



MANUAL SOCIAL Y SOSTENIBLE



Otra más de Origo Lab!

CORFO

ORIGO Lab

WWW.SOCIALYSOSTENIBLE.CL



MANUAL SOCIAL Y SOSTENIBLE

CORFO

ORIGO Lab

ÍNDICE

01

Mecanismos de Gobernanza y
Toma de Decisiones en Cooperativas

6

02

Liderazgo, Gestión y Desarrollo
Organizacional en Cooperativas

20

03

Creación y Desarrollo
de Emprendimientos

33

04

Modelos de Negocios y KPI

54

05

Comercialización

61

06

Economía Social y Sostenibilidad

67

INTRODUCCIÓN

Bienvenidos al Manual de Economía Social & Sostenible, un recurso creado para fortalecer proyectos basados en la Cooperatividad y la Asociatividad, motores claves para el desarrollo sostenible.

A lo largo de estas páginas, encontrarán información esencial sobre los seis módulos que conforman el programa presencial. Juntos exploraremos principios, estrategias y herramientas fundamentales para potenciar sus iniciativas y generar un impacto positivo en sus comunidades.

Espero que este manual les resulte útil y los motive a seguir construyendo un futuro más social y sostenible.

¡Gracias por ser parte de esta iniciativa!

Atentamente,

- Caro Saavedra

Directora Ejecutiva de Origo Lab

01

1

**MECANISMOS DE
GOBERNANZA Y
TOMA DE DECISIONES
EN COOPERATIVAS**

01

MECANISMOS DE GOBERNANZA Y TOMA DE DECISIONES EN COOPERATIVAS

- Desarrollado por Roberto Luengo.

INTRODUCCIÓN

El módulo “Mecanismos de Gobernanza y Toma de Decisiones en Cooperativas” se presenta como una guía fundamental para comprender los principios básicos que rigen la gobernanza en este modelo organizativo. Las cooperativas, caracterizadas por su naturaleza democrática e inclusiva, requieren mecanismos que permitan la participación activa de sus miembros y garanticen decisiones colectivas sostenibles y equitativas. Este módulo pone énfasis en la **creación de procesos que fomentan la construcción conjunta de acuerdos, elementos clave para su sostenibilidad y éxito.**

En este contexto, se abarcan temas esenciales como los estatutos cooperativos, los roles y funciones de los diferentes órganos, y las dinámicas que se desarrollan en la asamblea. Además, se exploran herramientas y estrategias que permiten fortalecer la participación activa de las y los socios asegurando que cada voz sea escuchada y valorada. Este enfoque se complementa con la aplicación de la metodología del diálogo propuesta por Paulo Freire, que promueve la reflexión crítica y el empoderamiento de los individuos a través de la comunicación horizontal y el intercambio de saberes.

Este módulo no solo ofrece un marco teórico, sino también una base práctica que ayuda a los participantes a implementar sistemas de gobernanza cooperativa efectivos, en armonía con los valores de solidaridad, equidad y democracia. En última instancia, **se busca que los participantes desarrollen habilidades para la toma de decisiones inclusivas y para la resolución de conflictos, permitiendo que las cooperativas sean espacios de transformación social y desarrollo comunitario.**

¿QUÉ ES LA GOBERNANZA?



La gobernanza en las cooperativas se refiere al **conjunto de principios, estructuras, procesos y prácticas que regulan cómo se toman decisiones, se gestionan los recursos y se establece la dirección estratégica dentro de una cooperativa**. Es el marco que asegura que las cooperativas funcionen de manera democrática, participativa y transparente, alineándose con los valores y principios cooperativos establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

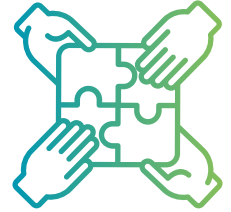
El presente documento cita a Naser *“la realización de relaciones entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado por la competencia y cooperación donde coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales (ciudadanía y sus distintos mecanismos de organización temporal y/o espontánea). La forma, e interacción entre los diversos actores, refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad.”*

La realización de relaciones para la toma de decisiones generando interacciones entre los distintos actores del sistema, es la base de la gobernanza según la definición de Naser.

Podemos sumar la definición de Eudes de Freitas Aquino *“La gobernanza cooperativa es el conjunto de mecanismos y controles, internos y externos, con los cuales los cooperados definen y aseguran el alcance de los objetivos de una organización, de un modo consistente con el propósito de la misma y garantizando la continuidad de los principios cooperativos”*

En el caso de las cooperativas, es clave identificar los mecanismos y los controles internos y externos para alcanzar los objetivos de la organización.

COOPERATIVAS



Es fundamental comprender la definición de las cooperativas para poder alcanzar los objetivos de éstas y profundizar en sus características. Según la ACI **“una 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.”**

Bajo la definición de la ACI, es importante tener en claro que las cooperativas tienen objetivos que incluyen las tres dimensiones mencionadas, cultural, social y económica. Por lo tanto, al momento de ir identificando los mecanismos de gobernanza se debe pensar en estas tres dimensiones con los objetivos previamente definidos.

CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LA GOBERNANZA EN LAS COOPERATIVAS:

DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN:

Las decisiones en las cooperativas suelen tomarse bajo el principio de “un miembro, un voto”, lo que garantiza que todos los socios tengan igualdad en la participación y el poder de decisión, independientemente de su contribución económica.

TRANSPARENCIA:

La gobernanza incluye mecanismos que promueven la rendición de cuentas y el acceso a la información para todos los miembros. Esto es crucial para mantener la confianza y el compromiso dentro de la organización.





ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

La gobernanza en las cooperativas está respaldada por órganos clave como la Asamblea General (el máximo órgano decisorio), el Consejo Rector o Junta Directiva (responsable de la gestión estratégica) y otros comités que velan por la correcta operación y supervisión.

ESTATUTOS Y NORMATIVAS:

Los estatutos son la base legal que definen las reglas de funcionamiento de la cooperativa, estableciendo derechos y deberes de los socios, las responsabilidades de los órganos directivos y los procedimientos para la toma de decisiones.

ÉTICA Y VALORES COOPERATIVOS:

La gobernanza en una cooperativa está profundamente vinculada a los valores de solidaridad, equidad, autoayuda, responsabilidad social y sostenibilidad, promoviendo una gestión alineada con los intereses colectivos.

INCLUSIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD:

Se busca que las decisiones se tomen considerando el bienestar de todos los miembros y las comunidades donde opera la cooperativa, priorizando un desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible.

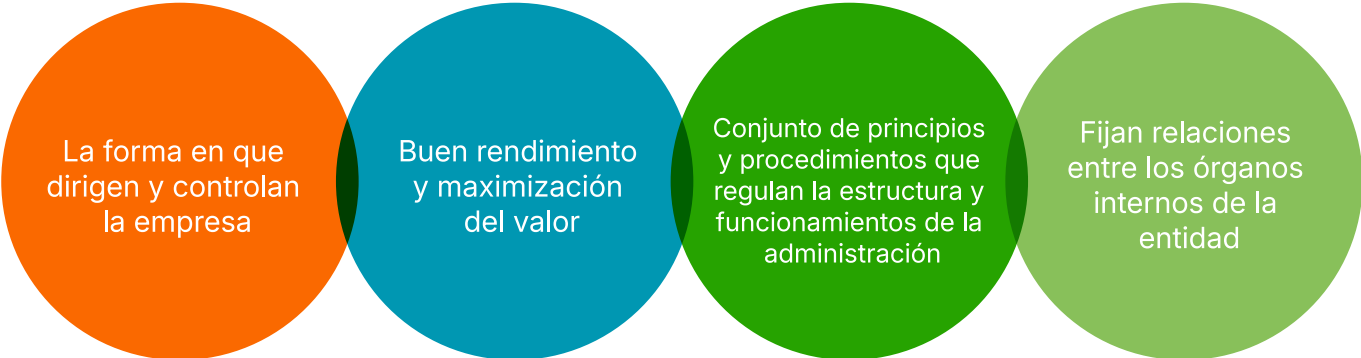
EL GOBIERNO CORPORATIVO SEGÚN LA OCDE Y LA DAES

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico se definen los principios del gobierno corporativo: **Consolidación de la base para un marco eficaz, Actores interesados en el gobierno corporativo, Inversores institucionales, Derechos y tratamientos equitativos, Divulgación de información y transparencia, y responsabilidades del consejo.**

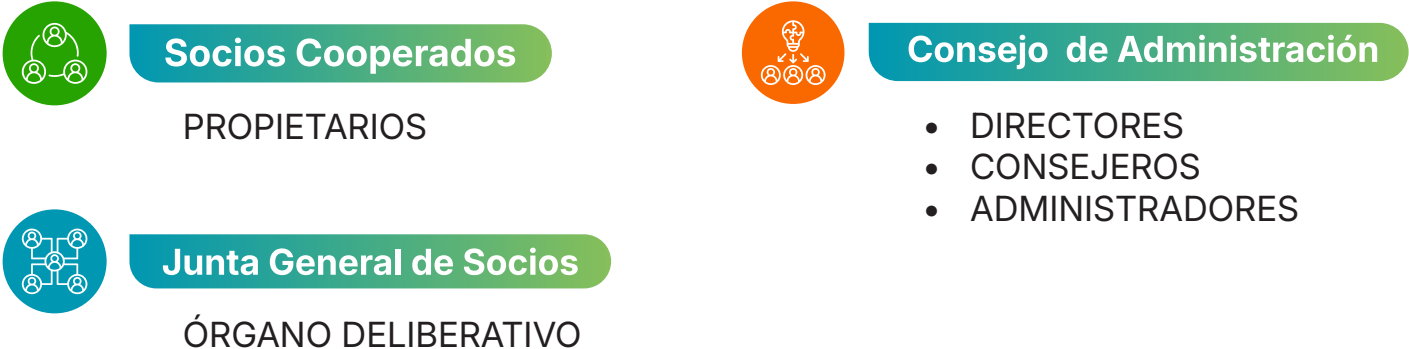
El Consejo de Administración debe tener responsabilidades para el buen funcionamiento del Gobierno Corporativo, tales como ejercer el control y tener una dirección. Se tiene que velar por la rentabilidad, la eficiencia y un funcionamiento ético. Además, el Consejo de Administración debe velar por permitir el acceso a la información, criterios equitativos, con procesos de elecciones transparentes y comunicando de manera objetiva.

