

**Estrategias de emprendimiento cooperativo entre integrantes con asignación de
retiro de la Fuerza Pública en Colombia**

Jorge Emilio Miranda Pinedo y Noel Rodríguez González

Facultad de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás

Dr. Miller Rivera Lozano

16 de mayo de 2023

**Estrategias de emprendimiento cooperativo entre integrantes con asignación de
retiro de la Fuerza Pública en Colombia**

Jorge Emilio Miranda Pinedo y Noel Rodríguez González

**Trabajo de grado
para optar para el título Magíster en Administración MBA**

Dirigido por:

Dr. Miller Rivera Lozano

Tutor

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2023

Estrategias de emprendimiento cooperativo entre integrantes con asignación de retiro de la Fuerza Pública en Colombia

Jorge Emilio Miranda Pinedo¹ y Noel Rodríguez González²

Facultad de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás

Maestría en Administración MBA

¹ Facultad de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás, Orcid <https://orcid.org/0009-0008-9050-438X>, Cvlac https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002024999, Google Académico <https://scholar.google.es/citations?user=cHRmWdQAAAAJ&hl=es>, correo institucional Jorgemiranda@usantotomas.edu.co.

² Facultad de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás, Orcid <https://orcid.org/0009-0006-5695-100X>, Cvlac https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002098699, Google Académico https://scholar.google.es/citations?view_op=new_profile&hl=es, correo institucional noelrodriguez@usantotomas.edu.co.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de investigación a todos aquellos hombres y mujeres que han servido con valentía y dedicación a la Nación a través de su servicio en la Fuerza Pública colombiana. Reconocemos la importancia de su labor y cómo esta ha impactado positivamente en nuestra sociedad. En particular, queremos destacar la situación de aquellos que, tras su retiro del servicio activo, han experimentado dificultades en su calidad de vida, especialmente en lo laboral, personal y económico.

De igual forma los dedicamos a todas las personas que, con su conocimiento, experiencia y apoyo, han contribuido a la realización de este estudio. Esperamos que este trabajo pueda aportar a la discusión y generación de ideas para mejorar la situación de quienes han dedicado su vida al servicio de nuestro país.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que contribuyeron al desarrollo de esta tesis. En primer lugar, al Doctor Miller Rivera Lozano, nuestro tutor, por su guía experta, paciencia y dedicación. Gracias a su apoyo y orientación fue posible enfocarnos en los objetivos del trabajo de investigación y alcanzarlos de manera efectiva. Además, su conocimiento y experiencia fueron esenciales para la calidad de esta tesis y para la formación académica en general.

También deseamos agradecer a la Doctora Helga Ofelia Dworaczek Conde, directora del Programa de Maestría MBA, por su liderazgo y guía a lo largo de todo el proceso, así como a la Doctora Norhys Esther Torregrosa Jiménez, asesora del trabajo, por sus valiosos aportes y sugerencias. La excelencia académica de este programa se ve reflejada en su equipo de profesionales comprometidos en brindar una educación de calidad a sus estudiantes.

No podemos dejar de mencionar al personal de la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares (CREMIL) y la Caja de Sueldo de Retiro de la Policía Nacional (CASUR), quienes brindaron acceso a información valiosa y colaboraron incondicionalmente en este proyecto. Igualmente, agradecemos a los directivos y socios de las cooperativas consultados y a nuestros compañeros miembros de la Fuerza Pública con asignación de retiro, por compartir sus experiencias y conocimientos. Este apoyo incondicional contribuyó de manera significativa al logro de los objetivos planteados en el trabajo de investigación.

Resumen

Esta tesis se centra en analizar el impacto económico que afecta a los miembros de la Fuerza Pública colombiana al momento de su retiro, con un énfasis particular en la reducción de sus ingresos. Esta disminución se debe a que los porcentajes de asignación salarial oscilan entre el 65% y el 95%, dependiendo de la cantidad de años de servicio, que varía de 18 a 29 años. Este fenómeno se ve profundamente influenciado por la estructura jerárquica y piramidal inherente a la Fuerza Pública, así como por las restricciones relacionadas con los cupos de ascenso, la no aplicación de primas que se cancelan en actividad y no son computables como partidas prestacionales al momento del retiro, entre otros factores, que impiden que la mayoría de los miembros alcance el máximo porcentaje de asignación de retiro, es decir, el 95%.

Se plantean tres preguntas de investigación específicas, las cuales se abordan a través de la sistematización del problema: ¿qué experiencias de emprendimiento cooperativo para el desarrollo económico se han desarrollado en grupos o comunidades con características similares? ¿por qué la aplicación de estrategias de emprendimiento cooperativo sería útil para contribuir a disminuir el impacto de la reducción salarial? y ¿qué estrategias de emprendimiento cooperativo son las más indicadas para utilizar?

El trabajo de investigación se estructura en cuatro capítulos: el primero se centra en presentar el problema de la investigación, el planteamiento de los objetivos, la justificación y los antecedentes que llevaron a establecer el estado del arte; el segundo, presenta el marco referencial, a través de la contextualización de los marcos: Conceptual, teórico y normativo; el tercero, presenta la metodología utilizada y el cuarto, refiere el desarrollo de la investigación.

La propuesta de estrategias de emprendimiento cooperativo permitiría proponer soluciones a una problemática que afecta la calidad de vida de los integrantes de la Fuerza Pública colombiana

ESTRATEGIAS DE EMPRENDIMIENTO COOPERATIVO PERSONAL RETIRADO DE LA FUERZA PÚBLICA

7

con asignación de retiro, brindando opciones para mitigar la disminución del salario una vez cumplen su ciclo militar y policial.

