



MEJORA  
DE GESTIÓN  
PARA EMPRESAS  
COOPERATIVAS

## **Capacitación Equipos Internos de Cooperativas y Federaciones**

## Tema y Docente

### Módulo

- Gestión por procesos

### Docente

- Stella Cristóbal, [scristo@latu.org.uy](mailto:scristo@latu.org.uy)

### Fecha

- 11 y 18 de agosto de 2022, de 10:00 a 12:00





## Contenido de las próximas dos charlas

### Jueves 11 de agosto:

Conceptos relacionados con modelos de negocios

Definición del modelo de negocios de la cooperativa

Conceptos relacionados con la gestión por procesos

Procesos claves, de apoyo y de conducción

Mapa de procesos

### Jueves 18 de agosto:

Procesos incluidos en HIMA

Seguimiento, medición, análisis, evaluación y mejora de procesos



# Modelo de negocio



## Modelo de negocio

Es un documento que resume lo que la cooperativa ofrece al mercado (productos o servicios) y cómo lo hace.

Contiene en forma concisa la manera en que la cooperativa **genera ventas** y beneficios a través de la **aportación de valor** y la **satisfacción de las necesidades** de sus **clientes**.

Es una **herramienta de análisis** que permite definir con claridad qué se ofrece al mercado, cómo se hace, a quién se le vende, cómo se le vende y de qué forma se generan ingresos

**¿ Cuáles son los componentes de un modelo de negocio?**



# Modelo de negocio

ORDEN DE LLENADO DE LAS CAJAS DEL 1 AL 9



**Algunos ejemplos.....**

**Pero si buscan en internet hay muchísimos más!**

**Unos con contenidos más completos que otros.**

# NEGOCIO DE PAPELERÍA

**8**

## Socios Claves



Proveedores, organizadores y participes de eventos, escuelas e instituciones educativas

## 7 ACTIVIDADES CLAVES



Organizar visitas a instituciones, establecer buena relación con sus directivos, organizar eventos especiales, llevar un control de inventario.

**1**

## Propuesta de Valor



"Papelería que ofrece un stock muy completo enfocado en materiales escolares de calidad como apoyo a la educación de los niños".

## 4 Relación con los Clientes



Productos siempre disponibles, ordenados con lista de precios. Correo y tlf habilitado. Buen trato y asesoramiento, obsequios al llegar a una cantidad de dinero en compras.

**2**

## Segmento de Clientes



Edad entre 18 y 40 años que sean profesores o padres de niños entre 6 y 12 años (estudiantes) que vivan en nuestra localidad y su escuela quede cerca de nuestro negocio. Sueldo mínimo o mayor.

## 6 Recursos



Local bien ubicado, stock completo, equipo de personas creativas, software para tener un registro de compras del cliente.

## 3 Canales



Feria escolar, visitas a escuelas, folletos, campañas Ads, FanPage, concursos, premiaciones, radio, TV, perifoneo.

## 9 Estructura de coste



Sueldo de los empleados, pago de servicios, alquiler o compra del local, mantenimiento del local, pago a proveedores, pago por publicidad (tv, radio, campañas Ads, folletos...).

## 5 Fuentes de Ingreso



Venta de productos individuales, packs para el inicio del año escolar, otros productos (caramelos, juegos de mesa, pegatinas...), Impresiones y fotocopiado.



# Negocio: Elaboración de Jugos de Fruta



## Manos a la obra...

### Elaborar para la cooperativa de cada uno:

- **Propuesta de valor**

¿Cuál de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?

¿Qué necesidades de los clientes estamos satisfaciendo?

¿Cuáles son las características principales de nuestro producto/servicio que responden a su problema /necesidad?



## Manos a la obra...

**Elaborar para la cooperativa de cada uno:**

- **Segmento de clientes**

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuáles son sus características demográficas?

¿Qué trabajo hacemos por ellos?

- **Canales**

¿A través de qué canales quieren nuestros segmentos de clientes ser abordados?





## Contenido de la charla de hoy:

### Jueves 18 de agosto:

- Intercambio en base a la actividad realizada sobre el Modelo de Negocio
- Proceso y Mapa de procesos
- Medición, análisis y mejora
- Procesos incluidos en HIMA

### Lectura material complementario:

Video de Gestión por Procesos

Extracto de la Guía para una gestión basada en procesos del IAT





**¿Dudas de la clase pasada?**



## Propuesta de valor de Cooperativa Policial Ahorro y Crédito



En el caso puntual de CO.POL.A.C. nuestra propuesta es el pago de intereses a una tasa moderada.

Estamos satisfaciendo necesidades económicas como también sociales. Económicas al prestar dinero a socios y clientes con intereses menores a los de otras instituciones financieras. Sociales por los beneficios que se les otorga tales como: pasajes con descuentos, canastas para hijos que estudian en la capital, sorteo de canastas de comestibles.

**Posible propuesta de valor:** satisfacer necesidades económicas y sociales, a través de préstamos que se transformen en beneficio.



## ESTATUTO DE LA "COOPERATIVA POLICIAL AHORRO Y CRÉDITO"

- **Artículo 3º. (Objeto).** El objeto de la Cooperativa será **propiciar el mejoramiento económico y social de sus socios** mediante: a) el **estímulo al ahorro sistemático**, por integración de partes sociales; b) la **concesión de créditos a intereses razonables y la provisión de otros servicios socio-económicos** como son primas por nacimientos, por casamientos, por fallecimientos, por asistencia hospitalaria, por asistencia médica, odontológica y por cualquier otro servicio de similar naturaleza, a fin de obtener una mayor capacitación económica y social de sus afiliados. c) **una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y las técnicas de Cooperación**; d) **efectuar préstamos a no socios en calidad de clientes**, en la medida que no se vea comprometida su autonomía o cuando fueran necesarios para mejorar el desarrollo económico; y e) dichos servicios deberán estar reglamentados por el Consejo Directivo antes de su otorgamiento.