Mientras que la División de Asociatividad y Cooperativismo DAES, menciona que la OCDE define los gobiernos corporativos como **“los medios internos por las cuales las corporaciones son operadas y controladas”** y también como **“el conjunto de mecanismos, institucionales y de mercado, que inducen al interés propio de los controladores de una compañía, a tomar decisiones que maximizan el valor de la compañía y, por consiguiente, maximizan el valor para los accionistas.”**

Los lineamientos aplicados para la asociatividad de un buen gobierno corporativo consideran las siguientes características:



Los actores relevantes para un buen gobierno corporativo en cooperativas son:





Junta de Vigilancia o Inspector de Cuentas

FISCALIZADOR INTERNO



Órgano Fiscalizador

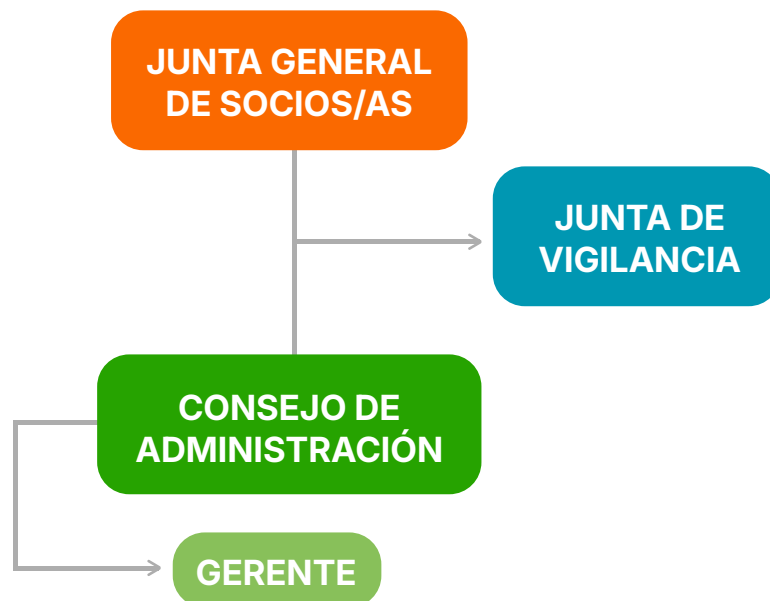
DAES

Adicionalmente, se debe considerar los principios y procedimientos que regulen el funcionamiento y la estructura, generar relaciones entre entidades internas y generar un directorio, en este caso, un Consejo de Administración.

En el caso de la Ley General de Cooperativas considera que las Cooperativas tienen un Consejo de administración, Junta de vigilancia y un Gerente. Sin embargo, si la cooperativa tiene hasta 20 socios/as, se puede simplificar la administración reemplazando al gerente y al consejo de administración por uno Gerente Administrador, y a la Junta de Vigilancia por un Inspector de cuentas.

Esto no limita que la cooperativa pueda definir otras comisiones y/o subgerencias para poder darle operatividad y funcionamiento.

Ejemplo de cooperativas con una administración completa:



Ejemplo de cooperativa con una administración simple, solo para cooperativas entre 5 y 20 socios:



Las cooperativas tienen grupos de interés a los cuales atender, estos son internos y externos. En el caso de los internos encontramos a los socios, consejeros, gerente, trabajadores no socios. Mientras que en los externos hallamos a clientes, proveedores, el Estado, entidades financieras, la comunidad y el ecosistema donde está inserta la cooperativa.

Algunos elementos claves para poder cumplir con los principios de la gobernanza en las cooperativas son la definición de roles acordes a las necesidades de la cooperativas, que estos roles puedan comunicar efectivamente e informar a tiempo las vicisitudes de la cooperativa y fortalecer la relaciones de asociatividad mediante la confianza.



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Todas las empresas para su correcto funcionamiento y proyectar el desarrollo a largo plazo de ésta requiere de una planeación estratégica, y las cooperativas no son ajenas a esta.

Para poder generar una adecuada planeación estratégica en las cooperativas se debe tener en consideración un análisis de los factores externos a la cooperativa, como el ecosistema donde está inserta y los elementos que la afectan, según los actores y elementos con los que interactúa. En la bibliografía de negocios existen análisis como PESTAL y las 5 fuerzas de Porter para poder analizando el medio externo.

Mientras que internamente las cooperativas deben definir sus misión, visión, valores y objetivos estratégicos, para luego poder avanzar hacia una adecuada planificación estratégica por cada una de sus áreas (marketing, producción, inventarios, finanzas, gestión de personas, entre otros).

Algunos elementos particulares de las cooperativas, al realizar la planeación estratégica, son los siguientes:

- **Los objetivos consideran al menos tres elementos: económicos, sociales y culturales, donde podemos sumar el medioambiental.**
- **La estructura organizacional de una cooperativa está definida legalmente hasta la gerencia. Debajo de la gerencia las comisiones y subgerencias que se puedan crear depende de los acuerdos y necesidades de la cooperativa.**
- **La asociatividad es una dimensión que se debe trabajar diariamente en las cooperativas, destinando recursos y tiempo para poder mantener las relaciones de confianzas entre los socios y las socias.**
- **Los valores que cada cooperativa defina de su funcionamiento de negocios están supeditados a los 7 principios cooperativos.**

PRINCIPIOS COOPERATIVOS



Los 7 principios cooperativos establecidos por Alianza Cooperativa Internacional (ACI) son:

1. ADHESIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA:

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que quieran utilizar sus servicios y que deseen aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.

2. CONTROL DEMOCRÁTICO DE LOS MIEMBROS

Las cooperativas son gestionadas de forma democrática por sus miembros, quienes participan activamente en las decisiones y el establecimiento de políticas. Cada miembro tiene derecho a un voto, independientemente del capital que haya aportado.

3. PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

Los socios contribuyentes equitativamente al capital de la cooperativa y controlan democráticamente su uso. Una parte de los excedentes económicos se destina a los objetivos comunes, al desarrollo de la cooperativa y la mejora de la comunidad, en lugar de ser distribuidos solo con fines lucrativos.

4. AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

Las cooperativas son organizaciones autónomas controladas por sus miembros. Incluso cuando cooperan con otras organizaciones o reciben apoyo externo, conservan su independencia y mantienen la capacidad de tomar decisiones por sí mismas.

5. EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

Las cooperativas proporcionan a sus miembros, dirigentes y empleados formación y educación continua para mejorar su gestión y fomentar la participación informada. También informan al público en general, especialmente a los jóvenes, sobre la naturaleza y los beneficios de las cooperativas.

6. COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

Las cooperativas trabajan de manera conjunta a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales para fortalecer el movimiento cooperativo y beneficiar a sus miembros. La cooperación fortalece la solidaridad y el impacto colectivo.

7. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de las comunidades en las que están insertas, promoviendo el bienestar social, económico y ambiental.

ECOSISTEMA



Entendiendo que el sistema económico proviene del Ecosistema Global (Tierra), este puede tener sub ecosistema y puede ser sub ecosistema de otros ecosistemas más grandes. Una definición en la cual nos basamos para los ecosistemas económicos es la de Moore:

“Una comunidad económica apoyada por una base de interacción de las organizaciones e individuos, los organismos del mundo de los negocios. La comunidad económica produce bienes y servicios de valor a los clientes, quienes son miembros del ecosistema. Los organismos miembros también incluyen proveedores, competidores y otras partes interesadas. Con el tiempo, ellos coevolucionan sus capacidades y funciones y tienden a alinearse con las indicaciones establecidas por una o más empresas centrales. Aquellas empresas con roles de liderazgo pueden cambiar con el tiempo, pero la función de líder del ecosistema es valorada por la comunidad porque permite a los miembros avanzar hacia visiones compartidas para alinear sus inversiones y para encontrar papeles mutuamente. Se puede definir el ecosistema mediante la quintuple hélice a través de la revisión de los sectores: privado, público, academia, sustentabilidad y social” Moore, J. (1996).

Al identificar los Ecosistemas, se puede hacer desde el modelo de sectores y de actores. En el caso de los sectores, es común el trabajo desde la triple, cuádruple o quintuple hélice.

La quintuple hélice incluye 5 sectores que conforman el ecosistema: **Privado, Público, Social, Medioambiental y Academia**. Entendiéndolos de la siguiente manera: Los ecosistemas basados en sectores tienen iniciativas que responden a su propio sector pudiendo encontrarse una misma iniciativa como una incubadora de emprendimientos, pero con enfoque distintos si es una autoridad pública (como un municipio) o la academia (un rector de una universidad).

También existe el modelo de ecosistema basado en roles, actores y valores. Una metodología para trabajar este modelo es tipificar a los actores, roles y valores:

- **ARTICULADORES:** Aseguran espacios y plataformas propicias para que los diferentes actores no solo "hablen" entre sí, sino que colaboren activamente en iniciativas conjuntas.
- **VINCULADORES:** Conectan a distintos actores para crear nuevas relaciones. Buscan fomentar la colaboración.
- **PROMOTORES:** Divulgan y promueven el emprendimiento de alto impacto, local e internacionalmente para apoyar la escalabilidad de los ecosistemas.
- **HABILITADORES:** Proveen recursos al ecosistema para apoyar la generación y desarrollo de nuevos emprendimientos de alto impacto e innovación, dentro del propio ecosistema o fuera de este.
- **GENERADORES DE CONOCIMIENTO:** Instituciones públicas y privadas que generan nuevo conocimiento, que a su vez pueden impulsar la creación de nuevos proyectos, tecnologías, innovación y emprendimientos de alto impacto.
- **COMUNIDADES:** Organizaciones civiles formales o no que comparten conocimiento, colaboran y dan dinamismo al ecosistema de emprendimiento de alto impacto.

CONCLUSIÓN

Los mecanismos de gobernanza y toma de decisiones, en las cooperativas, son elementos esenciales para garantizar su sostenibilidad, eficacia y alineación con los principios cooperativos. Estas herramientas no solo definen cómo se gestionan las cooperativas, sino que también reflejan su compromiso con la democracia, la inclusión y la equidad. En un modelo organizativo donde las personas son el centro y el propósito principal, la participación activa y la transparencia se convierten en pilares fundamentales para fortalecer la confianza y la cohesión entre los socios.

A través de una gobernanza bien estructurada y procesos de decisión claros, las cooperativas logran equilibrar los intereses individuales con los objetivos colectivos. La asamblea general, los estatutos y los roles de los órganos directivos son instrumentos clave que garantizan un funcionamiento ordenado y eficaz, además de fomentar una cultura de corresponsabilidad y empoderamiento. Estos mecanismos no solo mejoran la operatividad interna, sino que también refuerzan la identidad cooperativa, permitiendo que estas organizaciones sigan siendo referentes de desarrollo sostenible y transformación social.

El enfoque en una toma de decisiones inclusiva y democrática, inspirada en metodologías como el diálogo de Paulo Freire, enriquece el modelo cooperativo al promover una comunicación horizontal y reflexiva. Este enfoque permite que las voces de todos los socios sean escuchadas y valoradas, asegurando una participación activa.

En definitiva, los mecanismos de gobernanza y toma de decisiones son mucho más que herramientas administrativas; son el reflejo del espíritu cooperativo y la clave para su éxito.