Palabras Clave: Fuerza Pública, Emprendimiento cooperativo, Asignación de retiro, cooperativas.

Abstract

This thesis focuses on analyzing the economic impact that affects members of the Colombian Public Force at the time of their retirement, with a particular emphasis on the reduction of their income. This decrease is due to the fact that the salary assignment percentages range between 65% and 95%, depending on the number of years of service, which varies from 18 to 29 years. This phenomenon is deeply influenced by the hierarchical and pyramidal structure inherent to the Public Force, as well as by the restrictions related to promotion quotas, the non-application of bonuses that are paid while active and are not computable as benefit items at the time of retirement, among other factors, which prevent most of the members from reaching the maximum percentage of retirement allowance, i.e., 95%.

Three specific research questions are posed, which are addressed through the systematization of the problem: what experiences of cooperative entrepreneurship for economic development have been developed in groups or communities with similar characteristics? why the application of cooperative entrepreneurship strategies would be useful to contribute to reduce the impact of salary reduction? and what cooperative entrepreneurship strategies are the most appropriate to use?

The research work is structured in four chapters: the first one focuses on presenting the research problem, the statement of objectives, the justification and the background that led to establish the state of the art; the second one presents the referential framework, through the contextualization of the frameworks: Conceptual, theoretical and normative; the third one presents the methodology used and the fourth one refers to the development of the research.

The proposal of cooperative entrepreneurship strategies would allow proposing solutions to a problem that affects the quality of life of members of the Colombian Public Force with

retirement assignment, providing options to mitigate the decrease in salary once they complete their military and police cycle.

KeyWords: Public Force, Cooperative Entrepreneurship, Retirement Assignment, cooperatives.

Tabla de contenido

Dedicatoria	4
Agradecimientos	5
Resumen.....	6
Abstract	8
Tabla de contenido	10
Lista de Tablas	12
Lista de Figuras	13
Introducción	14
Primer Capítulo: El problema	17
Planteamiento	17
Formulación del Problema	27
Sistematización del Problema	27
Objetivo General	28
Objetivos Específicos	28
Justificación.....	28
Antecedentes (Estado de arte)	30
Segundo Capítulo: Marco Referencial.....	32
Marco conceptual	33

ESTRATEGIAS DE EMPRENDIMIENTO COOPERATIVO PERSONAL RETIRADO DE LA FUERZA PÚBLICA

	11
Marco teórico	34
Marco normativo	38
Tercer Capítulo: Metodología.....	42
Diseño metodológico.....	42
Cuarto Capítulo: Desarrollo.....	44
Experiencias de emprendimiento cooperativo	47
Determinación de las estrategias de emprendimiento cooperativo integrantes de la FP con asignación de retiro.....	49
Estrategias de emprendimiento cooperativo.....	50
Evaluación de las estrategias.....	141
Conclusiones	144
Recomendaciones	146
Referencias.....	147

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cuadro diagnóstico para el planteamiento del problema</i>	26
Tabla 2 <i>Descripción del Estado del Arte</i>	31
<i>Descripción del Estado del Arte</i>	31
Tabla 3 Tabla factores matriz (PEYEA).....	49

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Pago mensual Caja de Retiro de las Fuerzas Militares</i>	18
Figura 2 <i>Instituciones de Educación Superior dentro de la FP</i>	20
Figura 3 <i>Evolución de la cartera de consumo</i>	23
Figura 4 <i>Conformación de la Cartera de Créditos en las CAC</i>	24

Introducción

Es importante resaltar el servicio valeroso prestado a la Nación por parte de hombres y mujeres que integran la Fuerza Pública colombiana, en adelante FP, quienes una vez se retiran del servicio activo, ven impactada su calidad de vida, en lo laboral, lo personal y en lo económico, y es, en este último aspecto en el que está planteado el trabajo de investigación, abordado con criterios orientadores y antecedentes bibliográficos (estado de arte) en tres (3) categorías específicas: Emprendimiento, cooperativismo y emprendimiento cooperativo.

En consecuencia, este trabajo de investigación está planteado desde la óptica del modelo de emprendimiento solidario Rodríguez (2016), y aplicado a partir de un diseño metodológico con enfoque cualitativo que incluye el desarrollo de técnicas como la exploración documental, consultas y visitas.

La solidaridad no hace referencia estrictamente ni se puede confundir con los términos de caridad y filantropía, los cuales se pueden resumir en uno solo: beneficencia. La solidaridad no se trata de regalar, sino de apoyar al otro, como lo expresa claramente el viejo proverbio chino: “Es mejor enseñar a pescar que regalar un pescado”. (Rodríguez, 2016, p.15).

En concordancia con lo anterior, el autor incentiva la enseñanza y busca instruir a las personas a valerse por sí mismas, a partir de la integración y el apoyo social, aunado a la importancia de desarrollar las bases necesarias que permitan la evolución compartida y que se entienda como un trabajo mancomunado con objetivos claros y de beneficio general, esta integración nos permite crear desarrollo, impulsar la innovación a partir de la interacción y compromiso colectivo.

En este sentido, se pretende responder específicamente a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo desarrollar estrategias de emprendimiento cooperativo entre integrantes con asignación de retiro de la FP, como mecanismo de mitigación del impacto de la disminución salarial?; para responderla, se desarrolla la sistematización del problema en tres (3) interrogantes puntuales que conllevarían a concretar objetivos orientados a dar respuesta al problema planteado.