# Modelo de negocio de la Cooperativa Odontológica de Maldonado



**C.A.O.M.A.**  
COOPERATIVA ASISTENCIAL ODONTOLÓGICA DE MALDONADO














# Lienzo de Modelo de Negocios

Cooperativa de Trabajo Asistencial Odontológica de Maldonado

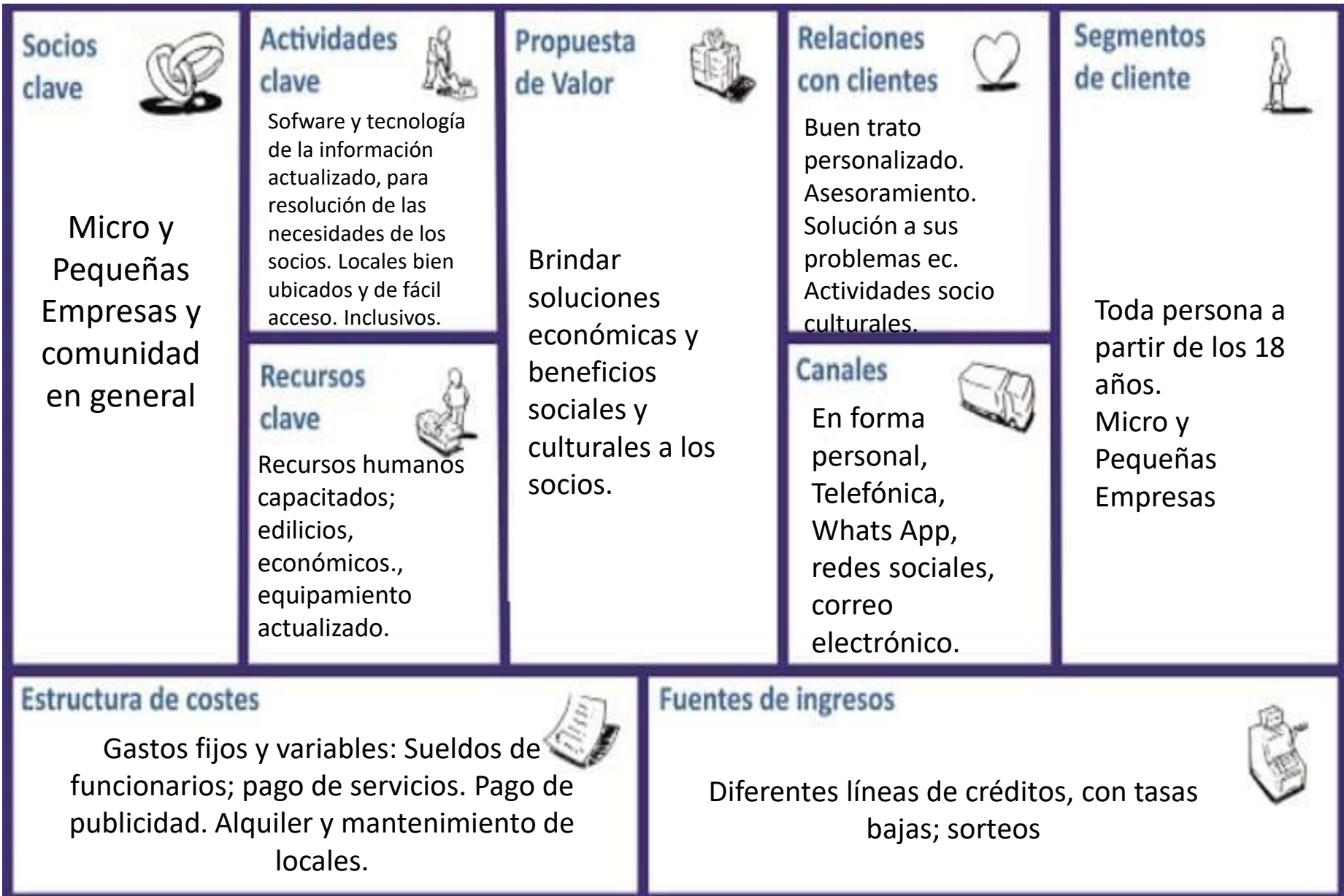
Fecha de elaboración: 15/08/2022

<p><i>Asociaciones Clave</i> </p> <p>OdontoRed. Empresas públicas con convenios: BROU, Poder Judicial, BPS, ANCAP. Asociaciones civiles y otras cooperativas: Chafosse, cacfirm, cofuema, cacepa, cacsol, Afiliados particulares.</p>	<p><i>Actividades Clave</i> </p> <p>Solución de los problemas de salud bucal de nuestros afiliados. Atención de las urgencia odontológicas. Educación para la salud.</p>	<p><i>Propuesta de Valor</i> </p> <p>Brindamos Asistencia Odontológica Integral de calidad, a un precio accesible. En consultorios descentralizados en gran parte del departamento de Maldonado. Atención personalizada por odontólogos que residen en el departamento. Servicio de urgencia odontológica, las 24hs, los 365 días, en todo el país.</p>	<p><i>Relación con Clientes</i> </p> <p>Servicio odontológico personalizado de calidad y calidez humana. Trabajos con garantía. Buen trato y asesoramiento en nuestras oficinas.</p>	<p><i>Segmentos de Clientes</i> </p> <p>Mercado masivo</p> <p>Perfil del cliente: Mujeres y Hombres sin limite de edad, grupos familiares. De ingresos medios. Organismos Estatales y Empresas Privadas. Instituciones y Asociaciones Civiles.</p>