BIBLIOGRAFÍA:

- ACI, <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- División de Asociatividad y Cooperativas (2016), Guía de buenas prácticas para la gestión de emprendimientos cooperativos.
- Freitas Aquino (2014), Gobernanza cooperativa. Presentación en III Cumbre Cooperativa de las Américas.
- Naser, A (2021). Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación .
- OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, París. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Tedesco, M (2019), Roles, Valores y Dinámicas Sociales. Una nueva aproximación para describir y entender ecosistemas económicos. MITD-Lab.



**LIDERAZGO, GESTIÓN
Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
EN COOPERATIVAS**

02

LIDERAZGO, GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVAS

- Desarrollado por Miguel Barahona.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo en cooperativas es un pilar fundamental para **promover la cohesión interna, la sostenibilidad organizacional y el éxito colectivo**. A diferencia de otras estructuras, el modelo cooperativo prioriza la gestión participativa, donde las decisiones se toman de manera democrática y el bienestar común es el objetivo central.

Este módulo tiene como propósito **fortalecer las habilidades de liderazgo cooperativo**, enfocándose en la creación de un ambiente de confianza y colaboración que impulse el compromiso de todos los miembros.

A través del desarrollo de capacidades para **la resolución de conflictos y la construcción de consensos**, se busca empoderar a los líderes para guiar sus organizaciones hacia un crecimiento sostenible, promoviendo la integración de perspectivas diversas y maximizando el potencial del trabajo en equipo.

LIDERAZGO COOPERATIVO

El liderazgo en entornos cooperativos se caracteriza por su enfoque en la inclusión, la participación activa y el compromiso con los valores fundamentales de la cooperación. Este estilo de liderazgo difiere significativamente del liderazgo tradicional y se basa en principios democráticos y valores como la solidaridad, la equidad y la participación.

Diferencias entre **liderazgo tradicional y liderazgo cooperativo**:

ASPECTO	LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO COOPERATIVO
ESTRUCTURA DE PODER	Jerárquica: el líder tiene la autoridad centralizada.	Horizontal: el poder se distribuye entre los miembros del equipo.
TOMA DE DECISIONES	Unilateral: las decisiones las toma principalmente el líder.	Colectiva: las decisiones se toman en conjunto.
ROL DEL LIDER	Director: supervisa y controla.	Facilitador: guía y apoya el trabajo en equipo.
RELACIÓN CON EL EQUIPO	Autoritaria: el líder dicta tareas y normas.	Colaborativa: fomenta la participación y el consenso.
MOTIVACIÓN DEL EQUIPO	Basada en incentivos externos como recompensas o castigos.	Basada en la inclusión, la autonomía y el propósito compartido.
COMUNICACIÓN	Descendente: el flujo de información va del líder al equipo.	Bidireccional: promueve un diálogo abierto y constante.
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	El líder decide cómo se resuelven los conflictos.	Se buscan soluciones mediante el consenso del grupo.
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	El líder decide cómo se resuelven los conflictos.	Se buscan soluciones mediante el consenso del grupo.
ADAPTABILIDAD	Rígido: sigue procedimientos y protocolos establecidos.	Flexible: se adapta a las necesidades del grupo y del contexto.
INNOVACIÓN	Puede ser limitada debido al control centralizado.	Alta, ya que promueve la diversidad de ideas y la creatividad grupal.

El liderazgo cooperativo enfatiza la colaboración y el empoderamiento, siendo más adecuado para contextos donde la participación y la diversidad son esenciales.

PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y COLABORATIVO

El liderazgo democrático y colaborativo se basa en la participación activa y equitativa de los miembros del equipo. Sus principios fundamentales son:

1. INCLUSIÓN

- Todos los miembros tienen voz y voto en las decisiones importantes.
- Se fomenta un ambiente donde todos puedan contribuir, independientemente de su posición.

2. IGUALDAD

- Todos los integrantes son tratados con equidad y respeto.
- Las diferencias individuales son valoradas como fortalezas para el grupo.

3. TRANSPARENCIA

- La información se comparte abiertamente para construir confianza.
- Los objetivos y procesos se comunican de manera clara.

4. DELEGACIÓN Y EMPODERAMIENTO

- Las responsabilidades se distribuyen de manera justa.
- Los miembros son alentados a tomar iniciativas y participar en la gestión.

5. CONSENSO

- Las decisiones se toman buscando acuerdos que reflejen los intereses colectivos.
- Aunque el consenso es ideal, se utilizan mecanismos democráticos en caso de discrepancias.

6. RESOLUCIÓN COLABORATIVA DE CONFLICTOS

- Se prioriza el diálogo y el entendimiento mutuo.
- Los conflictos se abordan como oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

7. FLEXIBILIDAD

- El líder adapta su enfoque según las necesidades del equipo y del entorno.
- Se valora la innovación y la capacidad de ajustar los procesos.

Estos principios promueven una cultura organizacional inclusiva y comprometida, clave para el éxito en entornos cooperativos.

El liderazgo democrático y colaborativo es especialmente eficaz en contextos donde la diversidad de ideas, la inclusión y la adaptabilidad son esenciales para el éxito.



LIDERAZGO BASADO EN VALORES COOPERATIVOS: SOLIDARIDAD, EQUIDAD Y PARTICIPACIÓN

El liderazgo en cooperativas está fundamentado en valores éticos que guían la interacción entre los miembros y la toma de decisiones.

1. SOLIDARIDAD

DEFINICIÓN: Compromiso mutuo para trabajar juntos por objetivos comunes.

Ejemplo: *Un líder fomenta un ambiente de apoyo mutuo, donde los recursos y conocimientos se comparten para beneficiar al grupo.*

2. EQUIDAD

DEFINICIÓN: Justicia en la distribución de recursos, responsabilidades y beneficios.

Ejemplo: *Un líder asegura que las oportunidades sean accesibles para todos, considerando las necesidades individuales.*

3. PARTICIPACIÓN

DEFINICIÓN: Inclusión activa de todos los miembros en los procesos de decisión.

Ejemplo: *Un líder organiza reuniones regulares donde cada miembro tiene espacio para expresar sus ideas y preocupaciones.*



El liderazgo en las cooperativas se distingue por su enfoque en la participación democrática, la equidad y el compromiso colectivo. A diferencia de los modelos tradicionales de liderazgo jerárquico, en las cooperativas el liderazgo está orientado hacia **la colaboración, la inclusión y la creación de valor compartido**. Algunos aspectos claves del liderazgo en cooperativas incluyen:

I. ENFOQUE PARTICIPATIVO

- **TOMA DE DECISIONES DEMOCRÁTICAS:** El liderazgo cooperativo promueve que las decisiones sean tomadas colectivamente por los miembros, respetando el principio de **“una persona, un voto”**.
- **FOMENTO DEL DIÁLOGO:** Los líderes cooperativos buscan construir consensos y fomentar un intercambio abierto de ideas entre los miembros.

II. GESTIÓN DEL CONFLICTO

- **RESOLUCIÓN CONSTRUCTIVA:** En el contexto cooperativo, los conflictos se abordan como oportunidades para fortalecer las relaciones y mejorar los procesos.
- **MEDIACIÓN INCLUSIVA:** Los líderes actúan como facilitadores, asegurando que todas las voces sean escuchadas y respetadas.

III. FOCO EN LA SOSTENIBILIDAD

- **CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL:** El liderazgo cooperativo se centra en estrategias sostenibles que benefician tanto a los miembros como a la comunidad en general.
- **VISIÓN A LARGO PLAZO:** Las decisiones y acciones buscan equilibrar los objetivos económicos, sociales y ambientales.

IV. FORTALECIMIENTO DE LA COHESIÓN INTERNA

- **CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA:** Los líderes promueven relaciones basadas en la transparencia y el respeto mutuo.

- **FOMENTO DE LA PERTENENCIA:** Se desarrollan estrategias para involucrar activamente a los miembros y fortalecer su sentido de pertenencia a la cooperativa.

V.HABILIDADES CLAVE DEL LÍDER COOPERATIVO

- **EMPATÍA:** Comprender y valorar las necesidades y opiniones de los miembros.
- **COMUNICACIÓN EFECTIVA:** Ser claro y accesible, tanto en la expresión de ideas como en la recepción de retroalimentación.
- **ADAPTABILIDAD:** Gestionar cambios y responder a desafíos con flexibilidad.
- **VISIÓN COMPARTIDA:** Inspirar y alinear a los miembros hacia objetivos comunes.

El liderazgo cooperativo, por su naturaleza, no solo busca la eficacia organizacional, sino también **el desarrollo integral de sus miembros y el impacto positivo en la comunidad**, haciendo de este modelo un ejemplo de gestión alineada con los principios de solidaridad y sostenibilidad.

VENTAJAS Y RETOS DEL LIDERAZGO COOPERATIVO

VENTAJAS



MAYOR COHESIÓN:

Los valores de solidaridad y equidad fortalecen las relaciones humanas y la confianza.



INNOVACIÓN:

La diversidad de perspectivas fomenta soluciones creativas y efectivas.



COMPROMISO SOSTENIDO:

La participación activa genera un sentido de pertenencia y responsabilidad.



PROCESO MÁS LENTO:

Las decisiones inclusivas requieren tiempo y paciencia.



GESTIÓN DE CONFLICTOS COMPLEJA:

Es necesario abordar diferentes intereses y puntos de vista.



HABILIDADES AVANZADAS:

Los líderes deben ser excelentes comunicadores, mediadores y facilitadores.

MÉTODOS PARA LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y EQUITATIVA DE LOS MIEMBROS

La participación activa y equitativa es clave para la gestión democrática. Algunos métodos efectivos incluyen:

a) Educación y capacitación

- Proveer formación continua sobre los principios cooperativos, derechos y responsabilidades de los miembros.
- Desarrollar habilidades de comunicación, liderazgo y resolución de conflictos para todos los miembros.

b) Espacios para la participación

- Crear foros abiertos, asambleas y reuniones regulares donde todos los miembros puedan expresar sus ideas y opiniones.
- Utilizar herramientas digitales para incluir a miembros que no puedan participar presencialmente.

c) Mecanismos de representación

- En cooperativas grandes, se debe establecer representantes que recojan y transmitan las inquietudes de grupos más pequeños, asegurando que todas las voces sean escuchadas.

d) Incentivos para participar

- Reconocer y premiar la participación activa, como mediante menciones, beneficios o recompensas simbólicas.

e) Políticas de inclusión

- Asegurar que las minorías o grupos menos representados tengan oportunidades equitativas para participar en los procesos de decisión.



ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y TOMA DE DECISIONES INCLUSIVAS

Los conflictos son inevitables en cualquier organización democrática. Sin embargo, una gestión adecuada puede convertirlos en oportunidades de aprendizaje y fortalecimiento colectivo.

A) RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

1. Fomentar el diálogo abierto:

- Establecer espacios donde los miembros puedan expresar sus preocupaciones sin temor a represalias.
- Utilizar un facilitador imparcial si es necesario.