- ¿Qué experiencias de emprendimiento cooperativo para el desarrollo económico se han desarrollado en grupos o comunidades con características similares?
- ¿Por qué la aplicación de estrategias de emprendimiento cooperativo sería útil para contribuir a disminuir el impacto de la reducción salarial?
- ¿Qué estrategias de emprendimiento cooperativo son las más indicadas para utilizar?

En este orden de ideas, se trazó el desarrollo de un objetivo general y tres específicos, los cuales se presentarán a través de tres escenarios; En el primero se pretende identificar experiencias de emprendimiento cooperativo para el desarrollo económico de integrantes de grupos o comunidades con características homogéneas a nivel laboral o disciplinar, mediante la metodología de exploración documental y teoría de autores.

En el segundo, se orienta a determinar estrategias de emprendimiento cooperativo para el desarrollo económico de integrantes con asignación de retiro de la FP en Colombia, como mecanismo de mitigación del impacto de la disminución salarial.

El tercero, se enfocaría en evaluar las estrategias de emprendimiento cooperativo formuladas para el desarrollo económico de integrantes de grupos o comunidades con características homogéneas a nivel laboral o disciplinar.

Finalmente, la propuesta de Estrategias de emprendimiento cooperativo entre integrantes con asignación de retiro de la FP conllevaría a proponer soluciones ante una problemática que se viene acrecentando y que a mediano y largo plazo podría trascender e impactar negativamente sobre la imagen institucional, así como la pérdida de la credibilidad y percepción hacia los organismos de seguridad del Estado.

Primer Capítulo: El problema

Planteamiento

Para el desarrollo del problema de investigación se tuvo en cuenta el marco metodológico a partir del análisis del planteamiento del problema identificando y describiendo los síntomas en la situación presentada y su relación con las causas que lo generan, la elaboración del pronóstico y su control, la formulación del problema a través de la pregunta de investigación, para posteriormente llevar a cabo la sistematización del problema como base para dar respuesta a la pregunta planteada y poder orientarse hacia los objetivos de la investigación Méndez (2000) (Ver Tabla 1).

Una vez que el personal de FP adquiere los derechos normativos para acceder a una asignación de retiro (pensión) sus ingresos disminuyen un 30% en promedio; esta situación se genera a partir de los siguientes factores que inciden directamente en la afectación de la disminución salarial:

El primer factor lo constituye la disminución del salario derivado de la normatividad existente sobre el régimen especial pensional y de asignación de retiro para los miembros de la FP, donde se fijan las condiciones salariales al momento del retiro; la primera disminución se presenta al establecer solo algunas de las partidas devengadas en actividad militar o policial para determinar el salario de retiro.

Adicionalmente sobre este resultado establece otras condiciones que siguen disminuyendo los salarios por el tiempo de servicio que la persona permanezca en las instituciones, estos tiempos están determinados entre 18 y 29 años que equivalen al pago de una mesada del 62% hasta el 95% respectivamente (Decreto 4433, 2004).

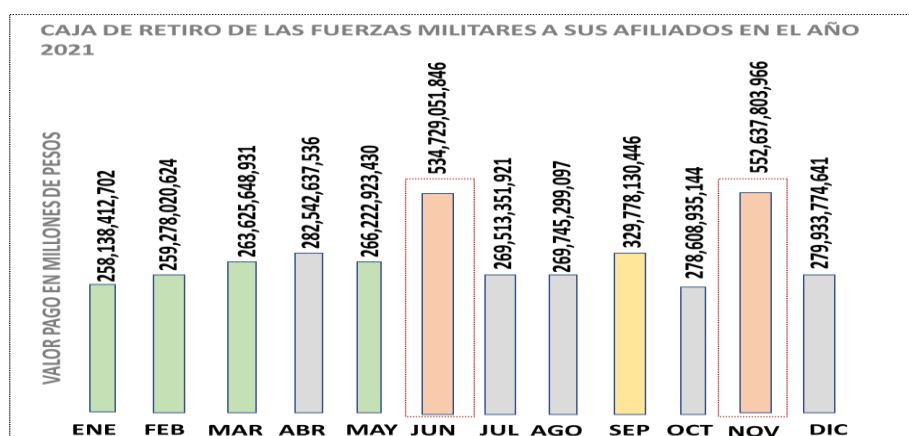
Para el pago de la asignación de retiro (pensión) al personal de la FP en Colombia existen dos (2) entidades: La Caja de Retiro de las Fuerzas Militares (CREMIL) y La Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional (CASUR), entidades adscritas al Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED) del Ministerio de Defensa Nacional Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, s.f).

Dado lo anterior el primer factor derivado de la disminución salarial basado en la normatividad existente, nos permite inferir que los pagos efectuados por estas entidades son representativos y comprenden la asignación del presupuesto nacional en \$7,4 billones.

Lo referido por la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares (CREMIL, 2021) nos indica que para la vigencia fiscal del año 2021 esta entidad contaba con 70.151 afiliados y un costo total de la nómina de \$3.8 billones donde los mayores gastos se presentan en los meses de junio y noviembre debido al pago de mesadas adicionales correspondientes a primas salariales de mitad de año y de navidad. (Ver figura 1).

Figura 1 Pago mensual Caja de Retiro de las Fuerzas Militares

Pago mensual Caja de Retiro de las Fuerzas Militares



Nota: La figura muestra el comportamiento mensual del pago por parte de la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares a sus afiliados en el año 2021. Fuente: CREMIL (2021).

Por otra parte, la Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional (CASUR, 2021), menciona que para la vigencia fiscal del año 2021 esta entidad contaba con 109.504 afiliados con un costo total de la nómina de \$3.6 billones.