	<p><i>Recursos Clave</i> </p> <p>Tres oficinas: Maldonado, Pirlápolis y San Carlos. Telefonía fija,móvil e internet,programa informático. 28 consultorios en Maldonado, Punta del Este, San Carlos, Piriápolis y Aiguá. 4 funcionarias, 2 cobradoras, CM, 28 odontólogos.</p>		<p><i>Canales</i> </p> <p>Página web, redes sociales: Facebook instagram, whatsapp. Atención personalizada en tres oficinas distribuidas en tres localidades del departamento. Atención telefónica. Publicidad en radio, folletería, perifoneo.</p>	
<p><i>Estructura de Costos</i> </p> <p>3 Alquileres, servicio de luz, agua, telefonía, internet, celulares urgencia Sueldo de 4 funcionarias y directiva y sus aportes. Sueldo contador, CM, informática. Gastos de mantenimiento, papelería, publicidad. Honorarios profesionales, servicio de urgencia. Aportes INACOOB, AIN.</p>	<p><i>Fuente de Ingresos</i> </p> <p>Afiliación con pago de cuota mensual para usuarios particulares. Afiliación con pago de cuota mensual con descuento para convenios. Prepago mensual de convenios masivos. Aporte solidario de socios cooperativistas.</p>			

# Modelo de negocio de COMAC

## COOPERATIVA MAESTROS AHORRO Y CRÉDITO





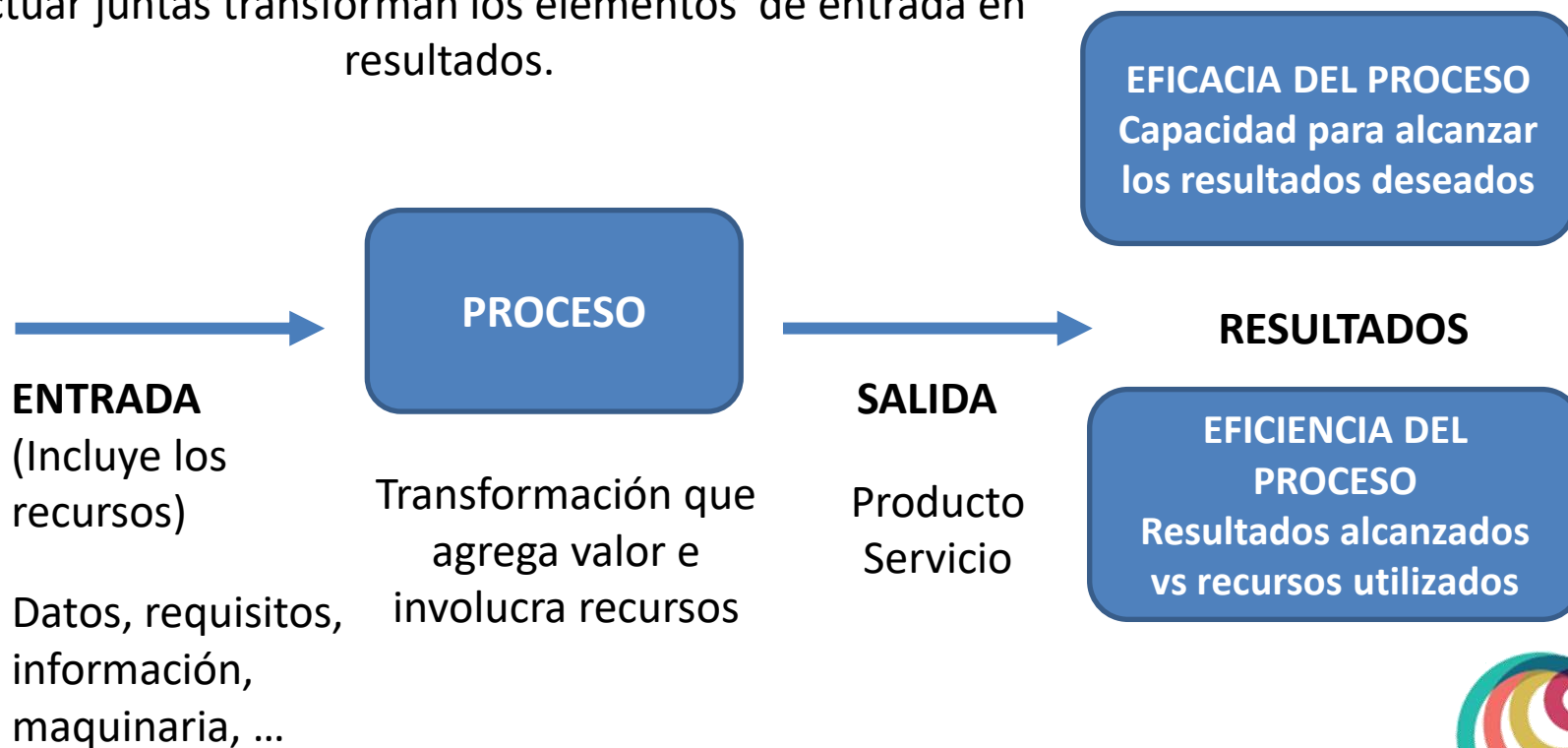


# Gestión por procesos



## Definición de proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que al interactuar juntas transforman los elementos de entrada en resultados.



