuperado de: [http://www.ruralfinanceandinvestment.org/Colombia.pdf\\_1\\_.pdf](http://www.ruralfinanceandinvestment.org/Colombia.pdf_1_.pdf)

**División de Asociatividad y Economía Social, DAES, (2015)**, Fortalecimiento de la legislación gremial y de actores de la economía social. Ministerio de Economía. [Archivo PDF]. Recuperado de: <http://www.consejoconsultivoemt.cl/Nueva-normativa-2015.pdf>

**Diario Financiero, DF, (13, sept 2019)**, “Cooperativas en el siglo XXI: Las claves para su desarrollo”. Santiago, Chile. pg. 34 – 35. [Archivo PDF] Recuperado de: <https://www.df.cl/noticias/site/artic/20190912.pdf>

**Díaz-Fonca, M. y Marcuello, C. (2013)**, Motivaciones del Emprendedor Cooperativo en Aragón, en Revista CIRIEC, U. Zaragoza, N° 78, España. [Archivo PDF] . Recuperado de: [https://Marcuello/Motivaciones\\_del\\_Emprendedor\\_pdf](https://Marcuello/Motivaciones_del_Emprendedor_pdf)

**Díaz-Fonca, M. y Marcuello, C. (2013)**, Entrepreneurs and the context of cooperative organizations: A definition of cooperative entrepreneur, Canadian of Journal Administrative Sciencies. (pp. 238 – 251)

**Etkin, Jorge** (2007) Capítulo 3: Desarrollo con Equidad (pp. 71- 92). En: Capital Social y Valores en la organización sustentable. Buenos Aires, Granica.

**Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN, (2006)**, Guía de Emprendimientos Dinámicos, Banco Interamericano de Desarrollo, [Archivo PDF]  
Recuperado de:  
<https://publications.iadb.org/Guía-de-emprendimientos-dinámicos.pdf>

**GEM (Global Entrepreneurship Monitor, (2019)**, Reporte Nacional de Chile Primera edición, ed. UDD. [Archivo PDF] Recuperado de:  
<https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2020/07/GEM-Chile-2019b.pdf>

**Guerrero, P., Osorio, G. y Rojas, J., (2013)**, “Cooperativas”: Percepción del Concepto y Casos de Marketing Cooperativo en Chile, Seminario de Título, Facultad de Economía y Negocios, U. de Chile. [Archivo PDF]  
Recuperado de:  
<http://repositorio.uchile.cl/Guerrero W., Paz.pdf>

**Jeldes, Siria, (2, sept, 2019)**, “El modelo cooperativo tiene mucho que aportar a los jóvenes”, Entrevista en EMOL, Economía. Recuperado de:  
<https://cooperativas.emol.com/noticias/>

**Kantis, H., Federico, J. y Menéndez, C. (2012)**, Políticas de Fomento al Emprendimiento Dinámico en América Latina: Tendencias y Desafíos. N° 2012/09 Agosto, CAF. [Archivo PDF] Recuperado de:  
<https://scioteca.caf.com/politicas-emprendimiento-dinamico-america.pdf>

**Lamb, C., Hair, J. y Mc Daniel, C. (2011)**, Marketing, 11ª. edición, México, D.F., or Cengage Learning Editor. Recuperado de:

[https://www.academia.edu/36580935/Marketing\\_Lamb\\_Hair\\_and\\_McD](https://www.academia.edu/36580935/Marketing_Lamb_Hair_and_McD)

**Monzón, José Luis y Chaves, Rafael, (2006)** La Economía Social en la Unión Europea, Informe del Comité Económico y Social Europeo. [Archivo PDF]  
Recuperado de  
<https://www.cepes.es/index.php?action=carga&a=archivo.pdf>

**Orellana, W, Martínez, J., (2013)**, Teorías de entrepreneurship y cooperativismo de trabajo asociado. Fundamentos teóricos y evidencias empíricas en la creación de CTA, CIRIEC-España, no 78, Agosto. [PDF]  
Recuperado en:  
[http://ciriec-revistaeconomia.es/Orellana\\_y\\_Mtnez\\_Lejarza.pdf](http://ciriec-revistaeconomia.es/Orellana_y_Mtnez_Lejarza.pdf)

**Organización Internacional del Trabajo, OIT, (2002)**, Recomendaciones para el Cooperativismo, No. 193, Recuperado de:  
<https://www.cicopa.coop/es/about/ressources/>

**Organización de Naciones Unidas, ONU, (2015)** Objetivos de Desarrollo Sostenible, septiembre, Recuperado de:  
<https://www.ica.coop/es/objetivos-desarrollo-sostenible-2016>

**Organización de Naciones Unidas, ONU, (2019)**, Las cooperativas en el desarrollo social, Informe del Secretario general, 22 de julio, 2019. [Archivo PDF] Recuperado en: <https://undocs.org/es/A/74/206>

**Osorio, C. (2007)**, Competencias para innovar: entender innovación su relevancia y aprender a innovar, Universidad adolfo, Ibáñez, Chile.  
[Archivo PDF] Recuperado en: <https://es.scribd.com/sorio-Competencias-Para-Innovar.pdf>

**Sbattella, J. (2001)**, El excedente económico en la República Argentina,  
Realidad Económica N° 181,IADE, Buenos Aires.

## Anexos

---

### **Anexo 1**

#### **Desafíos y Aprendizajes de los Emprendimientos Cooperativos**

Resultados obtenidos de las entrevistas a los emprendedores, los que se redactaron en forma textual, salvo la palabra inicial que se formuló como verbo para adaptar los desafíos presentados por los cooperativistas a lo que serán los distintos objetivos del Viaje Cooperativo.

#### Área de Administración

<b>Desafíos</b>	<b>Aprendizajes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar una conciencia de equipo.</li><li>- Aunar creencias y políticas.</li><li>- Definir función y alcance de la libertad.</li><li>- Favorecer la comunicación interna.</li><li>- Administrar y dar continuidad a los consejos administrativos.</li><li>- Contar con reconocimiento de los socios.</li><li>- Fijar estrategias comunes.</li><li>- Lograr la permanencia de los socios.</li><li>- Acordar metas a mediano y largo plazo.</li><li>- Contar con plan estratégico priorizado por los socios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Saber pedir ayuda y asesorías externas.</li><li>- Enfrentar las resistencias a los cambios.</li><li>- Utilizar eficientemente red colaborativa.</li><li>- Manejar el aspecto contractual.</li><li>- Conocer las trabas institucionales.</li><li>- Aprender el manejo de la responsabilidad compartida.</li><li>- Consolidar el trabajo del equipo.</li><li>- Fortalecer y formar al equipo pre-coop.</li><li>- Valorar el proceso preasociativo.</li><li>- Superar el desconocimiento inicial de lo cooperativo.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redefinir necesidades de la coop. y de los socios, según metas.</li> <li>- Revisar estatutos y reglamento interno.</li> <li>- Gestionar el plan estratégico a pesar de la rotación de los socios.</li> <li>- Contar con profesionales especializados en áreas estratégicas.</li> <li>- Identificar modelo de negocio diferenciado según clientes.</li> <li>- Superar las numerosas exigencias para constituirse. Es muy lento y complejo.</li> <li>- Mantener el capital social para no desvirtuar el foco inicial de la cooperativa y transformarse en una SPA.</li> <li>- Responder a la normativa y acuerdos.</li> <li>- Contar con formación específica en el modelo de administración cooperativo.</li> <li>- Ser aporte a la comunidad y colaborar con instituciones locales.</li> <li>- Gestionar la diversidad de intereses y capacidades de los miembros, los que requieren conocerse con el tiempo.</li> <li>- Aprender a trabajar las decisiones coop, son más lentas porque son democráticas.</li> <li>- Iniciar sin capacidad técnica ni dinero.</li> <li>- Organizarse y establecer el plan del grupo de acuerdo a valores y principios.</li> <li>- Lograr compromiso de cada socio como trabajador y propietario.</li> <li>- Manejar dificultad de liderazgo y puntos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacer de una idea entre amigos o personas que se conocen al comienzo.</li> <li>- Valorar la vinculación con lo local.</li> <li>- Aprovechar el empuje del movimiento cooperativo.</li> <li>- Informar sobre cómo se llevan las cuentas.</li> <li>- Formar en aspectos básicos cooperativos a todos los socios.</li> <li>- Conocer la ley de cooperativas y vacíos legales, porque es muy amplia.</li> <li>- Aprender a considerar a todos desde la gestión, escuchar a todos.</li> <li>- Conocer los documentos y procedimientos específicos de coop.</li> <li>- Aprender de gestión democrática.</li> <li>- Valorar más el camino hecho que los logros o la meta que se esperaba.</li> <li>- Aprender la lógica de la autogestión</li> <li>- Volver a revisar los principios y metas que rigen la cooperativa.</li> <li>- Trabajar políticas de los acuerdos y la ayuda mutua.</li> <li>- Crear comunidad, mantener cercanía de consejo y los socios.</li> <li>- Sostener reuniones de comunicación abierta y transparente.</li> <li>- Profesionalizar la organización.</li> <li>- Dialogar la necesidad de un proyecto estratégico a mediano y largo plazo.</li> <li>- Enseñar a los socios sobre los procesos</li> </ul>
---	--