En este sentido se observa que de acuerdo a los datos referidos anteriormente por CASUR y CREMIL, la totalidad de afiliados a estas instituciones suman 179.655 miembros de la FP, lo que los convierte en un grupo representativo y considerable dentro de la sociedad y cualquier afectación en ese entorno y dada su condición de régimen especial con connotaciones relacionadas con la seguridad y defensa de la Nación, tendría un impacto negativo hacia este grupo poblacional, sus familias y en la sociedad, derivado de las afectaciones económicas por efecto de la disminución del poder adquisitivo por reducción del salario en un 30% en promedio.

En términos generales este primer factor de disminución salarial derivado de la normatividad podría conducir a un aumento de los niveles de retiro de la institución y la disminución en el interés por el ingreso, afectando el equilibrio de los criterios de sostenimiento en talento humano, como lo manifiesta Pineda (2016) en el estudio sobre la corrupción en entidades públicas como la Policía Nacional de Colombia, cuyo resultado se obtuvo a través de entrevistas a integrantes de esta institución, encontrando características que inciden sobre la insatisfacción en temas de motivación e ingreso a la institución por los salarios bajos y las consecuencias por la mala administración de estos ingresos por parte del funcionario. Así mismo podría escalar al desarrollo de actividades ilícitas una vez se encuentren en condición de asignación de retiro.

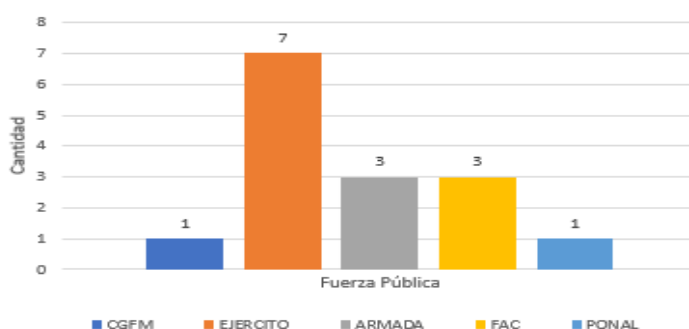
Como propuesta se hace necesario una mejora en los porcentajes de asignación de retiro a través de la presentación de un proyecto de ley.

Como segundo factor se encuentra la desubicación laboral u ocupacional y las deficiencias en materia de educación financiera en el transcurso de la carrera que inciden en una inadecuada preparación para afrontar el retiro, la capacitación en general se orienta al ámbito militar y policial existiendo poco interés personal y organizacional.

Lo indicado por el Ministerio de Defensa Nacional (MDN, 2022), en el documento Política de Educación para la FP 2021 PEFuP 2022-2026, relaciona que la estructura educativa de la entidad y sus áreas de capacidades específicas se orientan al conocimiento militar y policial para oficiales, suboficiales y el nivel ejecutivo, de igual forma indica la estructura de las Instituciones de Educación Superior IES dentro de la organización, lo que nos refiere que existe una infraestructura interna de capacitación con la cual se puede abordar este segundo factor y está integrado por diferentes escuelas de formación militar y policial en el ámbito nacional, si bien se cuenta con las IES de la Fuerza Pública el objetivo primordial de sus bases académicas están centradas a la misionalidad de cada institución y no se contemplan aspectos como los planes de retiro para competitividad laboral externa y el énfasis en la educación financiera.

Figura 2 Instituciones de Educación Superior dentro de la FP

Instituciones de Educación Superior dentro de la Fuerza Pública



Nota: La figura muestra la cantidad de IES dentro de la FP y a que fuerzas pertenecen. Fuente: MDN (2022).

Otro aspecto fundamental en materia de reubicación laboral y oportunidades que podría utilizarse en este segundo factor de desubicación laboral y ocupacional es el planteado por

Ochoa (2017) donde menciona el *Outplacement* como una herramienta alternativa que puede ser utilizada como mecanismo para la reincorporación a otros empleos y mejorar las condiciones de los empleados una vez culmine su ciclo en la organización.

Estudios similares sobre aplicación de buenas prácticas en temas de programas de desvinculación y transición se realizan en otros países como Estados Unidos, España y Chile a través de lineamientos sobre asesoría profesional, entrenamiento vocacional, oportunidades de estudio y servicio de reubicación laboral, constituyendo un aporte para replicar o adaptar en el proceso de capacitación para el personal de la FP próximo a su asignación de retiro Asela y Fuentes (2014).

Actualmente la Caja Promotora de Vivienda Militar y Policial (CAJAHONOR), ofrece un programa desde el año 2015 dirigido a las escuelas de formación con énfasis en la educación financiera limitado al tema de ahorro, su enfoque se orienta hacia la solución de vivienda y los subsidios que brinda el Estado como miembros de la FP Caja Promotora de Vivienda Militar y Policial (CAJAHONOR, 2015).

Este segundo factor incide en la ausencia de la educación necesaria en el personal de la FP para garantizar los perfiles y competencias que les permita ingresar a las diferentes opciones del mercado laboral; en razón específicamente a que sus IES priorizan la capacitación a las necesidades misionales, condiciones de Orden Público y Seguridad Nacional.

Como propuesta de mejora se hace necesario afianzar dentro del pensum académico de las escuelas de formación la educación financiera aprovechando los ya existentes como política institucional, de igual forma fortalecer los convenios a través de entidades públicas, privadas y educativas para capacitación ocupacional en pre y pos-retiro en universidades, institutos, SENA, etc.), entre otras.