## Enfoque basado en Procesos

Los resultados deseados se alcanzan con mayor eficiencia cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como procesos.

Etapa 1



Etapa 2



Etapa 3

### Beneficios:

Cada uno se ve como parte de una cadena de trabajo, siendo proactivo con quien está antes y quien sigue en el proceso.



**Definir los procesos de la cooperativa .....**



**¿para qué nos va a servir?**

**Para implementar nuestro modelo de negocio y mejorar nuestra gestión**



## HIMA hace referencia a tres tipos de procesos

- **Procesos de realización o procesos clave**
- **Procesos de apoyo**
- **Procesos de conducción o procesos de dirección**

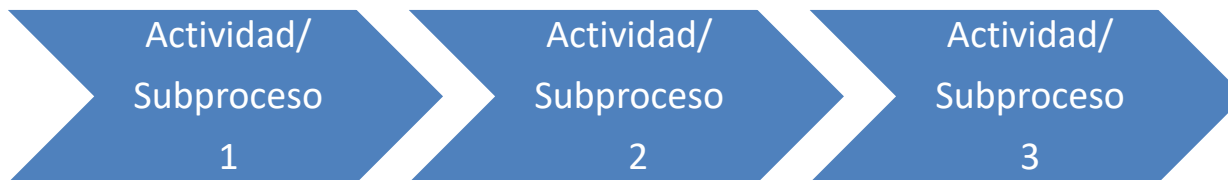




## Procesos claves, de apoyo y de conducción

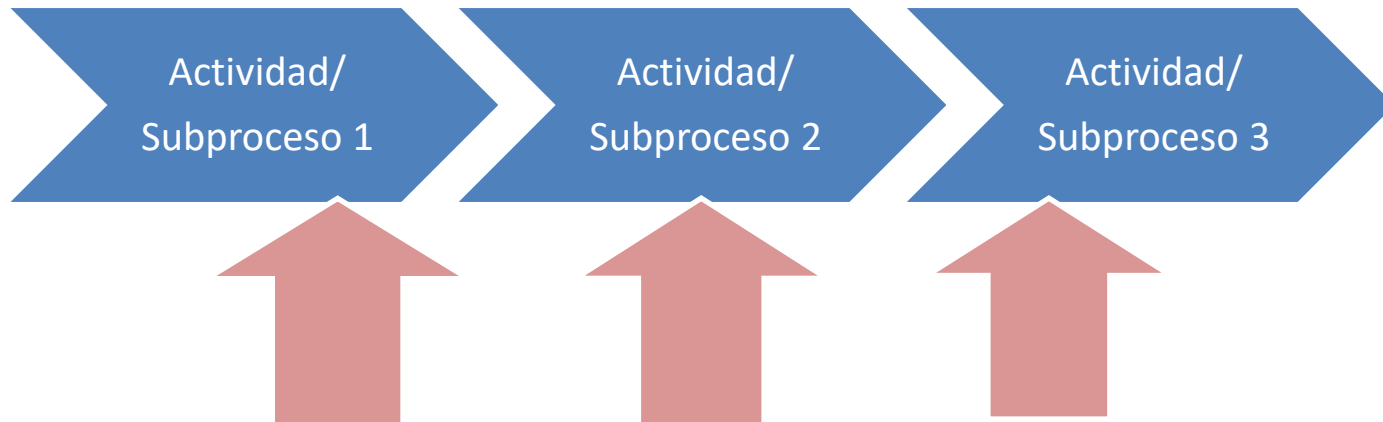
### Procesos claves (de realización)

Son los procesos que tienen un impacto en el usuario o cliente – crean valor para ellos. Son el núcleo fundamental de la cooperativa, los procesos críticos para su misión.



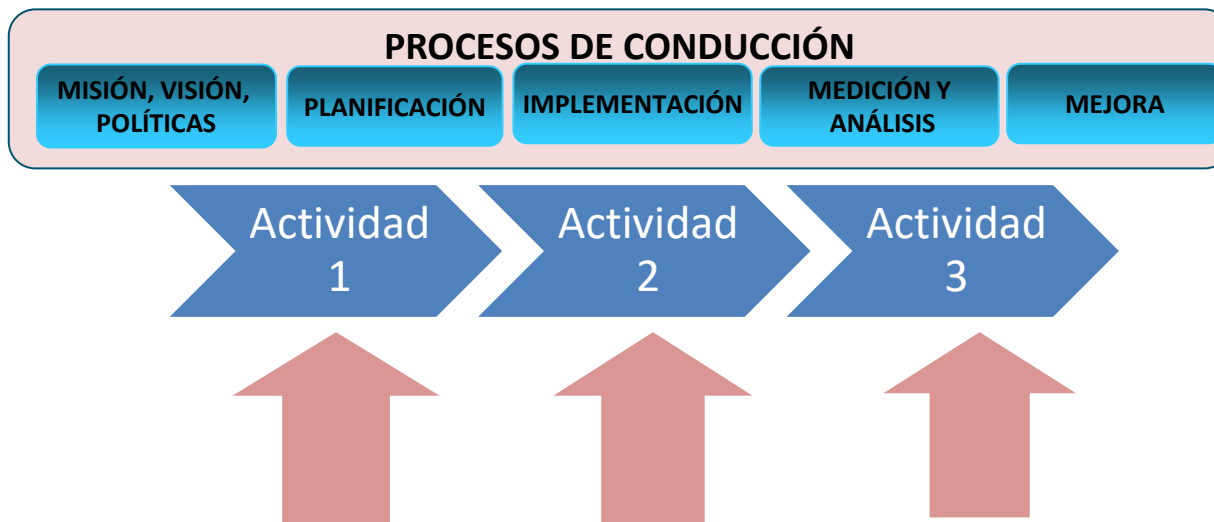
## Procesos de apoyo

No aportan directamente valor al cliente pero son totalmente necesarios para la operación y control de los procesos claves y para el adecuado funcionamiento de la cooperativa.