<p>vista distintos o exceso de liderazgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pasar de ser dueño a ser parte de una empresa de todos.</li> <li>. Gestionar el ejercicio democrático.</li> <li>- Contar con profesional externo en la administración de directrices generales.</li> <li>- Mantener las relaciones con todas las áreas.</li> <li>- Responder como consejo de administración desde su rol y a la vez como empleados y proveedores.</li> <li>- Superar la falta de experiencia y formación inicial al constituirse.</li> <li>- Tener un objetivo común que puede ir cambiando o creciendo.</li> <li>- Formarse para lograr autonomía a pesar de ser constituidos por ente externo.</li> <li>- Tener lenguaje y política inclusiva.</li> <li>- Generar solidez del consejo administrativo para lograr confianza.</li> <li>- Definir etapas del plan con los socios.</li> <li>- Satisfacer una necesidad común.</li> <li>- Profesionalizar la gestión de negocio</li> <li>- Buscar modelos de participación y de management con más participación.</li> <li>- Superar la mirada de cooperación como subsidio y lograr mirada responsable.</li> <li>- Lograr adherencia y lealtad de los socios como trabajadores y proveedores.</li> <li>- Contar con agentes e instituciones asesoras externas.</li> </ul>	<p>necesarios que vive la cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar plan estratégico periódicamente</li> <li>- Ser ordenados.y responsables.</li> <li>- Transparentar y mostrar en lo concreto todos los procesos implementados.</li> <li>- Informar sobre la gestión tributaria.</li> <li>- Aprender sobre modelo de negocio para buscar nicho de comercialización.</li> <li>- Dialogar los beneficios, gastos y cuentas.</li> <li>- Desarrollarse a escala progresivamente y sostenible.</li> <li>- Aprender a llevar la planificación estratégica según capacidad instalada.</li> <li>- Lograr la representatividad en la votación y toma de decisiones.</li> <li>- Implementar estrategias de dinámica organizacional.</li> <li>- Mejorar la revisión de reglas y requisitos para socios y pasar de idea de caridad a ser empresa moderna con un patrimonio que debe cuidarse.</li> <li>- Tener un modelo de negocio conocido por todos, claridad de metas y planificación estratégica.</li> <li>- Acercarse a profesionales que asesoren en las áreas administrativa, tributaria y legal.</li> <li>- Definir modelo de gestión propio, se requiere hacer ajustes de acuerdo a la realidad.</li> <li>- Hacer rotación de cargos como forma de</li> </ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejar paradigma que responde más a una necesidad que a rentabilidad.</li> <li>- Mantener buena gestión administrativa, por una mala información a la DAES se puede pasar a cooperativa inactiva.</li> </ul>	<p>cuidarnos, pues las responsabilidades pueden hacer que la carga de trabajo sea muy desigual, e identificar aquellos que no se pueden rotar como las finanzas.</p>
--	--

## Área de Finanzas

Desafíos	Aprendizajes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar el recurso al mismo tiempo que se mantiene el negocio.</li> <li>- Elaborar proyectos y asesorarse para obtener recursos.</li> <li>- Manejar contabilidad básica.</li> <li>- Aprovechar aporte inicial de los socios para avanzar.</li> <li>- Acceder a financiación ajena a socios.</li> <li>- Enfrentar ingresos iniciales inestables.</li> <li>- Sostener periodos con aporte de socios.</li> <li>- Planificar los gastos administrativos.</li> <li>- Manejar burocracia de instituciones que ofrecen financiación.</li> <li>- Superar las barreras de las instituciones que desconocen modalidad cooperativa.</li> <li>- Administrar el capital humano inicial.</li> <li>- Privilegiar capitalizar desde lo solidario.</li> <li>- Consolidar privilegiando lo colectivo a la repartición individual.</li> <li>- Contar con especialista en finanzas.</li> <li>- Superar limitación de acceso a la Banca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender sobre contabilidad específica para cooperativas.</li> <li>- Asumir que no todas las entidades externas conocen de cooperativismo.</li> <li>- Acceder a otras vías de financiación.</li> <li>- Actualizarse en las políticas de administración y cambios de las instituciones estatales.</li> <li>- Contar con un contador estable y específico para contabilidad cooperativa</li> <li>- Levantar herramientas que permiten partir desde cero con la creatividad.</li> <li>- Articular con instituciones alternativas que funcionan como un banco y conocen el modelo coop. ej. INDAP.</li> <li>- Ser rigurosos en la valorización de los costos de cada proceso.</li> <li>- Aprender a trabajar desde la calidad y la competitividad.</li> <li>- Conocer la realidad del mercado, la competencia y el valor que se aporta.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer oferta de fondos concursables.</li> <li>- Orientarse a proyectos más grandes para llegar a más mercados.</li> <li>- Pasar de la informalidad del trabajo y las ventas a una empresa formal.</li> <li>- Responder a todos los requisitos que exigen instituciones financieras estatales.</li> <li>- Salvar dificultad de acceso a la banca con créditos personales.</li> <li>- Asumir proyectos grandes de acuerdo a capacidad de producción.</li> <li>- Generar alianzas y tercerizar como subcontratistas, aunque reditúe menos.</li> <li>- Manejar conceptos y plazos legales.</li> <li>- Conocer beneficios de la ley.</li> <li>- Asociarse a agrupación de camioneros u otras coop. para acceder a créditos.</li> <li>- Conocer facturación propia de la coop.</li> <li>- Manejar el flujo de caja para la mejora de la operación, más que rentabilizar.</li> <li>- Mantener registros de información financiera conocidos por todos.</li> <li>- Contar con recursos digitales de pago, software contable y otras herramientas.</li> <li>- Contar con asesoría jurídica de abogados especialistas en cooperativas.</li> <li>- Definir la empresa para decidir cuota de participación, aporte inicial, repartos, etc.</li> <li>- Aprender que proyectos se evalúan, según impacto económico y no social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respetar las reglas que los mismos socios han establecido.</li> <li>- Hacer alianza a través de Unión Temporal de Proveedores.</li> <li>- Tener las cuentas claras y ser ordenados.</li> <li>- Visibilizar el servicio de los socios.</li> <li>- Lograr que cada socio se comprometa a participar de la organización, con reglas de rendición, y cuidado de los recursos.</li> <li>- Registrar todos los aportes de los socios, sean en dinero o no, para la repartición de excedentes y así hacerlo de manera más equitativa.</li> <li>- Estudiar, asesorarse, acceder a consultoras.</li> <li>- Gestionar los proyectos para postular, capacitando a personas dedicadas a ello.</li> <li>- Aprender a generar procesos de reinversión para crecer.</li> <li>- Considerar entre los beneficios, el aporte a la comunidad.</li> <li>- Revisar las cuotas de participación y beneficios, a medida del crecimiento.</li> <li>- Definir un centro de costos para cada unidad de negocio, con indicadores claros.</li> <li>- Establecer plazos para alcanzar metas de rentabilidad y ajustar gastos para ser más eficientes.</li> <li>- Evitar enamorarse del concepto y lograr que el negocio se sostenga solo, como una empresa.</li> </ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender a coordinarse con agentes operadores que gestionan proyectos para la adjudicación de fondos.</li> <li>- Vencer desconocimiento de profesionales jóvenes sobre el cooperativismo</li> <li>- Enfrentar fracasos. Ej. decidir botar proyecto de Corfo por conflicto que los quería transformar en una SPA y no coop.</li> <li>- Aprovechar aportes (ej. JUNTOS) para tecnologizar y capitalizar en maquinaria.</li> <li>- Conocer alternativas de financiamiento a través de coop. Ej. Somnaval (Valparaíso).</li> <li>- Definir formas de rentabilizar la cuota de participación de socios y bonos de retiro.</li> <li>- Definir estructura de beneficios, jornada laboral, honorarios, según acuerdos.</li> <li>- Aprender a leer la gestión financiera</li> <li>- Saber postular a fondos que respondan a necesidades de la cooperativa.</li> <li>- Superar problemas de liquidez inicial.</li> <li>- Tener redes externas que confíen en el proyecto y lograr mejores plazos.</li> <li>- Buscar deuda responsable.</li> <li>- Democratizar el conocimiento del consejo y bajar información a los socios.</li> <li>- Empoderar al consejo para toma de decisiones informadas y que no dependa tanto de las asesorías externas.</li> <li>- Invertir para agregar valor.</li> <li>- Lograr que los beneficios dejen contentos a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparentar las cuentas.</li> <li>- Optar por financiamiento en la banca ética, pero optar por armarse bien primero y luego acceder créditos.</li> <li>- Ser consecuentes con el plan estratégico para invertir y hacer egresos.</li> <li>- Evaluar la inversión y los egresos inesperados cuando significan un aporte que a la larga beneficia al plan.</li> <li>- Aprender a agilizar la toma de decisiones, dando cierto margen de flujo o centro de gastos por áreas o proyectos.</li> <li>- Aprovechar los beneficios tributarios para agregar valor a la oferta de servicios. Ej. los socios pueden trabajar en feriados irrenunciables, pueden entregar servicios que el sector privado no puede ofrecer.</li> <li>- Definir objetivos para los fondos de reserva y fondos de reinversión.</li> <li>- Crear redes con otras cooperativas para agregar valor o adquirir competencias específicas contractuales.</li> <li>- Tener experiencia es una ventaja para ir a pedir fondos.</li> <li>- Saber gestionar fondos adjudicados, manejando limitaciones para usarlos.</li> <li>- Estar atentos a postular a proyectos y aprovechar las oportunidades.</li> <li>- Formar equipo sólido que no transe el éxito del modelo a lógica más capitalista.</li> </ul>
--	---