El tercer factor lo constituye el endeudamiento del personal de la FP a través de los créditos de consumo o libre inversión debido a las facilidades del mercado de créditos (descuento por nómina) al que tienen acceso a través de entidades financieras, situación consecuente con la disminución del salario al momento del retiro, la falta de preparación para asumir nuevas opciones laborales y el mal uso de las finanzas personales.

Actualmente se sitúan en el mercado diferentes entidades que ofrecen la línea de crédito de consumo que por su naturaleza son inspeccionadas, vigiladas y controladas por la superintendencia financiera, y la superintendencia de economía solidaria o de sociedades conforme a su razón social.

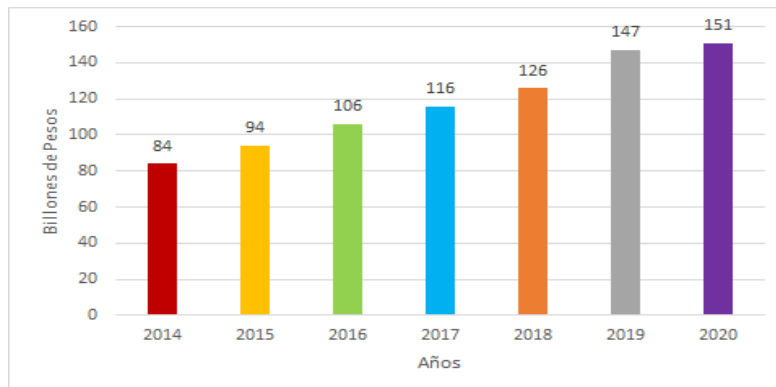
La Superintendencia Financiera de Colombia (SFC, 2020) refiere que en Colombia a nivel general existe una población adulta de 36.418.910, de los cuales el 18,8% a fecha 31 de diciembre de 2020 contaba con un crédito de consumo, a nivel nacional se otorgaron 294.010 créditos por cada 100.000 adultos. En el sector bancario a fecha 31 de diciembre de 2020 existía una cartera de consumo de 151 billones de pesos, con un crecimiento de 2,3% con respecto al 2019 y un 80% con relación al 2014, en este período se observa el siguiente crecimiento anual: 2014 (84 billones), 2015 (94 billones), 2016 (106 billones), 2017 (116 billones), 2018 (126 billones), 2019 (147 billones) y 2020 (151 billones), lo que demuestra un incremento considerable en la cartera de consumo en el período del 2014 - 2020 (Ver figura 3).

Con relación a la composición de la cartera de consumo durante el año 2020 se destaca el crecimiento de 1,8 pp. en la participación de libranza y de 1,1 pp. en libre inversión; se observa de igual forma que en la estructuración de la cartera de consumo la libranza es la línea de crédito con mayor participación con un 38% superando la libre inversión y las tarjetas de crédito que

representaron el 31,3% y 17,6% respectivamente (Ver figura 4). Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (ASOBANCARIA, 2020)

Figura 3 Evolución de la cartera de consumo

Evolución de la cartera de consumo.

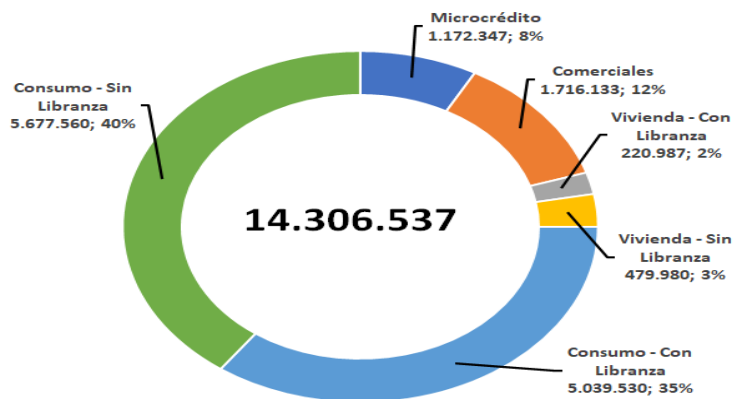


Nota: La figura muestra el crecimiento de la cartera de consumo 2014 - 2020.
Fuente: ASOBANCARIA (2020)

De acuerdo con Castillo (2021), a fecha de corte septiembre de 2021, existían 177 cooperativas de ahorro y crédito (CAC) a nivel nacional con un total de 3.392.351 afiliados, su evolución ha sido positiva, manteniendo un constante crecimiento debido al buen funcionamiento del proceso de intermediación financiera a través de la ubicación de la cartera de créditos, esta, se constituyó en \$14.3 billones en 2021 representando en 75% del total de los activos de las CAC; se resalta que el consumo por libranza representó el 35% con un valor de \$ 5 billones, superando otras carteras como vivienda, microcrédito y comerciales (ver figura 4); de igual forma su funcionamiento y rendimiento se ha recuperado a pesar de la afectación económica por la pandemia del COVID19.

Figura 4 Conformación de la Cartera de Créditos en las CAC

Conformación de la Cartera de Créditos en las CAC



Nota: La figura muestra la participación de las líneas de crédito sobre la cartera de las SAC. Fuente: Castillo (2021).

Se observa que las entidades financieras mantienen alta representación en cuanto al otorgamiento de créditos de consumo, sin embargo, las cooperativas de ahorro y crédito se mantienen en el mercado con una cifra considerable, convirtiéndolas en las dos (2) potenciales fuentes de crédito para la población en Colombia.