2. Mediación y negociación:

- Designar un mediador interno o externo para ayudar a resolver disputas.
- Buscar soluciones que beneficien a todas las partes involucradas, evitando decisiones unilaterales.

3. Normas claras:

- Definir códigos de conducta y mecanismos de resolución de conflictos desde el inicio para evitar escaladas innecesarias.

4. Gestión emocional:

- Promover la empatía y el entendimiento mutuo, ayudando a los miembros a manejar sus emociones durante los conflictos.

B) TOMA DE DECISIONES INCLUSIVAS

1. Consenso como objetivo:

- Priorizar el consenso sobre las decisiones para asegurar que todos los miembros estén alineados con los objetivos.
- Aunque el consenso es ideal, definir procesos alternativos (como votaciones) en caso de no alcanzarlo.

2. Facilitación de reuniones:

- Utilizar técnicas como las rondas de opinión o herramientas de priorización para que todos tengan oportunidad de participar.

3. Herramientas participativas:

- Implementar tecnologías o metodologías como mapas mentales, matrices de decisión o plataformas digitales para recoger y analizar propuestas.

4. Transparencia:

- Documentar y comunicar los resultados de las decisiones para evitar malentendidos o desconfianza.

CONCLUSIÓN

El liderazgo en cooperativas no solo es un desafío, sino también una oportunidad para construir organizaciones más inclusivas, sostenibles y resilientes. A lo largo de este módulo, hemos explorado herramientas y enfoques que fortalecen la gestión participativa, la resolución efectiva de conflictos y la cohesión interna, elementos esenciales para garantizar el éxito colectivo de una cooperativa.

El líder cooperativo desempeña un papel transformador al fomentar el diálogo abierto, impulsar decisiones democráticas y promover un ambiente de confianza y colaboración. Estas habilidades no solo contribuyen al crecimiento organizacional, sino que también refuerzan los valores fundamentales de las cooperativas: equidad, solidaridad y compromiso con el bienestar común.

En un contexto donde los desafíos son cada vez más complejos y las demandas por modelos de gestión sostenibles son más apremiantes, el liderazgo cooperativo emerge como una respuesta viable y necesaria. La capacidad de integrar perspectivas diversas, construir consensos y esfuerzos hacia objetivos comunes permite que las cooperativas no solo enfrenten los retos actuales, sino que también se posicionan como agentes de cambio en sus comunidades.

ORIGEN

**CREACIÓN Y
DESARROLLO DE
EMPRENDIMIENTOS**

03

CREACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS

- Desarrollado por Carolina Saavedra.

INTRODUCCIÓN

En un mundo en constante transformación, las cooperativas se posicionan como modelos empresariales sostenibles que priorizan el bienestar colectivo y los valores de la economía social y colaborativa. Este módulo denominado "Creación y Desarrollo de Emprendimientos", está diseñado para que las y los socios de cooperativas adquieran herramientas claves para desarrollar proyectos innovadores y sostenibles, incorporando creatividad y conceptos técnicos de innovación con un enfoque en el emprendimiento cooperativo.

A lo largo de este módulo, exploraremos cómo aplicar el método de Design Thinking para identificar oportunidades, generar soluciones y diseñar iniciativas que refuercen la esencia colaborativa de las cooperativas. Además, fomentaremos la creatividad y el pensamiento crítico como motores para construir proyectos alineados con los principios de la economía social, maximizando el impacto positivo en las comunidades a las que servimos.

Este espacio de aprendizaje práctico y dinámico tiene como objetivo empoderar a los socios y socias para que lideren la creación de emprendimientos cooperativos innovadores y puedan participar activamente en estas áreas al interior de su cooperativa.

METODOLOGÍA DEL DESIGN THINKING



Vivimos en un momento en el que los cambios se dan muy rápido y los mercados, clientes y proveedores deben ser capaces de adaptarse. Los contextos de innovación y emprendimiento en las diferentes organizaciones se han fortalecido, por lo cual se ha hecho necesario utilizar técnicas y metodologías que permitan mejorar los proyectos con la finalidad de lograr la satisfacción de los clientes. Design Thinking se ha convertido en una de las metodologías más usadas para identificar y descubrir las necesidades de las personas orientándose a la generación de soluciones.

Una de las características más importantes de esta herramienta es que está plenamente orientada al usuario. Por eso, los productos y servicios generados, de forma adecuada a través del Design Thinking, aportan valor a las personas.

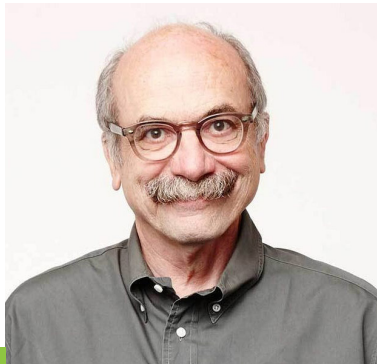
El Design Thinking es una metodología centrada en las personas, promoviendo la creatividad y la innovación para resolver problemas complejos. Su aplicación en el mundo de las cooperativas ofrece una oportunidad única para desarrollar nuevos productos y servicios y también para alinear los valores cooperativos con un enfoque estructurado que permite diseñar soluciones adaptadas a las necesidades de sus miembros y comunidades.

ORÍGENES DEL DESIGN THINKING

El concepto de Design Thinking fue planteado a finales de los años 80 por David Kelley, quien lideró la creación del D. School at Stanford University. David Kelley es el creador del primer Mouse para Apple; profesor, consultor y co-fundador de la empresa Ideo.com. Ha impulsado su vida como un "designthinker" y es co-autor del libro Creative confidence.

La conceptualización y masificación del Design Thinking se le debe a Tim Brown, profesor de la escuela de Ingeniería de Stanford University y co-fundador de la empresa consultora Ideo.com (1991), quien explicó con detalles este nuevo concepto en un artículo publicado por Harvard Business Review en el 2008.

El Design Thinking se refiere a las estrategias creativas que los diseñadores utilizan durante el proceso de diseño.



El Design Thinking es también un enfoque que puede ser utilizado para considerar cuestiones, con un medio para ayudar dentro de la práctica profesional del diseño y se ha aplicado tanto en los ámbitos empresariales como sociales. El Design Thinking en los negocios utiliza la sensibilidad y los métodos del diseñador para ajustar las necesidades de la gente con lo que es tecnológicamente factible y lo que una estrategia de negocio viable puede convertir en valor para el cliente y una oportunidad de mercado.

Sus ámbitos de aplicación incluyen: desarrollo de productos, servicios, políticas públicas, intervenciones urbanas, diseño organizacional, manejo de comunidades, planificación estratégica, entre otros

Entre los elementos principales de esta metodología podemos mencionar:

DEFINIR EL PROBLEMA

GENERAR Y ANALIZAR MUCHAS SOLUCIONES

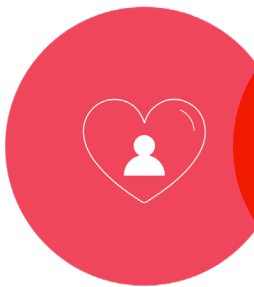
REDEFINIR Y MEJORAR LAS IDEAS SELECCIONADAS

ELEGIR LA MEJOR SOLUCIÓN Y EJECUTARLA

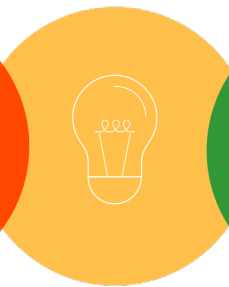
ETAPAS DEL DESIGN THINKING

El proceso del Design Thinking se compone de cinco etapas, pero existen diferentes formas de aplicar esta metodología. Lo primero es entender que estas etapas no son lineales, esto quiere decir que puedes iterar y volver hacia atrás en las etapas si tu proyecto lo requiere. El design thinking es una herramienta ágil para la gestión de la innovación, al permitir aplicar el pensamiento de diseño a la formulación de ideas innovadoras como estrategia para resolver problemas complejos. Las etapas que la componen son: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Testear.

1-EMPATIZAR



3-IDEAR



5 - TESTEAR



2-DEFINIR



4 - PROTOTIPAR



Por lo general es un proceso iterativo, que se retroalimenta con el objetivo de perfeccionar la solución final. Se trata de trabajar sobre los puntos de mejora detectados en la última fase, la de evaluación y volver a empezar el proceso.

Cada etapa del Design Thinking está relacionada con una amplia variedad de técnicas de análisis, creatividad y diseño, desde mapa de actores, hasta los estudios de tendencias, más propios de la vigilancia e inteligencia tecnológica.

EMPATIZAR



La primera fase del proceso de Design Thinking es empatizar, lo cuál nos invita a ponernos en el lugar del otro. Es muy importante dedicar tiempo de trabajo a esta etapa. Si no hemos llegado a obtener suficiente información sobre nuestro usuario nos costará encontrar soluciones conectadas con sus necesidades y deseos. Debemos entender qué es verdaderamente relevante para ellos. Cuánto más capaces seamos de ponernos en su lugar, podremos comprenderlos e identificar aquello que puede aportarles valor.

Para trabajar la empatía debemos observar a los usuarios, su contexto y también a otros actores que interactúan con ellos y su realidad. También nos debemos involucrar relacionandonos con los usuarios mediante entrevistas en profundidad y finalmente sumergirnos en la experiencia vivida.

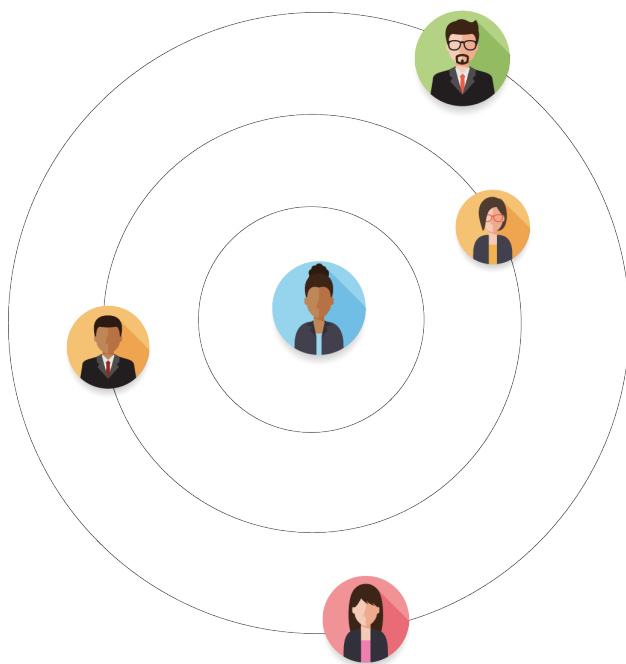


HERRAMIENTAS PARA EMPATIZAR

MAPA DE ACTORES

Es una herramienta visual que grafica a cada uno de los participantes que intervienen en el proceso. Tanto cuando estamos creando un producto, un servicio o diseñando la solución a un problema dentro de nuestra empresa.