<p>la mayoría.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr alianzas con entes privados (Universidades) para beneficios mutuos.</li> <li>- Modernizar la infraestructura para mayor eficiencia y baja de costes.</li> <li>- Crear unidad de negocio y proyectos.</li> <li>- Gestionar la continuidad y reemplazo del profesional a cargo del área financiera.</li> <li>- Lograr flujo estable y que toda área del negocio tenga reportes positivos.</li> <li>- Llegar a no depender sólo de fondos concursables para la reinversión.</li> <li>- Superar trabas del sistema, instituciones y agentes no capacitados en el modelo.</li> <li>- Manejar la tramitación que es muy burocrática. Ej. Hay documentos que caducan a los 60 días y los trámites se demoran o se equivocan en el banco y hay que volver a sacarlo.</li> <li>- Contar con requisitos para lograr créditos en Banco Estado, que exige que cada socio esté sin DICOM. La banca tiene muchísimas barreras y es lento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenerse dentro de los estándares de calidad del mercado para evitar riesgos.</li> <li>- Aprovechar todos los instrumentos y alternativas financieras.</li> <li>- Aprender a ofertar en mercado público.</li> <li>- Definir rentabilidad según estabilidad de puestos de trabajo y su aseguramiento.</li> <li>- Lograr alianza con otras cooperativas que funcionan como actor financiero para representarnos en el mercado.</li> <li>- Superar la poca diversificación de los mecanismos de obtención de recursos. Se requiere acceder a otras vías de financiamiento.</li> <li>- Al principio fue más difícil. Antes no había nada en fondos concursables.</li> <li>- Crear modelo para iniciar. Hay que salir a buscar deuda. Por ej. para participar de la licitación del municipio se requería tener capital y se logra con créditos personales.</li> </ul>
---	---

Área Personas

Desafíos	Aprendizajes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recordar la misión y metas que unen.</li> <li>- Manejar las relaciones humanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejar una gestión humana equilibrada con lo operativo.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovar la motivación.</li> <li>- Armar estructura sólida que trascienda a las personas.</li> <li>- Fortalecer diálogos para afiatar confianzas en el grupo.</li> <li>- Definir necesidad de roles según intereses y áreas de función.</li> <li>- Renovar la necesidad en común.</li> <li>- Construir camino de conocimiento de las personas para reconocer su potencial.</li> <li>- Aprender de la prueba y error.</li> <li>- Funcionar en pos de un objetivo común.</li> <li>- Promover la convivencia de los socios.</li> <li>- Aportar a la cultura cooperativa.</li> <li>- Valorar aporte de trabajadores externos.</li> <li>- Compatibilizar interés de nuevos trabajadores con la idea de cooperativa.</li> <li>- Manejar la diferencia de mentalidad.</li> <li>- Conciliar la actitud más proactiva con la de socios que vienen de un estilo más tradicional dependiente y vertical.</li> <li>- Reforzar la mentalidad de autogestión, porque el trabajador que participa de todo el proceso se compromete más a cuidar los recursos y a ser eficientes.</li> <li>- Conocer a los socios, la realidad de vida de cada uno.</li> <li>- Fortalecer los vínculos, donde más que socios pasan a ser una pequeña familia.</li> <li>- Capacitar con cursos externos según</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender la gestión de personas desde el sentido de la coop.</li> <li>- Hacer cambios en el equipo, al igual que cambian las personas.</li> <li>- Promover el autoconocimiento.</li> <li>- Valorar el ser dueños para potenciar a la persona y ser auténticos.</li> <li>- Superar la desmotivación generada por trabas y conflictos.</li> <li>- Renovar talentos, socios y competencias.</li> <li>- Capacitar a cada miembro de la coop. de acuerdo a su potencial e interés.</li> <li>- Renovar la motivación cambiando roles en el consejo de administración.</li> <li>- Celebrar momentos e hitos de la coop.</li> <li>- Dar espacios de compartir además de las asambleas.</li> <li>- Trabajar como gestión la convivencia más humana, fomentando el vínculo.</li> <li>- Cuidar la amistad sin contradecir el cumplimiento de los acuerdos.</li> <li>- Forjar confianzas, respetando las reglas.</li> <li>- Superar la mentalidad del trabajador apatronado que es un obstáculo.</li> <li>- Incorporar personas afines, que compartan como socio, no sólo como un trabajador más.</li> <li>- Mantener aprendizaje y mejora continua.</li> <li>- Nivelar conocimientos y responsabilidad, acortando las brechas entre los socios.</li> <li>- Mantener claro el objetivo y mensaje que</li> </ul>
---	---