La Caja de Retiro de las Fuerzas Militares (CREMIL) tiene como función reconocer y pagar las asignaciones de retiro y sustituciones pensionales a los miembros retirados de las Fuerzas Militares afiliados. A fecha agosto de 2022, la entidad contaba con un total de 84.097 afiliados, la mayoría de los cuales ha optado por solicitar diferentes tipos de créditos.

De la cifra anterior, 66.941 afiliados que han solicitado créditos, 48.718 corresponden a préstamos otorgados por entidades financieras, mientras que los otros 18.223 créditos fueron adquiridos a través de otras entidades. Esto indica que el 80% de los afiliados ha decidido hacer uso de esta opción de financiamiento.

Sin embargo, según lo informado por la entidad, no se dispone de información relacionada con programas de mitigación de riesgos asociados a posibles problemas de

disminución de ingresos del personal afiliado ni de estudios públicos que examinen la posible afectación de salarios por diferentes aspectos, a pesar de lo anterior, el interés de la entidad es propender por el bienestar a sus afiliados mediante la aplicación de 29 programas de bienestar, de los cuales tres (03) se direccionan al tema de estudio, aclarando que este tipo de capacitaciones se desarrollan una vez el miembro de la FP se ha retirado de la institución: Talleres para creación de hoja de vida, talleres sobre creación de emprendimiento y taller sobre competencias laborales (Y.A. Ortiz, comunicación personal, 02 de septiembre de 2022).

La Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional (CASUR) tiene como objetivo principal pagar las asignaciones de retiro al personal de la Policía Nacional que adquiere el derecho a esta prestación. En septiembre de 2022, CASUR tenía un total de 113.768 miembros, de los cuales el 90% (102.006) presentaban descuentos en sus salarios. Los descuentos más comunes son los de operaciones de libranza, que representan créditos con entidades financieras y cooperativas, y los de operaciones de productos y servicios, que incluyen cuotas de sostenimiento y aportes, entre otros. Estos descuentos afectan a un total de 43.008 y 30.612 miembros, respectivamente.

En la actualidad, no hay un programa específico para mitigar los riesgos relacionados con la disminución de los ingresos del personal afiliado a CASUR. A pesar de esto, la organización cuenta con un programa que brinda atención primaria y ayuda a identificar las necesidades de aquellos en situación de riesgo y vulnerabilidad. Este programa establece una ruta de atención con las entidades competentes para restablecer los derechos fundamentales del afiliado. (N. Ramirez, comunicación personal, 04 de octubre de 2022).

Es importante destacar que las cifras resultan significativas si se considera el total de afiliados que manejan estas entidades. Asimismo, los préstamos otorgados suelen ser una

alternativa para muchos miembros de la Fuerza Pública que, tras finalizar su servicio, necesitan liquidez para emprender nuevos proyectos o cumplir con compromisos financieros.

Este tercer factor conduce a la obligación de acceder al crédito en el mercado financiero y a las cooperativas de ahorro y crédito debido a las facilidades que se ofrecen, aumentando el riesgo de inestabilidad económica debido a la destinación de parte del salario para cubrir la deuda; asimismo permite que algunas entidades ofrezcan menores requisitos de acceso al crédito con condiciones que representan en promedio un 27,81% anual en la tasa de interés excediendo en dos o más puntos porcentuales al nivel promedio y que son desfavorables pero asumidas por el usuario en razón a la necesidad.

Como opción de mejora se plantea la proyección de espacios de emprendimiento colaborativos en mercados financieros con beneficios preferenciales para personal retirado de las F.P. o proponer estrategias de emprendimiento cooperativo entre el personal retirado de la F.P que mejore las condiciones de endeudamiento y las finanzas personales.

Tabla 1 Cuadro diagnóstico para el planteamiento del problema

Cuadro diagnóstico para el planteamiento del problema

CUADRO DE DIAGNÓSTICO PARA EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Méndez (2000)				
CONTEXTUALIZACIÓN				
PUNTO INFLEXIÓN	SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
Momento del Retiro del servicio activo del personal de la Fuerza Pública (FP)	1. Afectaciones por la disminución del salario en la asignación de retiro.	1. Normativa laboral existente sobre régimen especial pensional y de asignación de retiro para la Fuerza Pública (F.P).	1. Aumento de los niveles de retiro de la institución y la disminución en el interés por el ingreso, afectando el equilibrio de los criterios de sostenimiento en talento humano, de igual forma una posible incidencia en actos de corrupción; temas de vital importancia para la organización en cuanto a su misionalidad en los aspectos de seguridad y defensa de la Nación.	1. Mejorar los porcentajes de asignación de retiro a través de presentación de proyecto de ley.
	2. Desubicación (laboral u ocupacional) y	2. Deficiencias en la capacitación y orientación continua	2. Es conducente a no contar con los elementos necesarios en cuanto a	2. Fortalecer los convenios a través de entidades