## Procesos de conducción (dirección)

Son los que permiten definir los principios, asignar los recursos y realizar la medición, seguimiento y mejora de la gestión global.



# Mapa de procesos: herramienta para comunicar los procesos

MISIÓN, VISIÓN,  
POLÍTICAS

PLANIFICACIÓN

IMPLEMENTACIÓN

MEDICIÓN Y  
ANÁLISIS

MEJORA

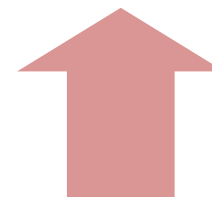
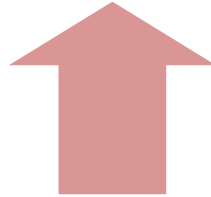
Procesos de conducción

Etapa 1

Etapa 2

Etapa 3

Procesos de realización



Procesos de apoyo



# Ejemplo: ¿Posibles procesos de la cooperativa CAOMA?

<http://www.caoma.com.uy/servicios-de-caoma.html>

**CAOMA** brinda a sus afiliados una serie de beneficios los cuales se detallan a continuación:

## Servicios y Derechos de los Beneficiarios

- Ingreso al sistema sin examen previo **Afiliaciones**
- Libre elección del profesional **Disponibilidad de odontólogos**
- Urgencias las 24 hs. todo el año, con odontólogo de guardia en cada localidad y a través de ODONTORED en todo el país. **Urgencia**
- Servicio de educación para la salud **Educación para la salud**
- Normas de carácter preventivo con especial énfasis en niños y embarazadas **Asistencial**
- Asistencia Integral en todas las áreas de la odontología **Fiscalización de tratamientos**
- Fiscalización de los tratamientos realizados **Presupuestación**
- Arancel preferencial de asistencia colectiva en todas las prestaciones **Prevención**
- Controles preventivos sin costo para el paciente **Post tratamiento**
- Garantía de los tratamiento realizados. **Certificación de aptitud odontológica**
- Certificado de aptitud odontológica gratuito para el trámite de carnet de salud.

# Ejemplos de procesos en cooperativas

- **De consumo:** (Ley 18,407, Art. 106)
  - “...tienen por objeto satisfacer las necesidades de consumo de bienes y servicios de sus socios, pudiendo realizar para ello todo tipo de actos y contratos.”
  - Constituidas por personas que se unen con el objetivo de satisfacer su necesidad común de acceder a bienes de consumo y servicios.
  - Mejores condiciones de calidad y costo.
  - Compran productos al por mayor.
  - Venden a los socios con un pequeño margen de diferencia.

El margen se utiliza para solventar los gastos de la cooperativa y la compra de productos.

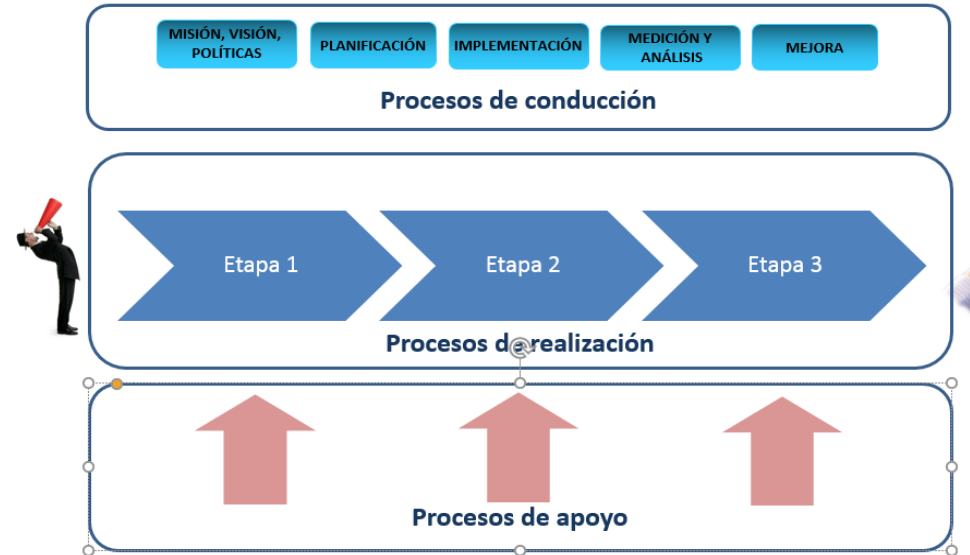
**Cientes:  
¿solo los  
socios?**

**¿Qué procesos tienen las  
cooperativas de consumo?**

**Juntos hagamos un listado de  
los posibles procesos**

# Posibles procesos ....

- Ventas a clientes
- Compras
- Recepción de mercadería
- Abastecimiento de góndola
- Gestión de inventario
- Facturación y cobranza
- Mantenimiento
- Gestión de los Recursos Humanos
- Sistemas de información
- Comunicación (interna y externa)
- Gestión de activos
- Gestión de recursos económicos y financieros
- Gestión de marca e imagen cooperativa
- Procesos intercooperativos



## Proceso bajo control



- Misión y objetivos
- Relación con otros procesos
- Clientes y proveedores
- Responsable del proceso