<p>intereses y áreas de función.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar las diferencia entre el mundo de los socios y el mundo de los trabajadores.</li> <li>- Manejar el rol del directorio para ser cercano a todos y no sólo a un grupo.</li> <li>- Fortalecer sistema de beneficios y lograr mayor motivación en los socios.</li> <li>- Ayudar a que cada trabajador sepa que hace un aporte a la comunidad.</li> <li>- Valorar la creatividad para levantar herramientas que permitan innovar.</li> <li>- Lograr la autogestión de la cooperativa y de los socios.</li> <li>- Instalar la capacidad de aprender sin depender de que se le dirija paso a paso.</li> <li>- Compartir roles en consejo administrativo y contratar para operación.</li> <li>- Promover la acción motivadora desde la presidencia y gerencia.</li> <li>- Mantener capacitación permanente.</li> <li>- Acordar definición de perfiles y de selección de personal.</li> <li>- Renovar la motivación del personal con el ideario de la coop. (tema ecológico).</li> <li>- Reglamentar la incorporación de socios.</li> <li>- Definir reglamento de expulsión de socios consensuado por la cooperativa.</li> <li>- Sistematizar y validar el funcionamiento de la asamblea.</li> <li>- Mantener informados a los socios, según</li> </ul>	<p>persigue la coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer a la persona más allá de su rol en la empresa.</li> <li>- Generar la pertenencia a la empresa.</li> <li>- Mejorar calidad de vida de las personas ayuda a que mejore la calidad de trabajo.</li> <li>- Discriminar necesidad de capacitación en cargos estratégicos.</li> <li>- Cuidar a los socios.</li> <li>- Gestionar personas, conociéndolas y atendiendo a sus necesidades.</li> <li>- Cuidar el grupo humano volviendo a repasar la misión.</li> <li>- Motivar con el concepto cooperativo y capacitar permanentemente.</li> <li>- Delimitar las tareas, pero promoviendo la autogestión.</li> <li>- Trabajar egos en el consejo y colaborar todos con todos para un liderazgo colectivo.</li> <li>- Afinar la mirada común.</li> <li>- Confiar en las personas y creer en el modelo.</li> <li>- Trabajar con la gestión colectiva, donde las decisiones las toma la mayoría.</li> <li>- Desarrollar y potenciar a las personas con un plan de capacitación.</li> <li>. Priorizar entre los socios para cubrir vacantes administrativas.</li> <li>- Definir el perfil de socio, del trabajador y el compromiso con la cooperativa.</li> </ul>
---	--

<p>normativa para toma de decisión, reunión, convocatorias, toma de actas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar y empatizar con los grupos.</li> <li>- Establecer forma de rotación del consejo administrativo.</li> <li>- Adquirir herramientas de gestión del conflicto.</li> <li>- Avanzar equitativamente en la formación de cada socio.</li> <li>- Administrar los consensos, conflictos y el quiebre en las relaciones.</li> <li>- Comprometer al trabajador no socio.</li> <li>- Gestionar la dinámica de grupo completa, más que individualizar.</li> <li>- Empoderar al consejo de administración para su claridad en los objetivos y una gestión hacia las metas comunes.</li> <li>- Tener un liderazgo más horizontal, colectivo que requiere de tiempo para gestionar el conflicto y las crisis internas.</li> <li>- Tener capacidad de interpretar a socios mirando por sobre intereses personales.</li> <li>- Formar a nuevos dirigentes para la renovación del consejo.</li> <li>- Hacer valer estatutos en función de la cooperativa y no de socios en particular.</li> <li>- Invertir en capacitación, porque la cooperativa mejora la rentabilidad con personas preparadas y comprometidas.</li> <li>- Mejorar proceso de toma de decisiones,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir perfil del consejo y habilidades de diálogo y democráticas esperadas.</li> <li>- Desarrollar empatía y claridad de metas en el liderazgo.</li> <li>- Capacitar a socios con otros fondos, ya que a diferencia de trabajadores, no pueden usar SENCE.</li> <li>- Profesionalizar rol de los dirigentes.</li> <li>- Resolver los conflictos en el momento.</li> <li>- Revisar estatutos y reglamento interno.</li> <li>- Lograr cercanía con los socios y buscar equidad interna.</li> <li>- Trabajar por los beneficios comunes.</li> <li>- Tener liderazgo que impulse ambientes positivos y el autoconocimiento para una mayor resiliencia y capacidad de rectificar.</li> <li>- Mejorar la capacitación dirigencial.</li> <li>- Dialogar para superar la brecha generacional y de competencias.</li> <li>- Desarrollar el área de cuidado en la perspectiva de la vida es cuidar las relaciones humanas.</li> <li>- Valorar la importancia de la influencia de las emociones y cómo gestionarlas.</li> <li>- Complementar liderazgos de acuerdo a temas, capacidades y necesidades, porque hay ámbitos diversos donde actuar, por eso tuvimos que promover los liderazgos temáticos y distribuidos.</li> <li>- Afianzar ejercicio de la democracia y la</li> </ul>
--	---

siendo conscientes del plan estratégico. - Informar y registrar sesiones del Consejo.	incertidumbre, pues suele generar conflictos.
--	---

## Área de Marketing y Ventas

Desafíos	Aprendizajes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar branding gracias a proyectos.</li> <li>- Invertir en estrategias de ventas organizando roles de las otras áreas.</li> <li>- Reconocer los valores asociados al producto y la tienda.</li> <li>- Conocer estrategias de marketing.</li> <li>- Variar plataformas de difusión.</li> <li>- Adaptar el marketing a la Inestabilidad del contexto.</li> <li>- Buscar nichos donde mostrarse.</li> <li>- Reconocer el plus que puede significar ser coop. para vender el producto.</li> <li>- Digitalizar los procesos comerciales y de venta.</li> <li>- Aprovechar fondos para la publicación de logros en revista y web.</li> <li>- Actualizar las RRSS.</li> <li>- Definir el objetivo de crecimiento y la conveniencia de contar con menos proyectos, pero más grandes o abarcar masividad.</li> <li>- Definir estrategias de colaboración y ventas con alianzas estratégicas.</li> <li>- Salir a vender con plan de visita y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con digitalización, difusión y conocimientos de ventas por RRSS.</li> <li>- Conocer estrategias de ventas.</li> <li>- Llevar el plus de la experiencia de venta personal a lo digital.</li> <li>- Enfrentar contextos complejos desde lo digital (delivery)</li> <li>- Diversificar estrategias y planes de venta con prioridades.</li> <li>- Definir planes concretos para trabajar el área y sus metas.</li> <li>- Aprender a venderse desde los valores.</li> <li>- Conocer el propio producto y lo que se quiere vender.</li> <li>- Conocer cliente al que se quiere llegar.</li> <li>- Conocer el mercado y ofrecer el producto, hay que salir a vender.</li> <li>- Transmitir logros y servicios que se pueden ofrecer.</li> <li>- Capacitarse en estrategias de ventas.</li> <li>- Desarrollar habilidades de ventas y marketing.</li> <li>- Dar a conocer la empresa, su identidad y</li> </ul>