Para construir el mapa de actores, determinaremos en primer lugar el participante o participantes clave. A partir de aquí, iremos ubicando al resto de actores según su proximidad y relaciones con él. Para, en último término, recoger visualmente las relaciones que se establecen entre todos ellos.



El mapa de actores puede enriquecerse tanto como queramos. Diseñando una ficha con cada uno de ellos e incluso un arquetipo. En una primera fase, recomendamos una visión general a modo de boceto. Para, a medida que avancemos en el proyecto, enriquecer la descripción de los stakeholders de mayor peso en el proyecto.

ENTREVISTAS

La entrevista es una de las herramientas más potentes a la hora de obtener información del usuario. Para ello, es fundamental incentivar las historias. Son uno de los canales más potentes de comunicación. No presuponer, y preguntar el por qué de las respuestas cuando lo consideremos necesario. También atender al lenguaje no verbal, ya que muchas veces este expresa más de lo que las palabras cuentan, y no temer a los silencios, entre otras muchas cosas. A la hora de prepararlas, es importante pensar en qué preguntas nos proporcionarán una información más interesante, y ordenarlas por temas. La calidad de las respuestas que obtengamos viene dada por las preguntas que hagamos. Se trata de obtener la mayor información posible del entrevistado sin condicionarle. Por lo tanto es importante fomentar que sea el quien hable, no nosotros.

OBSERVACIÓN O SHADOWING

Al contrario que en la entrevista, en la que interactuamos directamente con el usuario, aquí se trata de observarle en su contexto.

Al hacerlo, es importante documentar el proceso, ya sea a través de imágenes o texto. Ejemplos de shadowing es seguir el recorrido de un usuario durante un proceso de compra (Customer Journey) o bien elegir un momento de su día para hacerlo.

La observación a menudo nos ofrece grandes pistas para la creación de soluciones. Basadas sobre todo en los detalles.

MAPA DE LA EMPATÍA

Una vez segmentado nuestro público objetivo es necesario empatizar con cada uno de los segmentos definidos, comprenderlos como personas en un contexto, que tienen unas necesidades, motivaciones, expectativas y aspiraciones que debemos entender.

El mapa de empatía es una herramienta que nos ayuda a entender mejor a nuestro cliente a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades. La estructura y características de un mapa de empatía se basa en recopilar en 6 bloques generales una serie de preguntas relacionados con la manera en la que percibimos el entorno.

Veamos cada uno de estos 6 bloques:

1. ¿QUÉ VE?

Se refiere a como el cliente observa y percibe el mundo.

- ¿Cómo es su entorno?
- ¿Qué ve en el mercado?
- ¿Qué ve en sus amigos?
- ¿Qué tipo de ofertas recibe a menudo?
- ¿Qué está mirando y leyendo?
- ¿Qué ven ellos que otros hacen?

2. ¿QUÉ OYE?

Se refiere a aquello que escucha en el día a día.

- ¿Qué dicen sus amigos?
- ¿Qué dice su jefe o compañeros de trabajo?
- ¿Qué dice aquellas personas que admira o sigue?
- ¿Qué canales de comunicación consume y qué dicen?
- ¿Qué le dicen en su casa, su propia familia?

3. ¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

Estas preguntas son más profundas y emocionales:

- ¿Qué le preocupa realmente?
- ¿Cuáles son sus sueños y objetivos?
- ¿Qué le motiva?
- ¿Cuál es su propósito de vida?
- ¿Qué es lo realmente importante?

4. ¿QUÉ DICE Y HACE?

Se trata de su actitud y comportamiento en su día a día.

- ¿Sus acciones son coherentes con sus palabras?
- ¿Cuál es su actitud en público? ¿Y su comportamiento?
- ¿Cuál es su comportamiento en su hogar, en el trabajo y con su familia?
- ¿De qué temas le gusta hablar?

5. ESFUERZOS

Son las barreras y obstáculos que se encuentran en su día a día e incluso para realizar la compra de tu producto.

- ¿Cuáles son sus miedos?
- ¿Cuáles son sus frustraciones?
- ¿Qué obstáculos debe saltar para conseguir lo que desea?
- ¿Cuáles son sus dolores y necesidades?

6. RESULTADOS

Qué es lo que la persona necesita para conseguir su significado de éxito.

- ¿Qué es éxito para tu persona?
- ¿Cómo cree que puede alcanzarlo?
- ¿Qué acabaría con sus problemas?
- ¿Qué quieres conseguir y alcanzar?



DEFINIR

Definir es probablemente una de las etapas claves del proceso de Design Thinking y debemos tener en cuenta distintos factores. Se trata de definir un Foco de Acción o Punto de Vista (PdV o POV por las siglas en inglés de Point of View) que recoja aspectos que hemos detectado relevantes para el usuario y que pueden englobarse dentro del mismo y desde el que se construirá el Reto Creativo.

Definir un foco de acción nos permite centrarnos. En otro caso, correríamos el riesgo de divagar y de intentar abordar distintos problemas a la vez. Por esta razón se recomienda:

- **Encontrar una frase que recoja necesidades y deseos relevantes para el usuario.**
- **Entender las razones que los llevan a tenerlos (insights).**
- **La definición de un foco de acción que responda a un aspecto de la realidad ni tan extenso como para no poder abarcarse ni tan restringido como para que las soluciones que puedan surgir sean de poco valor o utilidad.**

Para definir el foco de acción, podemos servirnos de fórmulas como estas:

El (usuario) desea/necesita (deseo/necesidad) porque (insight)

Por ejemplo: *Los pacientes de este hospital (usuarios) necesitan sentirse más animados cuando van al quirófano (necesidad) porque el traslado hasta allí es un momento de miedo e incertidumbre (insight)*

Debemos tener cuidado en las percepciones asociadas a las necesidades que motivan las necesidades. Estas percepciones o insights no serán simplemente las razones o causas evidentes de cada necesidad. Según nuestra experiencia, este concepto no es fácil de comprender completamente, quizá porque no tiene una traducción adecuada en español. Los insights serían los porqués detrás de las verdades aparentes, sería aquello que realmente nos hará comprender la necesidad y guiarnos hacia la solución correcta.



IDEAR



En esta fase se trata de crear múltiples ideas, tantas como puedas. Así tendrás una batería de opciones entre las que elegir. Echa mano de toda tu creatividad y tu capacidad de innovación, porque te van a hacer falta. Aquí la clave es buscar nuevas alternativas, nuevas soluciones a los problemas de siempre.

Las técnicas más útiles para esto son el brainstorming o las notas adhesivas para anotar ideas. Puedes hacerlo tanto en soporte digital como en papel.

La creación de múltiples ideas permite atacar distintos focos:

Pensar sobre soluciones que son obvias y por lo tanto aumenta el potencial de innovación del set de posibilidades.

Aprovechar de mejor manera las distintas visiones de cada equipo de trabajo y el trabajo colectivo.

Descubrir áreas inesperadas de exploración creando mayor volumen y mayores opciones para innovar.

LLUVIA DE IDEAS

La lluvia de ideas es una técnica que sirve para generar un gran número de opciones. Es la actividad clave en la generación del grueso de ideas sobre las que se trabajará durante el proceso. Plantear bien las preguntas es clave para el éxito de la sesión. Un ejemplo es generar las respuestas a las preguntas ¿Cómo podríamos...?

Se debe buscar la cantidad. Para ello, suele ayudar ponerse objetivos. Una persona modera la actividad del grupo y cada una de las ideas deberán plasmarse en un post-it o nota adhesiva diferente.

Las reglas fundamentales de una buena tormenta de ideas son:

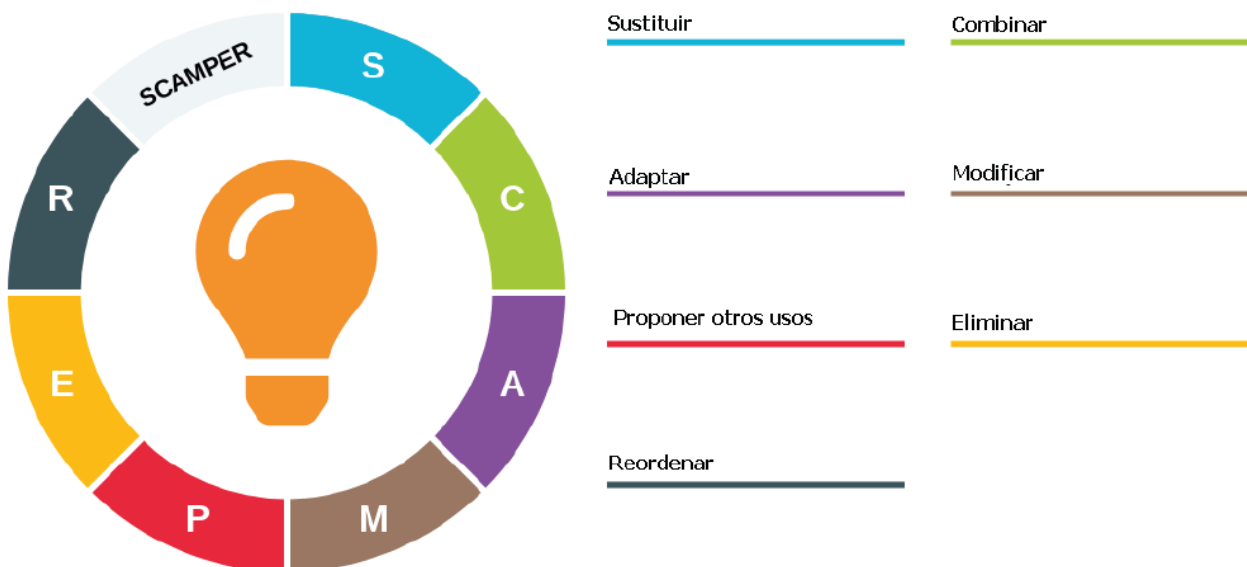
- **Una sola conversación por turno.**
- **Buscar cantidad.**
- **Construir sobre las ideas de los demás.**
- **Buscar ideas locas, salvajes o extremas.**
- **Mantener el foco o no desviarse del tema.**
- **No juzgar negativamente. ¡Sin filtros!**

Tras la lluvia de ideas, pasaremos a seleccionar las más interesantes. Por eso, al finalizar el brainstorming, filtrar las ideas al final es fundamental. Hay que definir los criterios previamente.

SCAMPER

El método SCAMPER fue creado por Bob Eberlee en 1971. Para ello, se inspiró en los trabajos que Alex Osborne llevó a cabo en 1953 en torno al brainstorming, del que fue creador.

La técnica SCAMPER consiste en generar ideas para un determinado reto. Ya se trate de un producto, servicio o proceso. SCAMPER es el acrónimo de los conceptos de Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner otro uso, eliminar y Reorganizar.