- Herramienta: Diagrama de flujo
- Interrelaciones con los otros procesos
- Responsable por cada etapa
- Puntos de medición y control
- Referencia a otros documentos
- Identificación de Entradas y Salidas
- Registros

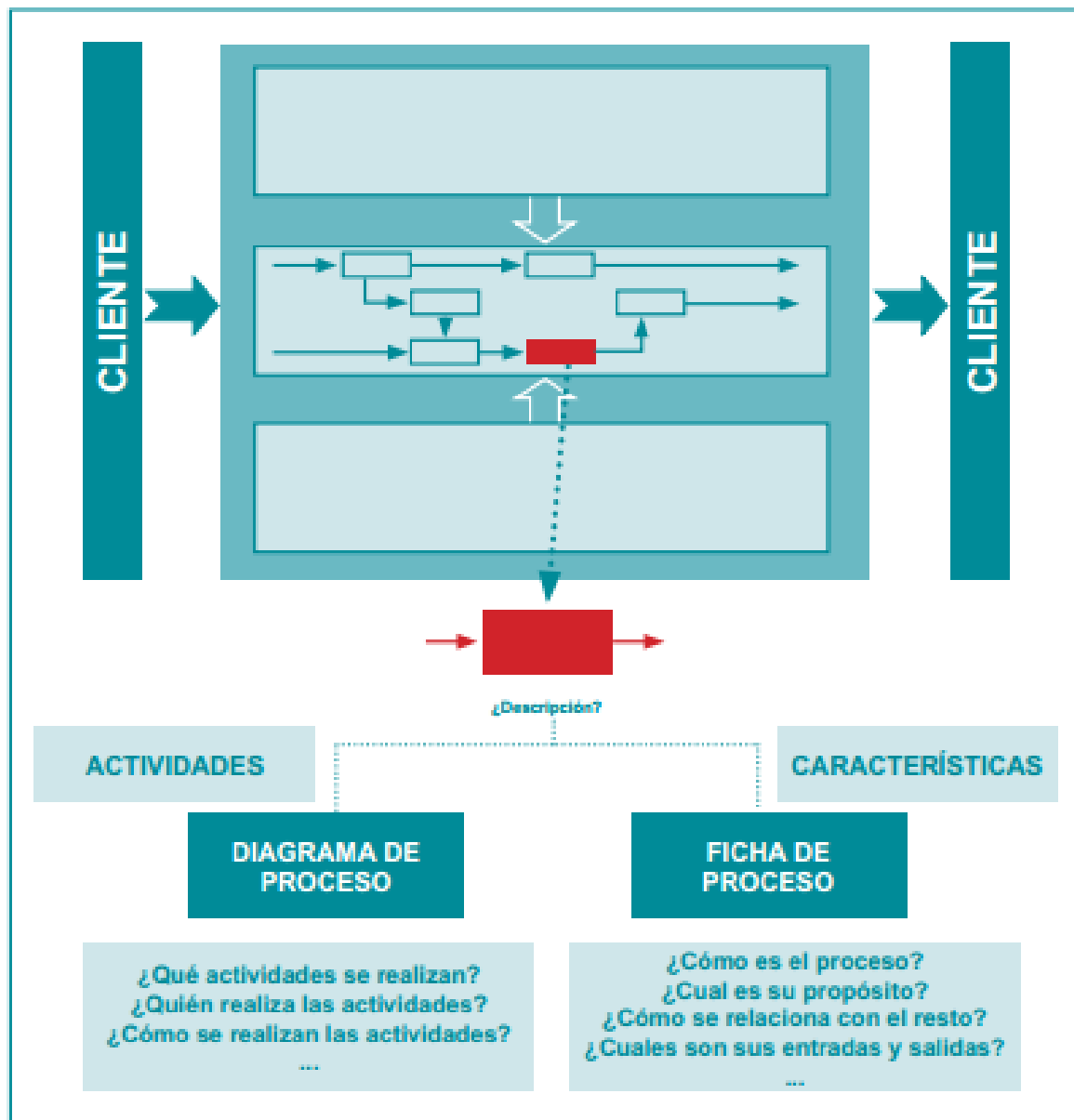
- Indicadores
- Metas
- Forma de medición
- Responsable
- Análisis de resultados





## Descripción de los procesos

Saber como son los procesos  
“por dentro” y cómo  
permiten la transformación  
de entradas en salidas-  
**Eficacia y control**



## Diagrama del proceso

Representación gráfica de las actividades, flujo y secuencia de las mismas, responsables

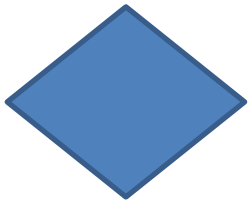
### Símbolos más habituales



Comienzo o fin de un conjunto de actividades  
Disparador de acciones



Actividad o conjunto de actividades/etapa de un proceso  
Una única salida posible



Decisión. Dos salidas.