<p>conocimiento de los clientes objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar la experiencia de la coop. para dar garantía y agregar valor a la venta.</li> <li>- Comunicar más y mejor lo que se hace.</li> <li>- Ampliar el público que tiene acceso a los logros de la coop.</li> <li>- Generar contenido para ofrecer mejor los servicios.</li> <li>- Aprender a crear el mercado.</li> <li>- Tener presencia web y conocimiento de cómo hacerlo.</li> <li>- Aprender a autogestionar la web y rrss, dedicarle tiempo.</li> <li>- Considerar otros medios de difusión (radio, ferias y diarios y eventos locales).</li> <li>- La instalación del negocio en sí mismo puede ser un buen marketing.</li> <li>- Aprovechar el impacto local y la narrativa del boca a boca.</li> <li>- Revisar los valores y estructura que se van transmitiendo en la narrativa.</li> <li>- Aprovechar la diferenciación del negocio en relación a sus símiles no coop.</li> <li>- Tener metas y enfoque comercial y dedicarle tanto tiempo como a la producción.</li> <li>- Aprender a participar de licitaciones para ir a vender proyectos grandes.</li> <li>- Contar con un departamento comercial y salir a buscar contratos y al tiempo tener la capacidad de responder a esos compromisos.</li> </ul>	<p>destacar su valor agregado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definirse para saber qué se quiere transmitir y evitar mensajes ambiguos.</li> <li>- Aprender nuevas herramientas no convencionales ni las mismas del mercado capitalista.</li> <li>- Usar la creatividad para dar a conocer lo que se quiere comunicar.</li> <li>- Crecer para pasar de la venta a granel y vender en saco.</li> <li>- Reconocer cuando es un producto competitivo.</li> <li>- Complementar los aspectos técnicos con lo comercial.</li> <li>- Revisar constantemente las estrategias comunicacionales.</li> <li>- Definir persona responsable, metas e indicadores de resultados.</li> <li>- Contar con un plan comercial.</li> <li>- Complementar el foco social con el comercial.</li> <li>- Conocer la capacidad y plazos de venta.</li> <li>- Conocer capacidad del recurso humano.</li> <li>- Valorar que el mejor marketing es el trabajo realizado.</li> <li>- Saber leer el mercado para adaptar el producto a las demandas del cliente.</li> <li>- Incorporar nuevas formas de producir a modo de innovación.</li> <li>- Acceder a asesorías de agentes de ventas</li> </ul>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con un espacio de comercialización estable y bien ubicado.</li> <li>- Aprovechar el componente cultural de la identidad mapuche.</li> <li>- Superar las brechas digitales.</li> <li>- Diversificar la oferta y el mercado de clientes.</li> <li>- Aprovechar el valor agregado y la retórica de lo "multicultural" y de los objetivos sociales.</li> <li>- Aprovechar el valor agregado de pequeños productores que tiene plus a ser explotado.</li> <li>- Agregar valor al concepto de pequeña producción.</li> <li>- Estar atentos a proyectos y fondos concursables para generar negocios.</li> </ul> <p>Ej.rescate al producto ancestral (coopeumo), historia productiva (ovicoop).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener conciencia del desarrollo de imagen y ofrecer mejora continua del producto.</li> <li>- Enfrentar la competencia en el área que abarcamos.</li> <li>- Facilitar la contactación de los clientes y el desafío de aprender a vender.</li> <li>- Descubrir un modo de vender desde nuestros principios y no ocupar el lenguaje del capitalismo.</li> <li>- Promover que los clientes también se vayan cooperativizando.</li> <li>- Conocer el volumen de producción.</li> </ul>	<p>cuando faltan estrategias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender a hacer comercializable la artesanía.</li> <li>- Tratar de llegar a nuevos mercados.</li> <li>- Apuntar a un mercado bien identificado, según expectativas de venta.</li> <li>- Posicionar el producto, participando en eventos de alta valoración.</li> <li>- Contratar personal para tener presencia en RRSS ante analfabetismo digital.</li> <li>- Reconocer cuáles son los medios y plataformas que tienen mayor impacto.</li> <li>- Saber dónde, cuánto y a quien queremos vender.</li> <li>- Aprender que en general esta área es igual que en la empresa tradicional.</li> <li>- Vender desde la narrativa propia de la coop. en armonía con el medio ambiente.</li> <li>- Cumplir con las reglas y compromisos.</li> <li>- Ofrecer y cumplir con los estándares del mercado más exigente.</li> <li>- Contactar diversidad de productores y escogerlos según calidad de producción.</li> <li>- Encontrar un modo de vender que configure un solo sector.</li> <li>- Reconocer el cliente que queremos, porque no todos los que hay son el público objetivo que buscamos, pues algunos atentan contra nuestros principios.</li> <li>- Aprender a crear demanda y a la vez</li> </ul>
--	--

<p>- Tener presencia web, es existir en el imaginario, influye incluso en la obtención de subsidios así como para crecer o asociarse.</p>	<p>venderlo bien.</p> <p>- Tener mirada de futuro.</p> <p>- Romper la lógica de mercado hay que deconstruir la lógica y plantearse otras miradas, no se puede usar el mismo formato.</p> <p>- Asesorarse por diseñadoras modernas y cambiar su mentalidad, ciñéndose a las tendencias para llegar a más clientes.</p>
---	---

## **Anexo 2**

### **Desafíos agrupados por objetivos de cada área**

A continuación, se detallan las ideas que fueron agrupadas para sistematizar los aprendizajes, en base a las entrevistas realizadas.

### **ÁREA DE ADMINISTRACIÓN**

#### **1. Implementar sistemas que gestionen la confianza.**

- Aunar creencias y políticas.
- Superar el desconocimiento inicial de lo cooperativo
- Definir función y alcance de la libertad.
- Conocer a las personas y valorar el proceso pre-asociativo.
- Formar en aspectos básicos cooperativos a todos los socios.
- Favorecer la comunicación interna.
- Generar solidez del consejo administrativo para lograr confianza.
- Lograr compromiso de cada socio como trabajador y propietario.
- Mantener las relaciones con todas las áreas.
- Lograr la representatividad en la votación y toma de decisiones.

- Transparentar y mostrar en lo concreto todos los procesos.
- Dar a conocer a los socios los procesos y desafíos que vive la coop.
- Sostener reuniones de comunicación abierta y transparente.
- Lograr la permanencia de los socios.
- Responder a la normativa y los acuerdos.
- Aprender a considerar a todos desde la gestión, escuchar a todos.
- Crear una comunidad, mantener cercanía entre los socios y el consejo.
- Gestionar la diversidad de intereses y capacidades de los miembros, los que requieren conocerse con el tiempo.
- Enfrentar las resistencias a los cambios.
- Informar sobre la gestión tributaria.

## **2. Desarrollar plan con objetivos comunes**

- Fijar estrategias comunes.
- Ser aporte a la comunidad y colaborar con instituciones locales.
- Organizarse y establecer plan del grupo, según valores y principios.
- Nacer de una idea entre amigos o personas que se conocen al comienzo.
- Tener un objetivo común que puede ir cambiando o creciendo.
- Volver a revisar los principios y metas que rigen la cooperativa
- Acordar metas a mediano y largo plazo.
- Redefinir necesidades de la cooperativa y de los socios, según metas.
- Satisfacer una necesidad común.
- Mantener el capital social para no desvirtuar el foco inicial de la cooperativa y transformarse en una SPA.
- Manejar paradigma que responde más a una necesidad que a rentabilidad
- Definir metas centradas en remuneraciones y beneficios para los socios.
- Valorar la vinculación con lo local.
- Valorar la experiencia pre-asociativa.
- Tener claros los principios y valores que se quieren transmitir.

- Dialogar los beneficios, gastos y cuentas.
- Revisar estatutos y reglamento interno.
- Aprovechar el empuje del movimiento cooperativo.

### **3. Implementar una gestión compartida.**

- Desarrollar una conciencia de equipo.
- Aprender el manejo de la responsabilidad compartida.
- Utilizar eficientemente la red colaborativa.
- Administrar y dar continuidad al consejo administrativo.
- Gestionar el plan estratégico a pesar de la rotación de los socios.
- Aprender de gestión democrática.
- Aprender la lógica de la autogestión.
- Trabajar políticas de los acuerdos y la ayuda mutua.
- Aprender a trabajar las decisiones coop, que son más lentas porque son democráticas.
- Manejar dificultad de liderazgo y puntos de vista distintos o por excesos de liderazgos.
- Hacer rotación de cargos como forma de cuidarnos, pues las responsabilidades. pueden hacer que la carga de trabajo sea muy desigual, e identificar aquellos que no se pueden rotar como las finanzas.
- Pasar de ser dueños a ser parte de una empresa de todos.
- Implementar estrategias de dinámica organizacional.
- Mejorar la revisión de reglas y requisitos para socios y pasar de idea de caridad a ser empresa moderna con un patrimonio que debe cuidarse.
- Responder como consejo de administración desde su rol y a la vez como empleados y proveedores.
- Buscar modelos de participación y de managment más horizontales

### **4. Profesionalizar gestión operativa**

- Contar con profesionales especializados en áreas estratégicas.
- Profesionalizar la gestión de negocio y la organización.
- Contar con agentes e instituciones asesoras externas.
- Contar con formación específica en modelo de administración coop.
- Conocer los documentos y procedimientos específicos de coop.
- Manejar el aspecto contractual.
- Superar las numerosas exigencias para constituirse. Es muy lento y complejo.
- Iniciar sin capacidad técnica ni dinero.
- Ser ordenados y responsables.
- Contar con profesional externo en la administración de directrices generales.
- Acercarse a profesionales que asesoren en las áreas administrativa, tributaria y legal.
- Formarse para lograr autonomía a pesar de ser constituidos por ente externo.
- Mantener buena gestión administrativa, pues por una mala información a la DAES se puede quedar como cooperativa inactiva.
- Superar la mirada de cooperación como subsidio y lograr mirada responsable.
- Conocer la ley de cooperativas y vacíos legales, porque es muy amplia.