deficiencias en materia de educación financiera.	durante el transcurso de la carrera lo que no permite una adecuada preparación para afrontar el retiro, en su gran mayoría la preparación se orienta al ámbito militar y policial existiendo poco interés personal y organizacional, sumado a la cultura y el mal manejo de las finanzas personales.	perfiles y competencias para ingresar al mercado laboral, contribuye al incremento en ofertas laborales en temas de seguridad generalmente fuera del país, sin condiciones de estabilidad y riesgos con consecuencias legales y jurídicas. 3.No se contará con los elementos de educación financiera básica que les permita mantener el equilibrio en las finanzas personales por no adaptarse a la disminución de los ingresos.	públicas, privadas y educativas para capacitación ocupacional después del retiro (universidades, institutos, SENA, etc.), rutas de formación y capacitación. 3.Afianzar dentro del pensum académico de las escuelas de formación la educación financiera.
3.Exceso sobre el uso de créditos en el mercado financiero y cooperativo.	3.Facilidades del mercado de crédito al personal retirado de las F.A, a través de entidades financieras o cooperativas.	4.Obligación de acceder al crédito en el mercado financiero y las facilidades que estos ofrecen, aumentando el riesgo de inestabilidad económica, permite que algunas entidades ofrezcan menores requisitos de acceso al crédito con condiciones que representan mayores intereses y que son desfavorables pero asumidas por el usuario en razón a la necesidad.	4.Proyectar espacios de emprendimiento colaborativos en mercados financieros con beneficios preferenciales para personal retirado de las F.P. 5.Diseñar estrategias de emprendimiento cooperativo entre el personal retirado de la F.P que mejore las condiciones de endeudamiento y las finanzas personales.

Fuente: Elaboración Propia. Información tomada de: Méndez (2000)

Formulación del Problema

¿Cómo desarrollar estrategias de emprendimiento cooperativo entre integrantes con asignación de retiro de la Fuerza Pública en Colombia, como mecanismo de mitigación del impacto de la disminución salarial?

Sistematización del Problema

- ¿Qué experiencias de emprendimiento cooperativo para el desarrollo económico se han desarrollado en grupos o comunidades con características similares?
- ¿Por qué la aplicación de las estrategias de emprendimiento cooperativo sería útil para contribuir a disminuir el impacto de la reducción salarial?

- ¿Qué estrategias de emprendimiento cooperativo son las más indicadas para utilizar?

Objetivo General

Diseñar estrategias de emprendimiento cooperativo entre integrantes con asignación de retiro de la FP en Colombia, como mecanismo de mitigación del impacto de la disminución salarial.

Objetivos Específicos

Identificar experiencias de emprendimiento cooperativo para el desarrollo económico de integrantes de grupos o comunidades con características homogéneas a nivel laboral o disciplinar.

Determinar estrategias de emprendimiento cooperativo para el desarrollo económico de integrantes con asignación de retiro de la FP en Colombia, como mecanismo de mitigación del impacto de la disminución salarial.

Evaluar estrategias de emprendimiento cooperativo formuladas para el desarrollo económico de integrantes de grupos o comunidades con características homogéneas a nivel laboral o disciplinar.

Justificación

Al momento que el personal de la FP en Colombia pasa al retiro conlleva a que sus ingresos disminuyan, en el proceso de búsqueda para mejorarlos encuentran formas que subsanan temporalmente el problema pero que a mediano y largo plazo constituyen un riesgo para sus finanzas, esta situación los afecta de manera significativa convirtiéndose en un problema de índole social dado que representan un considerable porcentaje dentro de la población, su condición de régimen especial, las actividades desarrolladas en el ámbito de la Seguridad y Defensa Nacional, la transición del régimen militar y policial a la sociedad, ameritan un estudio

dadas las condiciones económicas y sociales que implican dicha transición y los efectos desfavorables que se observan.

A partir del análisis del problema de investigación, se han encontrado hallazgos determinantes que requieren un estudio sobre las consecuencias de la disminución de los salarios debido al derecho adquirido a la asignación de retiro por parte de los miembros de la FP. Los diferentes aspectos, como las afectaciones por la disminución del salario en la asignación de retiro debido a la normativa laboral existente sobre el régimen especial pensional y de asignación de retiro para la Fuerza Pública, la desubicación (laboral u ocupacional) y las deficiencias en materia de educación financiera, facilitan la inestabilidad económica y los niveles de endeudamiento. Estas deficiencias se deben a la falta de capacitación y orientación continua durante el transcurso de la carrera, así como al exceso en el uso de créditos en el mercado financiero y cooperativo y a la facilidad de acceso a estos. Por lo tanto, basándonos en el pronóstico y el control de este, podemos establecer los lineamientos para desarrollar una ruta hacia la presentación de opciones para solucionar la problemática planteada.

Por consiguiente y a través de la estructura investigativa es posible llegar a resolver el problema partiendo del punto de vista que es real y estudiarlo permite aportar elementos significativos para su solución, asimismo existen bases e información teórica que permite desarrollar la investigación estableciendo cursos de acción y propuestas de solución.

Por consiguiente, la formulación de estrategias de emprendimiento cooperativo entre integrantes de la F.P. en Colombia, a través del estudio de experiencias en grupos o comunidades con características homogéneas similares a nivel laboral o disciplinar y la evaluación de las estrategias formuladas para el desarrollo económico, constituyen la mejor opción para mitigar el impacto de la disminución salarial ofreciendo una alternativa confiable y participativa.

Antecedentes (Estado de arte)

Como experiencias similares relacionadas al estudio del emprendimiento cooperativo se encuentran los documentos:

El emprendimiento cooperativo en una empresa agroalimentaria de conservas vegetales, donde se busca mejorar los resultados económicos de una cooperativa basados en la metodología *Design Thinking*, estableciendo viabilidades en cuanto a la estructura y utilización de tiempos, de igual forma soportados en las necesidades del entorno comercial, en consecuencia, se desarrolla una idea para determinar la oportunidad económica en torno al cooperativismo, asimismo, lograr la implementación del emprendimiento cooperativo demostrando la eficiencia de su aplicación y el uso de diferentes modelos y sistemas de planeación adaptados a las necesidades puntuales Poveda (2020).