A continuación veremos preguntas que nos podemos hacer en cada uno de los conceptos para ayudarnos a crear.

1. SUSTITUIR

- ¿Qué material puedo sustituir?
- ¿Qué pasaría si cambio este proceso?
- ¿Qué elementos son insustituibles?
- ¿Qué necesito reemplazar para lograr mis objetivos?

2. COMBINAR

- ¿Qué sucedería si se combinan estos dos componentes que nunca habían trabajado juntos?
- ¿Qué ventajas y desventajas se obtienen?
- ¿Se pueden unificar varios proyectos y conseguir mayor eficiencia?
- ¿Es posible unir el trabajo de varios trabajadores para reducir costes? ¿Y departamentos?

3. ADAPTAR

- ¿Qué elemento de la competencia puede usar esta empresa?
- ¿Cómo adaptar este producto para una nueva función?
- ¿De qué forma adecuar esa solución a un contexto concreto?
- Frente a este recurso de éxito, ¿de qué modo podría utilizarlo en el trabajo?

4. MODIFICAR

- ¿Qué se podría cambiar de este producto para hacerlo mejor: más duradero o más sostenible?
- ¿Qué es posible agregar?
- ¿Cómo modificar la relación con los clientes?
- ¿Cómo mejorar el ambiente laboral de la empresa?

5. PONER EN OTROS USOS

- ¿En qué otros ámbitos puedo usar este servicio?
- ¿Para qué podría usar también este componente?
- ¿Cómo podría ampliar el público objetivo de este producto?

6. ELIMINAR

- ¿Si elimino este ingrediente, mejora el producto?
- ¿Puedo quitar partes del proyecto que no son realmente necesarias?
- ¿Cómo eliminar este error?
- ¿Es posible prescindir de elementos que hagan el producto más barato, ligero o sencillo?

7. REORDENAR

- ¿Cómo reordenar el sistema de fabricación?
- ¿Se pueden reorganizar los puestos de los trabajadores?
- ¿Mejora el producto al intercambiar estos dos componentes?

PROTOTIPAR



Crear prototipos es dar forma a las ideas. Los prototipos son un paso intermedio, previo a la solución definitiva. Experimenta con las ideas, inventa, construye, comunica, identifica opciones.

En la etapa de Prototipado volvemos las ideas realidad. Construir prototipos hace las ideas palpables y nos ayuda a visualizar las posibles soluciones. Además, pone de manifiesto elementos que debemos mejorar, refinar o cambiar antes de llegar al resultado final.

Lo importante aquí es no centrarse en validar, sino en experimentar de forma lo menos costosa posible.

«Un prototipo no es necesario que tenga todas las funcionalidades a las que aspiramos llegar. Estas se van a incorporar a medida que el usuario las demande o cuando tengamos pruebas que estás resultarán importante para él»

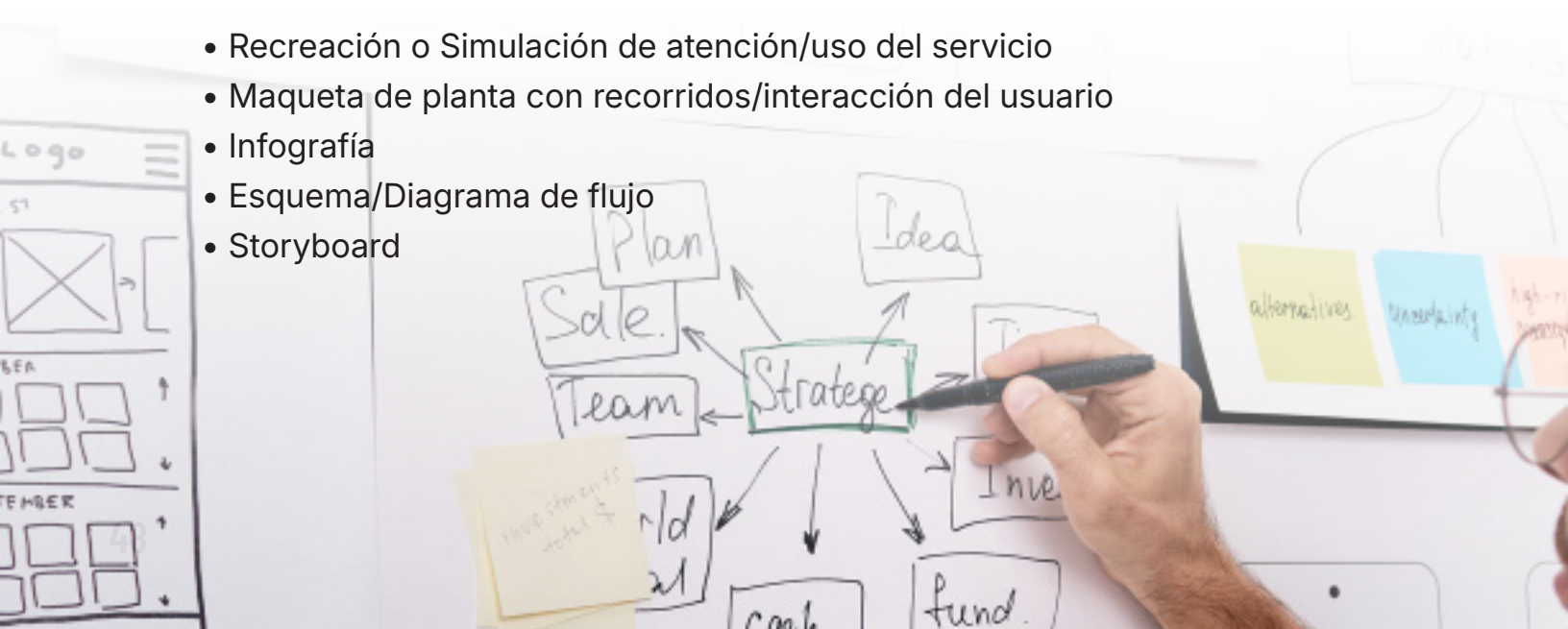
Para un prototipado rápido y experimental los Mockups, infografías, presentaciones o vídeo presentaciones te ayudarán a comunicar tus ideas.

OBJETIVOS FÍSICOS

- Bosquejos y Dibujos
- Maquetas y Modelos Volumétricos
- Prototipos Funcionales Tecnológicos
- MODELOS DIGITALES
- Visualizaciones Simuladas (app/web)
- Diseños 3D y Render Digital
- Mock Up
- Simulación Digital

SERVICIOS

- Recreación o Simulación de atención/uso del servicio
- Maqueta de planta con recorridos/interacción del usuario
- Infografía
- Esquema/Diagrama de flujo
- Storyboard



TESTEAR



Durante la fase de Testeo, probaremos nuestros prototipos con los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando. Esta fase es crucial, y nos ayudará a identificar mejoras significativas, fallos a resolver y posibles debilidades.

Trata de conseguir que el usuario pueda interactuar con el prototipo de la manera más real posible. Es decir, consigue un ambiente lo más real. Recrea el ambiente de manera que la experiencia pueda ser lo más fiel a la realidad.

Recuerda que tu objetivo es probar el prototipo y no a los usuarios. Si el usuario no entiende el prototipo, lo más probable es que hayas pasado por alto alguna de sus necesidades o que el diseño no sea muy intuitivo.

Pon al usuario en contexto a la hora de iniciar la sesión de test, pero no te excedas con las explicaciones, o corres el riesgo de que pierda el enfoque.

Observa y recoge todos los datos que te sean posibles pero hazlo de una manera discreta, sin que puedas crear ninguna interferencia que pueda afectar a los usuarios que están probando el prototipo. Si es posible, pide a los usuarios que expresen, en voz alta, sus opiniones mientras están probando el prototipo.

**PASAR A
PRODUCCIÓN**

ITERAR

**ABANDONAR
EL PROCESO**

Durante esta fase evolucionaremos nuestra idea hasta convertirla en la solución que estábamos buscando. El feedback del usuario da lugar básicamente a tres escenarios posibles:

PREGUNTAS DESPUÉS DE TESTEAR

- *¿A qué parte del proceso debo volver?*
- *¿En qué coincide el feedback con los presupuestos con los que contábamos?*
- *¿En qué difiere el feedback con los presupuestos con los que contábamos?*

DESIGN THINKING EN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA COOPERATIVA

El Design Thinking, como vimos anteriormente, se estructura en cinco etapas principales, que pueden adaptarse al funcionamiento y los objetivos de una cooperativa:

Empatizar: Comprender profundamente a las personas implicadas (socios, socias, comunidades beneficiarias) mediante herramientas como entrevistas, observación y mapeo de necesidades.

Definir: Enfocar los problemas relevantes para la cooperativa y priorizar los desafíos a resolver en función de su impacto en la comunidad y su viabilidad.

Idear: Generar una amplia gama de ideas innovadoras, fomentando la participación activa y creativa de los miembros de la cooperativa.

Prototipar: Crear versiones simples y funcionales de las ideas para probarlas y visualizar cómo podrían implementarse en el entorno cooperativo.

Testear: Probar los prototipos en contextos reales, recoger retroalimentación y refinar las soluciones según las necesidades y expectativas de los usuarios.

A su vez, hay un enfoque en los valores cooperativos. El Design Thinking encuentra una resonancia natural en los principios de las cooperativas, ya que ambos priorizan la colaboración, la participación y la creación de valor colectivo. Algunas maneras de integrar estos valores son:

- **DEMOCRACIA PARTICIPATIVA:** Involucrar a todos los socios y socias en las etapas del proceso, asegurando que las voces diversas sean escuchadas.
- **COMPROMISO SOCIAL:** Diseñar soluciones que no solo benefician a los miembros de la cooperativa, sino que también tengan un impacto positivo en la comunidad.
- **INNOVACIÓN INCLUSIVA:** Asegurarse de que las soluciones sean accesibles y adaptadas a las capacidades y contextos de todos los implicados.

BENEFICIOS DEL DESIGN THINKING EN LAS COOPERATIVAS

- **ADAPTACIÓN A NECESIDADES REALES:** Permite identificar con precisión las demandas y expectativas de los miembros y la comunidad.
- **IMPULSO A LA CREATIVIDAD COLECTIVA:** Fomenta la generación de ideas desde múltiples perspectivas, capitalizando la diversidad de los socios.
- **RESOLUCIÓN ÁGIL DE PROBLEMAS:** Promueve un enfoque dinámico y experimental para superar desafíos.

- **FORTALECIMIENTO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA:** La participación activa en el proceso refuerza la conexión de los miembros con los objetivos de la cooperativa.

CASOS PRÁCTICOS Y EJEMPLOS

Creación de nuevos productos o servicios: Una cooperativa agrícola podría usar Design Thinking para identificar y desarrollar productos que respondan a las demandas del mercado local, calculando en la sostenibilidad y los recursos disponibles.