## **5. Definir el modelo de negocio**

- Tener lenguajes y política inclusiva.
- Aprender sobre modelo de negocio para buscar nicho de comercialización.
- Definir etapas del plan con los socios.
- Tener un modelo de negocio conocido por todos, claridad de metas y planificación estratégica.
- Contar con plan estratégico priorizado por los socios.
- Aprender a llevar la planificación estratégica según capacidad instalada.
- Revisar plan estratégico periódicamente
- Asumir que modelo de gestión no es universal y se requiere hacer ajustes de acuerdo con la realidad.

- Dialogar la necesidad de un proyecto estratégico a mediano y largo plazo.
- Conocer la ley de cooperativas y vacíos legales, porque es muy amplia.
- Desarrollarse a escala progresivamente y sostenible.
- Revisar estatutos y reglamento interno.

## ÁREA DE FINANZAS

### **1. Gestionar los recursos de forma eficiente.**

- Gestionar el recurso al mismo tiempo que se mantiene el negocio.
- Superar problemas de liquidez inicial.
- Aprovechar aporte inicial de los socios para avanzar.
- Sostener periodos con aporte de socios.
- Contar con recursos digitales de pago, software contable y otras herramientas.
- Tener las cuentas claras y ser ordenados.
- Conocer la facturación propia de la cooperativa.
- Lograr que los beneficios dejen contentos a la mayoría.
- Visibilizar el servicio de los socios.
- Levantar herramientas que permiten partir desde cero con la creatividad.
- Lograr que cada socio se comprometa a participar de la organización, con las reglas de rendición, y cuidado de los recursos.
- Socializar el manejo de las platas.
- Saber gestionar los recursos, aunque no haya total libertad para usarlos.
- Registrar todos los aportes de los socios, sean en dinero o no, para la repartición de excedentes y así hacerlo de manera más equitativa.
- Transparentar las cuentas.
- Mantener registros de información financiera conocidos por todos.

- Ser rigurosos en la valorización de los costos de cada proceso.
- Respetar las reglas que los mismos socios han establecido.

## **2. Elaborar una planificación financiera clara.**

- Conocer la realidad del mercado, la competencia y el valor que se aporta.
- Definir la empresa para decidir cuota de participación, aporte inicial, repartos y determinar la inversión.
- Elaborar proyectos y asesorarse para obtener recursos.
- Planificar los gastos administrativos.
- Superar el ingreso inicial inestable.
- Definir un centro de costos para cada unidad de negocio, con indicadores claros.
- Establecer plazos para alcanzar metas de rentabilidad y ajustar gastos para ser más eficientes.
- Definir estructura de beneficios, jornada laboral, honorarios, según acuerdos.
- Lograr flujo estable y que toda área del negocio tenga reportes positivos.
- Definir rentabilidad según estabilidad de puestos de trabajo y su aseguramiento.
- Evaluar la inversión y los egresos inesperados cuando significan un aporte que a la larga beneficia al plan.
- Definir formas de rentabilizar la cuota de participación de socios y bonos de retiro.
- Reconocer que proyectos se evalúan, según impacto económico y no social.
- Asumir proyectos grandes de acuerdo con capacidad de producción.
- Consolidar privilegiando lo colectivo a la repartición individual.
- Ser consecuentes con el plan estratégico para invertir y hacer egresos.
- Revisar las cuotas de participación y beneficios, a medida del crecimiento.
- Considerar entre los beneficios, el aporte a la comunidad.
- Gestionar la continuidad y reemplazo del profesional a cargo del área financiera.

- Modernizar la infraestructura para mayor eficiencia y baja de costes.
- Manejar el flujo de caja para la mejora de la operación, más que rentabilizar.
- Privilegiar capitalizar desde lo solidario.
- Invertir en infraestructura para agregar valor.
- Mantenerse dentro de los estándares de calidad del mercado para evitar riesgos.
- Definir objetivos para los fondos de reserva y fondos de reinversión.
- Aprovechar los beneficios tributarios para agregar valor a la oferta de servicios. Ej. los socios pueden trabajar en feriados irrenunciables, pueden entregar servicios que el sector privado no puede ofrecer.
- Aprender a agilizar la toma de decisiones, dando cierto margen de flujo o centro de gastos por áreas o proyectos.
- Crear unidad de negocio y proyectos.
- Formar equipo sólido que no transe el éxito del modelo a lógica más capitalista.
- Evitar enamorarse del concepto y lograr que el negocio se sostenga solo, como una empresa.
- Aprender a generar procesos de reinversión para crecer.
- Aprender a trabajar desde la calidad y la competitividad.

### **3. Manejo de conocimientos de contabilidad**

- Manejar contabilidad básica.
- Aprender sobre contabilidad específica para cooperativas.
- Contar con especialista en finanzas.
- Contar con un contador estable y específico para contabilidad cooperativa
- Manejar conceptos y plazos legales.
- Estudiar, asesorarse, acceder a consultoras.
- Aprender a leer la gestión financiera.
- Contar con asesoría jurídica de abogados especialistas en cooperativas.

- Democratizar el conocimiento del consejo y bajar información a los socios.
- Empoderar al consejo para toma de decisiones informadas y que no dependa tanto de las asesorías externas.
- Conocer los beneficios de la ley.
- Pasar de la informalidad del trabajo y las ventas a una empresa formal.
- Vencer desconocimiento de profesionales jóvenes sobre el cooperativismo.
- Asumir que no todas las entidades externas conocen de cooperativismo.
- Superar las barreras de las instituciones que desconocen modalidad cooperativa.
- Crear redes con otras cooperativas para agregar valor o adquirir competencias específicas contractuales.

#### **4. Conocer acceso a instrumentos financieros**

- Acceder a financiación ajena a socios.
- Manejar burocracia de instituciones que ofrecen financiación.
- Acceder a otras vías de financiación.
- Actualizarse en políticas de financiación y cambios de las instituciones estatales.
- Conocer oferta de fondos concursables.
- Superar limitación de acceso a la Banca.
- Salvar dificultad de acceso a la banca con créditos personales que es más rápido
- Responder a todos los requisitos que exigen instituciones financieras estatales.
- Aprovechar todos los instrumentos y alternativas financieras.
- Superar trabas del sistema, por instituciones y agentes no capacitados en el modelo.