Secuencia de ejecución de las actividades-flujo



Documento relevante

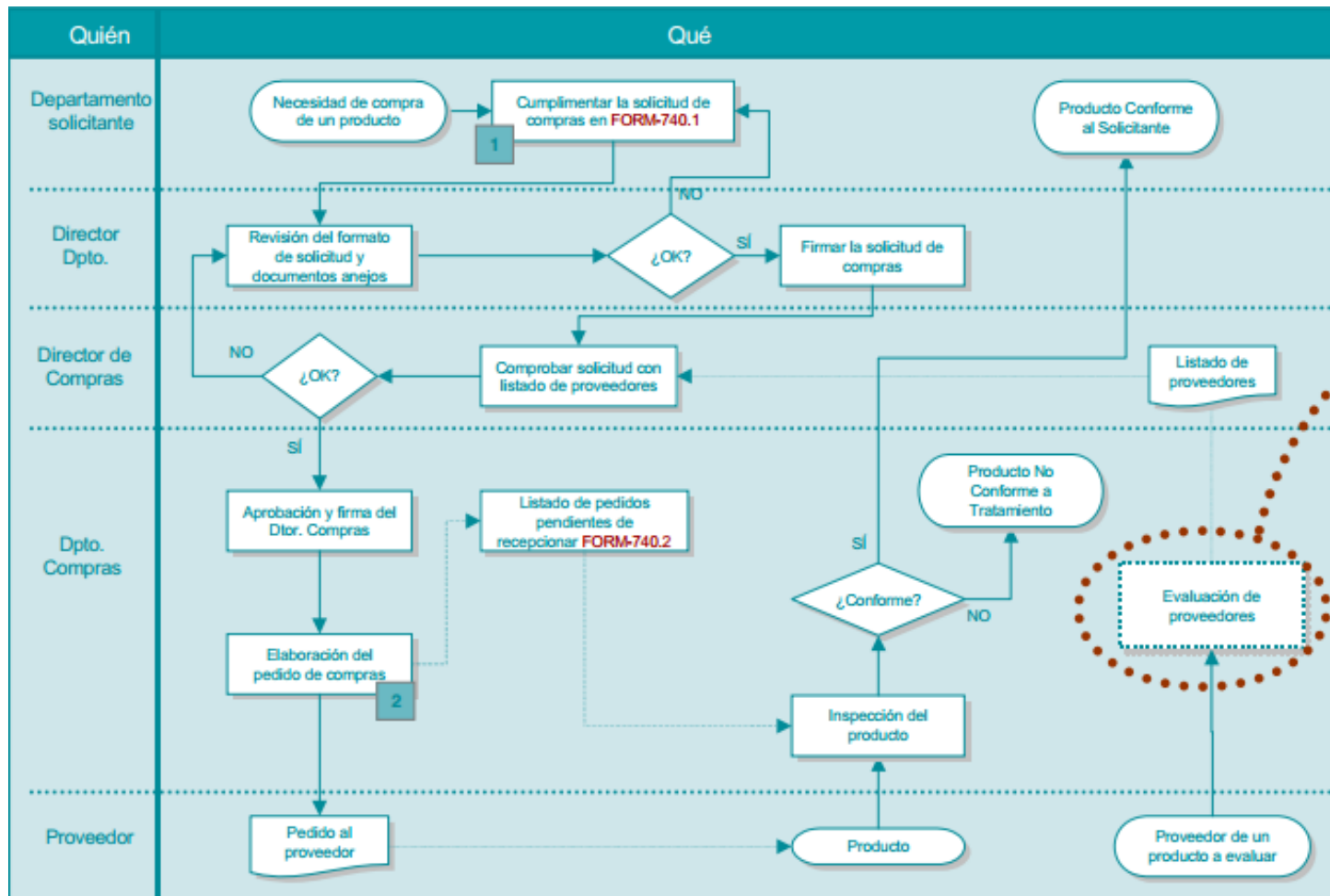


Base de datos, introducción o registro de datos en una base.



## Diagrama del proceso

## Esquema “quién-qué”- Ejemplo de un proceso de compras



1 Descripción clara del producto y propuesta de proveedor. Se adjuntarán los documentos / especificaciones necesarias






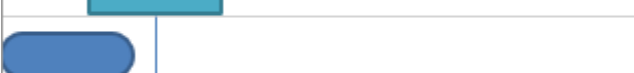


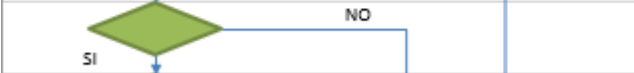



2 Los pedidos formales recogerán los datos significativos del formato de solicitud. Adjuntar los documentos necesarios

Revisión: 02  
Fecha 2000/11/28



## Diagrama del proceso

## Ejemplo: Proceso de Generación de Alianzas Estratégicas

Flujograma del proceso	ETAPA/Actividad	Quién
	Temáticas de las que no se tiene expertise	Dptos de la empresa
	Propuesta de otra organización	Organización externa
	Análisis de conveniencia	Dpto de Innovación
	¿Es conveniente a los intereses de la empresa?	Dpto de Innovación
	Fin	Dpto de Innovación
	¿Hay instituciones identificadas?	Dpto de Innovación
	Conformación de equipo Empresa - Organización externa	Dpto Innovación+Dptos involucrados
	Lecciones aprendidas de gestión de alianzas estratégicas	
	Redacción del convenio	Equipo Empresa- Organización Externa
	Gestión de la aprobación	Gerencia General
	¿Se aprueba por parte de la Empresa?	Gerencia General
	¿Se aprueba por parte de la otra institución?	Gerencia General
	¿Justifica seguir?	Gerencia General
	Firma del acuerdo	Directorio
	Fin	