Fortalecimiento del compromiso social: Una cooperativa de trabajo podría diseñar iniciativas de capacitación inclusivas para mejorar las habilidades de sus miembros.

Mejora de procesos internos: Aplicar Design Thinking para optimizar la comunicación y la toma de decisiones dentro de la cooperativa.

Algunos desafíos frecuentes al implementar Design Thinking en cooperativas incluyen la resistencia al cambio, la falta de recursos o la dificultad para priorizar ideas. Estas barreras pueden superarse:

- **SENSIBILIZANDO A LOS SOCIOS:** Explicar los beneficios y la alineación del Design Thinking con los valores cooperativos.
- **ADAPTANDO LAS HERRAMIENTAS:** Usando recursos accesibles y económicos que facilitan el proceso.
- **FOMENTANDO LA COLABORACIÓN:** Crear espacios seguros para la experimentación y el intercambio de ideas.

CONCLUSIÓN

El Design Thinking potencia la capacidad de las cooperativas para innovar de manera colaborativa, enfocándose en soluciones que respondan a las necesidades reales de las personas y comunidades que las integran. Su implementación no solo fomenta la creatividad y la adaptabilidad, sino que también refuerza el compromiso social y la sostenibilidad que son el núcleo de las cooperativas.

MODELOS DE NEGOCIOS Y KPI

04

MODELOS DE NEGOCIOS Y KPI

- Desarrollado por Álvaro Gómez.

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una representación estructurada de cómo una organización crea, entrega y captura valor. En el caso de las cooperativas, este modelo debe reflejar tanto la viabilidad económica como el impacto social y comunitario. Al adoptar modelos de negocio adecuados, las cooperativas pueden mejorar su gestión y sostenibilidad mientras refuerzan sus valores fundamentales.

Las cooperativas desempeñan un papel clave en la economía social, combinando la sostenibilidad financiera con el bienestar colectivo. Para fortalecer su impacto, es esencial que adopten modelos de negocio que integren la lógica económica con los valores cooperativos. Además, la medición de indicadores clave de desempeño (KPI) permite evaluar su impacto social y su viabilidad económica.

En esta guía, exploraremos diferentes modelos de negocio aplicables a cooperativas y los KPI más relevantes para medir su desempeño en los ámbitos cultural, económico, social y ambiental.

MODELOS DE NEGOCIO PARA COOPERATIVAS



a) Modelo NABC (Need, Approach, Benefit, Competition)

El modelo NABC ayuda a definir el valor que una cooperativa puede aportar a sus clientes o socios.

- **NEED (NECESIDAD):** Identificación de las necesidades reales de los miembros y la comunidad.
- **APPROACH (ENFOQUE):** Solución propuesta por la cooperativa.
- **BENEFIT (BENEFICIO):** Valor generado para los clientes y socios.
- **COMPETITION (COMPETENCIA):** Diferenciación con respecto a otras alternativas del mercado.

b) Modelo Lean Canvas

El Lean Canvas es una herramienta ágil para estructurar una idea de negocio de manera rápida y eficiente. Sus bloques son:

PROBLEMA 1	SOLUCIÓN 3	OFERTA DE VALOR ÚNICA 2	VENTAJA DIFERENCIAL 7	SEGMENTO DE CLIENTE 1
	MÉTRICAS CLAVES 6		CANALES 4	
GASTOS 5		INGRESOS 5		

- **PROBLEMA:** Dificultades específicas que enfrentan los clientes.
- **SEGMENTOS DE CLIENTES:** Público objetivo o mercado al que se dirige la cooperativa.
- **PROPUESTA DE VALOR:** Beneficios y soluciones que diferencian a la cooperativa.
- **SOLUCIÓN:** Productos o servicios que atienden el problema identificado.
- **CANALES:** Medios por los cuales la cooperativa interactúa con los clientes.
- **INGRESOS:** Fuentes de ingresos y modelo de monetización.
- **ESTRUCTURA DE COSTOS:** Gastos necesarios para operar y ofrecer valor.
- **MÉTRICAS CLAVE:** Indicadores que permiten evaluar el desempeño del modelo de negocio.
- **VENTAJA DIFERENCIAL O INIGUALABLE:** Factor diferenciador que impide que la competencia copie el modelo fácilmente.

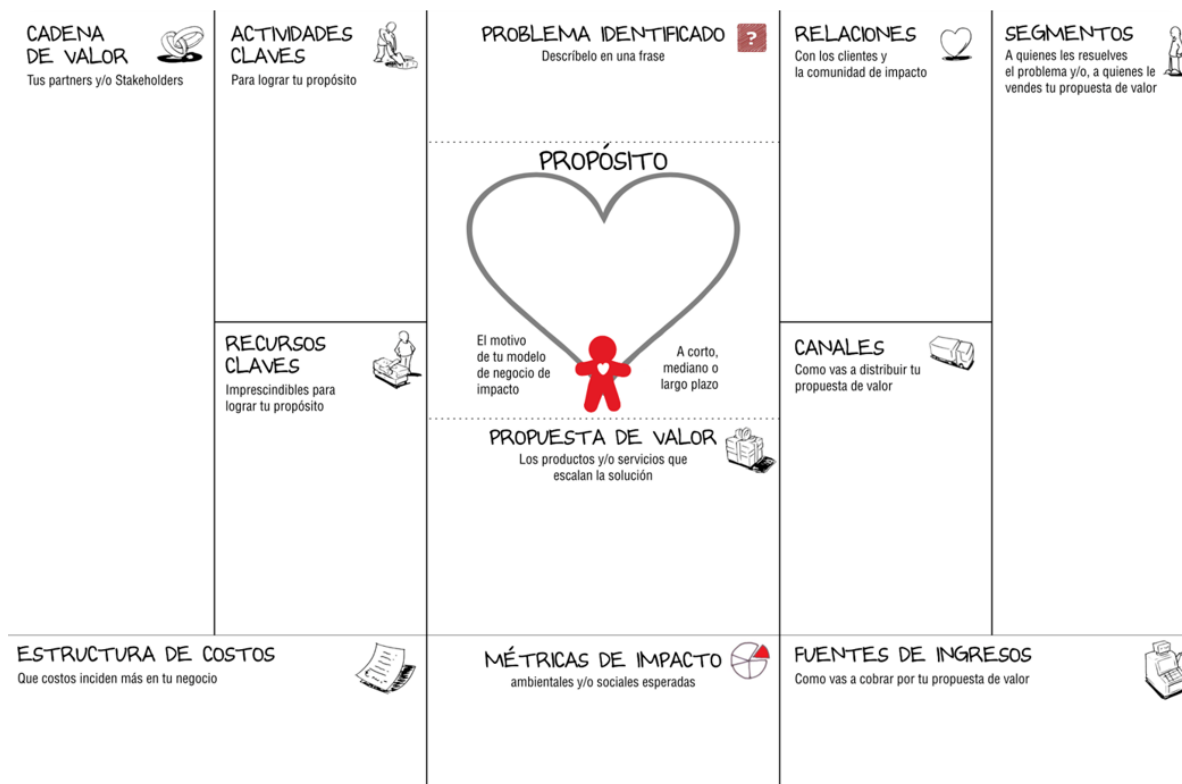
Este modelo permite iterar rápidamente y ajustar la estrategia de la cooperativa según el contexto.

c) Modelo Canvas B

El Business Model Canvas B es una herramienta adaptada a organizaciones con impacto social y ambiental. Su estructura permite integrar la sostenibilidad y la responsabilidad social en el modelo de negocio, asegurando un equilibrio entre el valor económico y el bienestar de la comunidad. A través de este modelo, las cooperativas

pueden identificar cómo generar un impacto positivo mientras mantienen su viabilidad financiera.

Los bloques clave del Modelo Canvas B incluyen:



- **PROPÓSITO:** Define la razón de ser de la cooperativa y su impacto social o ambiental.
- **PROPUESTA DE VALOR SOSTENIBLE:** Describe los productos o servicios y cómo generan valor para los socios y la comunidad.
- **RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS:** Explica cómo la cooperativa interactúa con sus socios, clientes y otras partes interesadas.
- **CANALES:** Identifica los medios a través de los cuales la cooperativa entrega su propuesta de valor a los beneficiarios.

- **RECURSOS CLAVE:** Enumera los activos esenciales para el funcionamiento de la cooperativa, como personas, financiamiento e infraestructura.
- **ACTIVIDADES CLAVE:** Detalla las operaciones fundamentales necesarias para ejecutar el modelo de negocio.
- **ALIANZAS:** Muestra las colaboraciones estratégicas que fortalecen el modelo de negocio y potencian el impacto social.
- **INGRESOS Y COSTOS CON PERSPECTIVA DE TRIPLE IMPACTO (ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL):** Describe las fuentes de ingresos y gastos considerando la sostenibilidad financiera y el impacto social y ecológico.

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI) PARA COOPERATIVAS



Los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) son fundamentales para las cooperativas y los modelos de negocio, ya que permiten medir y evaluar el rendimiento de la organización en función de sus objetivos estratégicos. En el caso de las cooperativas, los KPI no solo ayudan a analizar la rentabilidad y eficiencia operativa, sino que también permiten monitorear el impacto social y la sostenibilidad, alineándose con sus principios de equidad y beneficio comunitario. En cualquier modelo de negocio, estos indicadores facilitan la toma de decisiones informadas, optimizan recursos y mejoran la competitividad, permitiendo a las organizaciones adaptarse a un entorno en constante cambio y garantizar su viabilidad a largo plazo.

Los KPI que permiten medir el éxito de la cooperativa en distintos aspectos son:

a) Indicadores Culturales

- Nivel de participación de los socios en la toma de decisiones.
- Grado de satisfacción de los miembros con la cooperativa.

- Cumplimiento de los principios cooperativos.

b) Indicadores Económicos

- Ingresos y rentabilidad.
- Crecimiento de la base de socios.
- Liquidez y solvencia financiera.

c) Indicadores Sociales

- Empleos generados.
- Inclusión de grupos vulnerables.
- Beneficios directos para la comunidad.

d) Indicadores Ambientales

- Uso eficiente de recursos naturales.
- Reducción de huella de carbono.
- Implementación de prácticas sostenibles.

CONCLUSIÓN

Las cooperativas pueden potenciar su impacto combinando modelos de negocio efectivos con una medición adecuada de KPI. Integrar estos enfoques les permite mejorar su sostenibilidad económica mientras refuerzan su compromiso con los valores cooperativos y la responsabilidad social. Al aplicar herramientas como el NABC, Lean Canvas o Canvas B, las cooperativas pueden adaptarse mejor a los desafíos del entorno y generar un mayor impacto positivo en sus comunidades.

 **SOCIAL &
SOSTENIBLE**

DES COMERCIALIZACIÓN

CORFO


 **ORIGO** Lab

WWW.SOCIALYSOSTENIBLE.CL

05

COMERCIALIZACIÓN

- Desarrollado por Andrea Curumilla.