- Contar con requisitos para lograr créditos en Banco Estado, que exige por ej. que cada socio esté sin DICOM. La banca tiene muchísimas barreras y es lento el proceso.
- Manejar la tramitación que es muy burocrática. Ej. Hay documentos que caducan a los 60 días y los trámites se demoran o se equivocan en el banco y hay que volver a sacarlo.
- Superar la poca diversificación de los mecanismos de obtención de recursos. Se requiere acceder a otras vías de financiamiento
- Contar con redes externas que confíen en el proyecto y lograr mejores plazos
- Conocer alternativas de financiamiento a través de coop. Ej. Somnaval (Valparaíso).
- Crear modelo para iniciar. Hay que salir a buscar deuda. Por ej. para participar de la licitación del municipio se requería tener capital y se logra con créditos personales.
- Hacer alianza a través de Unión Temporal de Proveedores.
- Articular con instituciones alternativas que funcionan como un banco y conocen el modelo coop. ej. INDAP.
- Generar alianzas y tercerizar como subcontratistas, aunque reditúe menos.
- Lograr alianza con otras cooperativas que funcionan como actor financiero para representarnos en el mercado.
- Optar por cuota e inversión ordenada porque en la banca tradicional no hay opción de aportes.

## **5. Reconocimiento de oportunidades de postulación**

- Al principio fue más difícil. Antes no había nada en cuanto a fondos concursables.
- Conocer ofertas de fondos concursables.
- Aprender a ofertar en mercado público.

- Postular a fondos para orientarse a proyectos más grandes y llegar a más mercados.
- Saber postular a fondos que respondan a la necesidad de la cooperativa.
- Aprender a coordinarse con los agentes operadores que gestionan proyectos para la adjudicación de fondos.
- Optar por financiamiento en la banca ética, pero optar por armarse bien primero y luego acceder créditos.
- Aprovechar aportes (ej. JUNTOS) para tecnologizar y capitalizar en maquinaria.
- Enfrentar fracasos. Ej. decidir botar proyecto de Corfo por conflicto que los quería transformar en una SPA y no coop.
- Tener experiencia es una ventaja para ir a pedir fondos.
- Gestionar los proyectos para postular, capacitando a personas dedicadas a ello.
- Estar atentos a postular a proyectos y aprovechar las oportunidades
- Llegar a no depender sólo de fondos concursables para la reinversión.
- Lograr alianzas con entes privados (Universidades) para beneficios mutuos.

## ÁREA PERSONAS

### **1. Generar sentido de pertenencia permanente**

- Recordar la misión y metas que unen a los socios.
- Generar la pertenencia a la empresa.
- Mantener claro el objetivo y mensaje que persigue la coop.
- Renovar la motivación.
- Promover la acción motivadora desde la presidencia y gerencia.
- Incorporar personas afines, que compartan como socios, no sólo como un trabajador más.

- Funcionar en pos de un objetivo común.
- Renovar la motivación del personal con el ideario de la coop. (ej. tema ecológico).
- Afinar la mirada común.
- Comprometer al trabajador que no es socio.
- Fortalecer sistema de beneficios y lograr mayor motivación en los socios.
- Renovar la necesidad en común.
- Empoderar al consejo de administración para su claridad en los objetivos y una gestión hacia las metas comunes.
- Trabajar por los beneficios comunes.
- Mejorar calidad de vida de las personas ayuda a que mejore la calidad de trabajo.
- Cuidar el grupo humano volviendo a repasar la misión.
- Compatibilizar interés de nuevos trabajadores con la idea de cooperativa.

## **2. Crear una cultura que potencie la confianza**

- Confiar en las personas y creer en el modelo.
- Conocer a los socios, la realidad de vida de cada uno.
- Conocer a la persona más allá de su rol en la empresa.
- Desarrollar el área de cuidado en la perspectiva de la vida, que es cuidar las relaciones humanas.
- Manejar las relaciones humanas entre los socios.
- Fortalecer diálogos para afiatar confianzas en el grupo.
- Trabajar como gestión la convivencia más humana, fomentando el vínculo.
- Forjar confianzas, respetando las reglas.
- Superar la mentalidad del trabajador apatronado que es un obstáculo.
- Aportar a la cultura cooperativa.
- Valorar también aporte de trabajadores externos.

- Fortalecer los vínculos, donde más que socios pasan a ser una pequeña familia.
- Reforzar la mentalidad de autogestión, porque el trabajador que participa de todo el proceso se compromete más a cuidar los recursos y a ser eficientes.
- Confiar en la creatividad para levantar herramientas que permitan innovar.
- Dialogar para superar la brecha generacional y de competencias.
- Lograr cercanía con los socios y buscar equidad interna.
- Gestionar personas, conociéndolas y atendiendo a sus necesidades.
- Cuidar a los socios.
- Dar espacios de compartir además de las asambleas.
- Celebrar hitos y momentos importantes de la coop.
- Promover la convivencia de los socios.
- Valorar el ser dueños para potenciar a la persona y ser auténticos.

### **3. Desarrollo de liderazgo colectivo**

- Tener un liderazgo más horizontal, colectivo que requiere de tiempo para gestionar el conflicto y las crisis internas.
- Complementar liderazgos de acuerdo con temas, capacidades y necesidades, porque hay ámbitos diversos donde actuar, por eso tuvimos que promover los liderazgos temáticos y distribuidos.
- Liderar y empatizar con los grupos.
- Trabajar con la gestión colectiva, donde las decisiones las toma la mayoría.
- Desarrollar empatía y claridad de metas en el liderazgo.
- Manejar la diferencia de mentalidad.
- Superar la desmotivación generada por trabas y conflictos.
- Trabajar egos en el consejo y colaborar todos con todos para un liderazgo colectivo.
- Se requiere conocer a los socios y saber comunicarse bien.
- Adquirir herramientas de gestión del conflicto.

- Resolver los conflictos en el momento.
- Administrar los consensos, conflictos y el quiebre en las relaciones.
- Gestionar la dinámica de grupo completa, más que individualizar.
- Tener liderazgo que impulse ambientes positivos y el autoconocimiento para una mayor resiliencia y capacidad de rectificar.
- Tener capacidad de interpretar a socios mirando por sobre intereses personales.
- Hacer cambios en el equipo, al igual que cambian las personas.
- Manejar una gestión humana equilibrada con lo operativo.
- Revisar las diferencia entre el mundo de los socios y el mundo de los trabajadores.
- Valorar la importancia de la influencia de las emociones y cómo gestionirlas.
- Conciliar la actitud más proactiva con la de socios que vienen de un estilo más tradicional dependiente y vertical.

#### **4. Definir estructura de toma de decisiones democrática**

- Mejorar proceso de toma de decisiones, siendo conscientes del plan estratégico.
- Afianzar ejercicio de la democracia y la incertidumbre, pues suele generar conflictos.
- Armar estructura sólida que trascienda a las personas, independiente de las personas que la integren, sean socios o consejo.
- Establecer funciones y rotación del consejo administrativo.
- Sistematizar y validar el funcionamiento de la asamblea.
- Mantener informados a los socios, según normativa para toma de decisión, reunión, convocatorias, toma de actas.
- Revisar estatutos y reglamento interno.
- Hacer valer estatutos en función de la cooperativa y no de socios en particular.
- Renovar la motivación cambiando roles en el consejo de administración.

- Informar y registrar sesiones del Consejo.
- Definir perfil del consejo y habilidades de diálogo y democráticas esperadas.

## **5. Definición de funciones y responsabilidades claras**

- Definir necesidad de roles según intereses y áreas de función.
- Delimitar las tareas, pero promoviendo la autogestión.
- Lograr la autogestión de los socios y de la coop.
- Cuidar la amistad sin contradecir el cumplimiento de las reglas.
- Reconocer aporte clave de cada miembro del equipo en su función.
- Saber que cada miembro del equipo tiene capacidades y expertisse en el área en que aporta.
- Reglamentar la incorporación de socios.
- Acordar definición de perfiles y de selección de personal.
- Definir el perfil de socio, del trabajador y el compromiso con la cooperativa.
- Definir reglamento de expulsión de socios consensuado por la cooperativa.
- Compartir roles en consejo administrativo y contratar para operación.
- Definir diferencias entre socios y trabajadores (en beneficios, deberes, derechos, contrato).
- Revisar que el rol del directorio sea cercano a todos y no sólo a un grupo.