## Ficha de proceso

### Información relevante para el control de las actividades definidas en el diagrama y para la gestión del proceso

<b>PROCESO:</b> REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO		<b>PROPIETARIO:</b> DTOR COMERCIAL
<b>MISIÓN:</b> Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos.		<b>DOCUMENTACIÓN:</b> PC-722
<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empieza:</b> Cuando empezamos cualquier relación comercial.</li> <li>• <b>Incluye:</b> Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad.</li> <li>• <b>Termina:</b> Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo.</li> </ul>	
<b>ENTRADAS:</b> Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock.		
<b>PROVEEDORES:</b> Cliente. Producción. Logística.		
<b>SALIDAS:</b> Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores		
<b>CLIENTES:</b> Cliente externo.		
<b>INSPECCIONES:</b> Inspección mensual de las ofertas y pedidos		<b>REGISTROS:</b> Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmovilizado de producto final.</li> <li>• Capacidad de producción.</li> <li>• Plazo de entrega estándar.</li> <li>• Catálogo de productos.</li> <li>• Política comercial.</li> </ul>		<b>INDICADORES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I722.1 = % de ofertas aceptadas</li> <li>• I722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes</li> <li>• I722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia</li> </ul>

## Resumen contenidos en HIMA Gestión Procesos

- 5.A. VISIÓN POR PROCESOS
- 5.B. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA
- 5.C. PRODUCTOS Y SERVICIOS BASADOS EN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES O RECEPTORES DEL SERVICIO
- 5.D. PROCESO DE PRODUCCIÓN,  
PROCESO DE COMERCIALIZACION,  
PROCESO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPAMIENTO
- 5.E. PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA
- 5.F. PROCESO DE COMUNICACIÓN EXTERNA
- 5.G. PROCESO DE INNOVACIÓN
- 5.H. PROCESO DE SUMINISTROS
- 5.I. PROCESO DE GESTIÓN DE ACTIVOS
- 5.J. PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS
- 5.K. PROCESO DE GESTIÓN DE MARCA E IMAGEN COOPERATIVA
- 5.L. GESTIÓN DE LOS PROCESOS INTERCOOPERATIVOS

**¿Cuáles procesos  
faltaría incorporar  
al Mapa de  
Procesos de vuestra  
Cooperativa?**





## Procesos incluidos en HIMA Gestión Procesos

### 5.A. VISIÓN POR PROCESOS

Se documenta cómo la Cooperativa gestiona sus procesos, alineados con la **estrategia** definida, en acuerdo a los **principios del cooperativismo** y con el fin de satisfacer las **necesidades y expectativas** de sus **clientes** externos actuales, futuros y **otros grupos de interés**.

### 5.B. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Se documenta cómo la cooperativa mejora sistemáticamente sus procesos, a través de herramientas como el Ciclo de Deming (PDCA), de forma de completar ciclos de mejora para “aprender a hacer mejor”.





## Procesos incluidos en HIMA Gestión Procesos

### **5.C. PRODUCTOS Y SERVICIOS BASADOS EN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES O RECEPTORES DEL SERVICIO**

Se documenta cómo se conocen las necesidades de los clientes, cómo se desarrollan los requisitos a la interna de la cooperativa y cómo éstos se encuentran alineados con la estrategia.

### **5.D. PROCESO DE PRODUCCION, PROCESO DE COMERCIALIZACION Y PROCESO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPAMIENTO**

Se documenta cómo la Cooperativa produce productos y servicios de calidad, los comercializa considerando sus propuestas de valor para cada segmento de clientes/receptores actuales y potenciales y analiza y gestiona el ciclo de vida útil.







## Procesos incluidos en HIMA Gestión Procesos

### 5.E. PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Se documenta cómo la cooperativa, en acuerdo al principio de control democrático de los miembros socios, brinda información para ejecución en tiempo y forma de dichos controles.

También la información destinada a los trabajadores de la cooperativa.

### 5.F. PROCESO DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Se analiza la comunicación al público en general, con clientes, proveedores y demás grupos de interés definidos, específicamente con otras cooperativas y cooperativas de grado superior, instituciones reguladores, así como la comunidad y la sociedad.





## Procesos incluidos en HIMA Gestión Procesos

### **5.G. PROCESO DE INNOVACIÓN**

Se documenta cómo la cooperativa genera y evalúa las ideas nuevas y novedosas, las prioriza en función de la estrategia definida, realiza la gestión de los proyectos relacionados y evalúa los resultados obtenidos.

### **5.H. PROCESO DE SUMINISTROS**

Se documenta el proceso de compras y abastecimientos, así como la evaluación de los proveedores de productos y servicios (incluido los económicos y financieros), alineados a la estrategia definida por la cooperativa





## Procesos incluidos en HIMA Gestión Procesos

### **5.I. PROCESO DE GESTIÓN DE ACTIVOS**

Se documenta la gestión de los activos tangibles (muebles, inmuebles, tecnológicos, etc.) así como los intangibles (marca, capital intelectual, propiedad intelectual, conocimiento)

### **5.J. PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS**

Se estudia la gestión de las fuentes de recursos económicos y financieros, y cómo se emplean para apoyar la política, estrategia y procesos de la cooperativa, asegurando su sostenibilidad económica.





## Procesos incluidos en HIMA Gestión Procesos

### **5.K. PROCESO DE GESTIÓN DE MARCA E IMAGEN COOPERATIVA**

Se evalúa la gestión de marca e imagen cooperativa a fin de posicionar los productos y/o servicios y transmitir los valores empresariales y cooperativos.

### **5.L. GESTIÓN DE LOS PROCESOS INTERCOOPERATIVOS**

Los procesos de colaboración y cooperación entre cooperativas en las economías de mercado, permite aprovechar oportunidades.





**¿DUDAS?**

**¿COMENTARIOS?**





# Muchas gracias por vuestro tiempo.

Stella Cristóbal  
[scristo@latu.org.uy](mailto:scristo@latu.org.uy)

Programa Mejora de la Gestión Cooperativa  
[masvalor@inacoop.org.uy](mailto:masvalor@inacoop.org.uy)