INTRODUCCIÓN

En un entorno cada vez más competitivo, las cooperativas necesitan estrategias sólidas para la comercialización y el levantamiento de capital. Esta guía proporcionará herramientas para fortalecer la gestión comercial y generar propuestas de valor diferenciadas que contribuyan a su crecimiento sostenible.

El objetivo es que las y los socios de cooperativas adquieran habilidades para validar y comercializar productos y servicios desde una perspectiva cooperativa, integrando estrategias de marketing sostenible y metodologías de ventas.



DESARROLLANDO TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN UNA EMPRESA COOPERATIVA



1.1 El modelo cooperativo como ventaja competitiva:

DIFERENCIACIÓN BASADA EN VALORES Y PRINCIPIOS.

El modelo cooperativo se distingue de otros modelos empresariales por su enfoque en la participación democrática, la equidad y la sostenibilidad. A diferencia de las empresas tradicionales, donde la maximización del beneficio para los accionistas suele ser la prioridad, las cooperativas buscan generar valor para sus socios y comunidades.

Este enfoque les permite diferenciarse en el mercado al ofrecer productos y servicios con un impacto social positivo, promoviendo relaciones comerciales basadas en la confianza y la cooperación. Además, el compromiso con la transparencia y la toma de decisiones participativa refuerza la fidelización de clientes y socios, creando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, pero es importante poder comunicarlo correctamente.

1.2 Estrategias de comercialización:

APLICACIÓN DE MARKETING SOSTENIBLE Y DIGITAL.



El marketing sostenible y digital es una herramienta clave para que las cooperativas amplíen su alcance y fortalezcan su impacto. A través de estrategias digitales, como el uso de redes sociales, marketing de contenidos y comercio electrónico, las cooperativas pueden conectar con su público objetivo de manera eficiente y a bajo costo. Además, el marketing sostenible refuerza la propuesta de valor al enfocarse en prácticas

responsables con el medioambiente y la comunidad, diferenciándose en el mercado. La coherencia entre los valores cooperativos y la comunicación comercial genera mayor confianza y compromiso por parte de los consumidores y socios.

1.3 Alianzas estratégicas:

EXPANSIÓN DEL IMPACTO A TRAVÉS DE COLABORACIONES.

Las alianzas estratégicas son un pilar fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de las cooperativas. A través de colaboraciones con otras cooperativas, empresas, instituciones gubernamentales y organizaciones del tercer sector, se pueden generar sinergias que permitan ampliar mercados, compartir conocimientos y acceder a nuevos recursos. Estas alianzas pueden traducirse en redes de distribución más eficientes, campañas conjuntas de comercialización o programas de formación compartidos, fortaleciendo la presencia y el impacto del movimiento cooperativo en el mercado.

COMPRENDER AL CLIENTE: LA CLAVE DEL ÉXITO

Para que una cooperativa logre una comercialización efectiva, es fundamental conocer a su cliente en profundidad. Esto implica comprender sus necesidades, comportamientos y expectativas para diseñar estrategias personalizadas que fomenten la lealtad y el compromiso con la organización.

- **Análisis del comportamiento del cliente:** La identificación de las necesidades y preferencias del cliente es el primer paso para desarrollar estrategias comerciales efectivas. Esto se logra a través de herramientas como encuestas, entrevistas y estudios de mercado que permitan recopilar información relevante sobre el consumidor. Entender qué motiva al cliente a comprar un producto o

servicio ayuda a las cooperativas a ajustar su oferta y mejorar la experiencia del usuario, asegurando que sus valores y principios se alineen con las expectativas del mercado.

- **Creación de perfiles de cliente:** Una vez recopilada la información sobre los clientes, es esencial segmentarlos mediante la construcción de perfiles detallados, conocidos como “Buyer Personas”. Este proceso consiste en identificar características demográficas, intereses, comportamientos de compra y desafíos que enfrentan los clientes. La segmentación adecuada permite personalizar estrategias de marketing, comunicación y ventas para cada tipo de cliente, optimizando el impacto de las acciones comerciales de la cooperativa.
- **Relación y fidelización:** Generar confianza y lealtad en los clientes es clave para el crecimiento sostenible de una cooperativa. Para ello, es necesario establecer una relación sólida con los consumidores a través de una comunicación transparente, una atención personalizada y la entrega de un valor constante. Las estrategias de fidelización, como programas de recompensas, eventos exclusivos y seguimiento postventa, refuerzan la conexión con el cliente y lo incentivan a mantenerse vinculado a la cooperativa a largo plazo. Además, el enfoque cooperativo, basado en valores como la equidad y la participación, crea un sentido de comunidad que fortalece la lealtad y el compromiso del cliente.

CONCLUSIÓN

Para que las cooperativas logren un crecimiento sostenible, es fundamental adoptar estrategias comerciales adaptadas a sus valores y principios. La comercialización efectiva no solo permite mejorar la rentabilidad, sino que también refuerza el impacto social de estas organizaciones. Implementar marketing sostenible, utilizar datos para la toma de decisiones y establecer alianzas estratégicas son prácticas clave para alcanzar el éxito.

Se recomienda que las cooperativas:



- **Fortalezcan su identidad cooperativa en todas sus estrategias comerciales, destacando sus valores diferenciales frente a otras empresas.**
- **Aprovechen las herramientas digitales para ampliar su alcance y mejorar su interacción con clientes y socios.**
- **Desarrollen procesos de análisis de datos que permitan conocer mejor a su audiencia y personalizar la oferta de productos y servicios.**
- **Fomenten relaciones estratégicas con otras organizaciones para compartir conocimientos, ampliar mercados y optimizar recursos.**
- **Capaciten continuamente a sus socios y empleados en técnicas de comercialización, marketing digital y gestión financiera para mejorar la competitividad.**

Siguiendo estas recomendaciones, las cooperativas podrán consolidar su presencia en el mercado y generar un impacto positivo tanto en la economía como en la comunidad, asegurando su crecimiento a largo plazo.

 **SOCIAL &
SOSTENIBLE**

005

**ECONOMÍA SOCIAL
Y SOSTENIBILIDAD**

CORFO


 **ORIGO** Lab

WWW.SOCIALYSOSTENIBLE.CL

06

ECONOMÍA SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

- Desarrollado por Roberto Luengo.

INTRODUCCIÓN

¿QUÉ ES LA SOSTENIBILIDAD?

La sostenibilidad es un principio que busca **satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones** para satisfacer las suyas. Se basa en tres pilares fundamentales:

- **Sostenibilidad ambiental:** Protección y uso responsable de los recursos naturales.
- **Sostenibilidad social:** Garantía de equidad, bienestar y derechos humanos para todas las personas.
- **Sostenibilidad económica:** Crecimiento económico equilibrado, inclusivo y resiliente.

Este concepto ha sido promovido ampliamente a nivel internacional, con la Agenda 2030 de Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como principales referencias.

2. SOSTENIBILIDAD EN LA ECONOMÍA SOCIAL Y EL COOPERATIVISMO



La economía social es un modelo económico basado en la primacía de las personas sobre el capital, promoviendo la equidad, la democracia y la cohesión social. Dentro de este modelo, las cooperativas desempeñan un papel clave en la sostenibilidad, ya que integran objetivos sociales, económicos y medioambientales en su operativa diaria.

Las cooperativas se caracterizan por:

- **Democracia interna:** Cada socio tiene un voto, promoviendo la toma de decisiones inclusiva.
- **Reinversión de beneficios:** Se prioriza la reinversión en la comunidad y el bienestar de los socios sobre la maximización del lucro.
- **Compromiso con la comunidad:** Generan empleo estable y fomentan el desarrollo local.

2.1 Impacto en la sostenibilidad:

- **AMBIENTAL:** Muchas cooperativas implementan prácticas ecológicas, como el uso de energías renovables, producción sostenible y reducción de residuos.
- **SOCIAL:** Fortalecen la inclusión laboral y la equidad de género, promoviendo la justicia social.
- **ECONÓMICO:** Aseguran estabilidad financiera y crecimiento a largo plazo, al priorizar el bienestar colectivo sobre el beneficio individual.

3. ODS Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LOS NEGOCIOS COOPERATIVOS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas establecen un marco global para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Las cooperativas, debido a su naturaleza solidaria y comunitaria, son actores clave en la implementación de estos objetivos.



Algunos ODS relevantes para las cooperativas incluyen:

- **ODS 1 (Fin de la pobreza):** Las cooperativas generan empleo digno y acceso a servicios financieros a comunidades desfavorecidas.
- **ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico):** Promueven la economía local y ofrecen empleo estable con condiciones laborales justas.

- **ODS 12 (Producción y consumo responsables):** Implementan prácticas sostenibles en sus cadenas de suministro y producción.
- **ODS 13 (Acción por el clima):** Adoptan medidas para reducir su huella de carbono y promover energías limpias.

3.1 Estrategias de implementación:

Estrategias de implementación:

Integración de los ODS en la misión y valores de la cooperativa: Incorporar los principios de sostenibilidad en la visión, misión y estatutos de la cooperativa para asegurar su alineación con los ODS.

Medición y reporte de impacto social y ambiental: Desarrollar métricas e indicadores clave para evaluar el impacto de la cooperativa en la sostenibilidad y reportar avances a sus miembros y la comunidad.

Fomento de alianzas con otras cooperativas, ONG y organismos gubernamentales: Colaborar con entidades afines para compartir conocimientos, recursos y desarrollar proyectos conjuntos que potencien la sostenibilidad.

Capacitación y sensibilización sobre sostenibilidad para socios y empleados: Implementar programas de formación sobre prácticas sostenibles, eficiencia energética, reducción de residuos y equidad social.

Innovación en modelos de negocio para fortalecer la resiliencia económica y ecológica: Explorar nuevas oportunidades de negocio basadas en economía circular, energías renovables y comercio justo.

Optimización de la cadena de suministro: Asegurar que los proveedores y socios comerciales sigan prácticas responsables y éticas, reduciendo la huella de carbono y promoviendo materiales sostenibles.

Participación activa en políticas públicas: Involucrarse en el desarrollo de normativas y políticas que favorezcan el crecimiento de la economía social y la sostenibilidad.

Inversión en tecnología y digitalización sostenible: Adoptar herramientas digitales para mejorar la eficiencia operativa y minimizar el impacto ambiental de las actividades productivas.

CONCLUSIÓN

Las cooperativas son agentes fundamentales para la construcción de un modelo económico más justo, inclusivo y sostenible. Su estructura democrática y su enfoque en el bienestar comunitario las convierten en un modelo ideal para la implementación de la sostenibilidad en la práctica. Integrar los ODS en su gestión no solo refuerza su impacto positivo, sino que también les permite ser más resilientes y adaptativas en un mundo en constante cambio.



**SOCIAL &
SOSTENIBLE**

CORFO

ORIGO Lab