## **6. Desarrollo del Talento**

- Promover el autoconocimiento.
- Avanzar equitativamente en la formación de cada socio.
- Ayudar a que cada trabajador sepa que hace un aporte a la comunidad.
- Construir camino de conocimiento de las personas para reconocer su potencial.
- Desarrollar y potenciar a las personas con un plan de capacitación.
- Mantener capacitación permanente.

- Capacitar a socios con otros fondos, ya que, a diferencia de trabajadores, no pueden usar SENCE.
- Profesionalizar rol de los dirigentes, capacitando.
- Mejorar la capacitación dirigencial.
- Invertir en capacitación, porque la cooperativa mejora la rentabilidad con personas preparadas y comprometidas.
- Visibilizar el servicio de los socios.
- Motivar con el concepto cooperativo y capacitar permanentemente.
- Discriminar necesidad de capacitación en cargos estratégicos.
- Mantener aprendizaje y mejora continua.
- Nivelar conocimientos y responsabilidad, acortando las brechas entre los socios.
- Renovar talentos, socios y competencias.
- Capacitar a cada miembro de la coop. de acuerdo con su potencial e interés.
- Aprender de la prueba y error.
- Instalar capacidad de aprender sin depender de que lo dirijan paso a paso.
- Priorizar dentro de los socios para cubrir vacantes, fomentar el desarrollo de los socios así éste tiene más compromiso.
- Formar a nuevos dirigentes para la renovación del consejo.

## ÁREA DE VENTAS Y MARKETING

### **1. Desarrollo de identidad de marca**

- Dar a conocer la empresa, su identidad y destacar su valor agregado.
- Definirse para saber qué se quiere transmitir y evitar mensajes ambiguos.
- Conocer el propio producto y lo que se quiere vender.
- Diseñar branding gracias a proyectos.
- Reconocer los valores asociados al producto y la tienda.
- Reconocer el plus que puede significar ser coop. para vender el producto.

- Aprender a venderse desde los valores.
- Aprovechar la experiencia de la coop. para dar garantía y agregar valor a la venta.
- Revisar los valores y estructura que se van transmitiendo en la narrativa.
- Aprovechar la diferenciación del negocio con sus símiles no cooperativos.
- Aprovechar el componente cultural de la identidad mapuche.
- Aprovechar el valor agregado de pequeños productores que tiene plus a ser explotado.
- Agregar valor al concepto de pequeña producción.
- Tener conciencia del desarrollo de imagen y ofrecer mejora continua del producto.
- Estar atentos a fondos concursables que dan valor para generar negocios. Ej. rescate al producto ancestral (coopeumo), historia productiva (ovicoop).

## **2. Definir una estrategia comercial**

- Definir planes concretos para trabajar el área y sus metas.
- Tener metas y enfoque comercial y dedicarle tanto tiempo como a la producción.
- Complementar los aspectos técnicos con lo comercial.
- Aprender a hacer comercializable la artesanía.
- Saber leer el mercado para adaptar el producto a las demandas del cliente.
- Contar con un espacio de comercialización estable y bien ubicado.
- Definir persona responsable, metas e indicadores de resultados.
- Contar con un plan comercial.
- Conocer la realidad del mercado, la competencia y el valor que se aporta.
- Complementar el foco social con el comercial.
- Conocer la capacidad y plazos de venta.
- Definir estrategias de colaboración y ventas con alianzas estratégicas.
- Salir a vender con plan de visita y conocimiento de los clientes objetivos.

- Definir el objetivo de crecimiento y la conveniencia de contar con menos proyectos, pero más grandes o abarcar masividad.
- Contactar una diversidad de productores y escogerlos según la calidad de producción y si cumplen estándares, pues el cliente hace estudio del producto.
- Conocer cliente al que se quiere llegar.
- Conocer capacidad del recurso humano.
- Conocer una diversidad de productores y escogerlos según calidad de producción.
- Apuntar a un mercado bien identificado, según expectativas de venta.
- Conocer el volumen de producción.
- Conocer el mercado y ofrecer el producto, hay que salir a vender.
- Crecer para pasar de la venta a granel y vender en saco.
- Reconocer cuando es un producto competitivo.
- Tener mirada de futuro.
- Enfrentar la competencia en el área que abarcamos.

### **3. Generar plan de ventas**

- Saber dónde, cuánto y a quién se va a vender.
- Facilitar la contactación de los clientes y el desafío de aprender a vender.
- Cumplir con las reglas y compromisos.
- Aprender a crear el mercado.
- Encontrar un modo de vender que configure un solo sector.
- Contar con un departamento comercial y salir a buscar contratos y al tiempo tener la capacidad de responder a esos compromisos.
- Reconocer el cliente que queremos, porque no todos los que hay son el público objetivo que buscamos, pues algunos atentan contra nuestros principios.
- Acceder a asesorías de agentes de ventas cuando faltan estrategias.

- Encontrar un modo de vender que configure un solo sector.
- Reconocer el cliente que queremos, porque no todos los que hay son el público objetivo que buscamos, pues algunos atentan contra nuestros principios.
- Capacitarse en estrategias de ventas.
- Aprender nuevas herramientas no convencionales ni las mismas del mercado capitalista.
- Diversificar estrategias y planes de venta con prioridades.
- Llevar el plus de la experiencia de venta personal a lo digital.
- Invertir en estrategias de ventas organizando roles de las otras áreas.
- Digitalizar los procesos comerciales y de venta.
- Incorporar nuevas formas de producir a modo de innovación.
- Aprender a crear demanda y a la vez venderlo bien.
- Promover que los clientes también se vayan cooperativizando.
- Ofrecer y cumplir con los estándares del mercado más exigente.
- Tratar de llegar a nuevos mercados.
- Enfrentar contextos complejos desde lo digital (delivery).

#### **4. Desarrollo de la estrategia de marketing**

- Conocer estrategias de marketing.
- Adaptar el marketing a la Inestabilidad del contexto.
- Desarrollar habilidades de ventas y marketing.
- Ampliar el público que tiene acceso a los logros de la coop.
- Generar contenido para ofrecer mejor los servicios.
- Aprender a autogestionar la web y rrs, dedicarle tiempo
- Considerar otros medios de difusión (radio, ferias y diarios y eventos locales)
- La instalación del negocio en sí mismo puede ser un buen marketing.
- Posicionar el producto, participando en eventos de alta valoración.
- Buscar nichos donde mostrarse.

- Reconocer cuáles son los medios y plataformas que tienen mayor impacto.
- Aprender que en general esta área es igual que la empresa tradicional.
- Superar las brechas digitales.
- Contratar personal para tener presencia en RRSS ante analfabetismo digital.
- Valorar que el mejor marketing es el trabajo realizado.
- Tener presencia web y conocimiento de cómo hacerlo.
- Variar plataformas de difusión.
- Romper la lógica de mercado hay que deconstruir la lógica y plantearse otras miradas, no se puede usar el mismo formato.
- Asesorarse por diseñadoras modernas y cambiar su mentalidad, ciñéndose a las tendencias para llegar a más clientes.

## **5. Desarrollo de estrategia comunicacional**

- Comunicar más y mejor lo que se hace.
- Transmitir logros y servicios que se pueden ofrecer.
- Contar con digitalización, difusión y conocimientos de ventas por RRSS.
- Se requiere tiempo para preparación de material audiovisual.
- Vender desde la narrativa propia de la coop. en armonía con el medio ambiente.
- Aprovechar el impacto local y la narrativa del boca a boca.
- Usar la creatividad para dar a conocer lo que se quiere comunicar.
- Aprovechar fondos para la publicación de logros en revista y web.
- Actualizar las RRSS.
- Revisar constantemente las estrategias comunicacionales.
- Tener presencia web, es existir en el imaginario, influye incluso en la obtención de subsidios, así como para crecer o asociarse.
- Aprovechar el valor agregado y la retórica de lo "multicultural" y de los objetivos sociales.

- Descubrir un modo de vender desde nuestros principios y no ocupar el lenguaje del capitalismo.