Los emprendimientos cooperativos: Propuesta de un programa para su incubación, cuyo objetivo es la elaboración de una sugerencia orientada hacia un programa de incubación relacionado con la puesta en marcha del emprendimiento cooperativo en el sector de servicios, teniendo como base la integración de las empresas cooperativas y otras organizaciones pertenecientes a los ecosistemas de emprendimiento y cooperativo, elaborado bajo el análisis de (5) cinco experiencias de emprendimiento y desarrollo de cooperativas de trabajadores en distintos países y regiones González (2018).

Dentro del resultado de análisis e investigación documental en el cual se consultaron (51) documentos bibliográficos de diferentes autores, teorías y metodologías, se logró la construcción del Estado de arte a partir de la problemática existente, autores y la utilidad para el proyecto de grado (Ver tabla 2), con la siguiente información:

Artículo Publicado en la Revista CrearE, Cuadernos de Emprendimiento, 1, Páginas 10-25., autor Carlos Eduardo Rodríguez R. (2016), criterio orientador el emprendimiento; se considera importante en razón a su aporte a lo concerniente al desarrollo de ventajas competitivas a través de un modelo solidario que propicia el encadenamiento empresarial a través del emprendimiento y el aporte hacia la economía de escala como opción de crecimiento y mantenimiento en el mercado, en apoyo a la elaboración de las estrategias de emprendimiento cooperativo.

Publicación de la Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, autora Adriana Margarita Morales Noriega (2018), criterio orientador el cooperativismo; el aporte se orienta al desarrollo de mecanismos que propician la integración entre el Estado y la comunidad a través de la solidaridad como herramienta, la aplicación del modelo de relacionamiento entre individuos con intereses comunes para la creación de beneficios económicos sostenibles.

Trabajo de investigación, autores Remigio Rodrigo Enríquez Guzmán y Arturo Paredes (2021), criterio orientador el emprendimiento cooperativo; su aporte se encamina a la aplicación del modelo de una incubadora de emprendimiento que permite la creación o reactivación de negocios que contribuyen al mejor vivir en sociedad, a partir de la aplicación de procesos de emprendimiento que integran individuos de manera cooperativa.

Tabla 2 Descripción del Estado del Arte

Descripción del Estado del Arte

Tipo de documento	Año	Título	Categoría abordada	Teoría	Metodología	Objetivo	Resultado
Artículo Publicación en Revista CrearE, Cuadernos de Emprendimiento, 1, 10-25.	2016	El emprendimiento solidario: una alternativa empresarial para enfrentar los desafíos de la globalización en el siglo XXI	Emprendimiento	Emprendimiento solidario Rodríguez (2016).	Investigación Documental	Beneficiar la creación de empresas y contribuir a la rentabilidad, la eficiencia y la productividad. Desarrollar la mentalidad empresarial.	Creación de ventajas competitivas a través del modelo solidario permitiendo neutralizar las dificultades que afronta el emprendedor. Se logra un proceso de encadenamiento de empresas para ampliar la base empresarial.

					Apoyar y enseñar a producir a través de la solidaridad.	Favorece la economía de escala incentivando la competencia, el crecimiento y el mantenimiento en el mercado.
Publicación Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.	2018	El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia.	Cooperativismo	Sistema económico social y solidario Morales Noriega (2018)	Técnicas investigativas cuantitativas (encuesta, documental).	<p>Aportar desde el cooperativismo al bienestar social.</p> <p>Construir una nueva visión económica con un sistema de economía social y solidaria integrado con la población.</p> <p>Incentivar la productividad a través de la integración al sector financiero tradicional.</p> <p>La solidaridad como herramienta de interacción entre el Estado y la sociedad con una distribución equitativa de beneficios comunes.</p> <p>Incentiva el relacionamiento de individuos con intereses comunes con la cooperación para desarrollar proyectos con beneficios económicos sostenibles.</p>
Trabajo de investigación	2021	Diseño de un modelo de incubadora de emprendimiento para socios de la cooperativa de ahorro y crédito policía nacional Ltda. ciudad de Ibarra	Emprendimiento cooperativo	Incubadora de emprendimiento. Enríquez y Paredes (2021)	Técnicas investigativas cuantitativas. (Encuesta, estadística, cifras fuente biográficas)	<p>Desarrollo de un modelo de incubadora de emprendimiento.</p> <p>Se obtiene la reactivación de negocios y nuevos emprendimientos contribuyendo al buen vivir.</p> <p>Construcción de procesos de emprendimiento a través de acciones que integran individuos de manera cooperativa.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Segundo Capítulo: Marco Referencial

El marco referencial de este trabajo incluye tres aspectos importantes. En primer lugar, se definen los conceptos de asignación de retiro, Fuerza Pública y se identifican las instituciones que los integran, con el propósito de colocar en contexto la temática y para efectuar la descripción de los grupos o individuos que conforman las instituciones referidas en la investigación. En segundo lugar, se presenta un marco teórico que incluye la definición de tres categorías específicas: emprendimiento, cooperativismo y emprendimiento cooperativo. Este marco teórico se utiliza para fundamentar el trabajo de investigación y responder a los objetivos planteados, basándonos en los cimientos teóricos que dan origen a la investigación y derivan en los temas principales para su sustentación. Finalmente, se discute el marco normativo que

impulsa y protege el desarrollo del cooperativismo y el emprendimiento en Colombia, con políticas y normativas para promover la economía nacional, a partir de estos, es posible clasificar los diferentes grupos de emprendimiento y aquellos lineamientos legales que rigen para cada uno de los casos.

Marco conceptual

Otros conceptos para tener en cuenta y que son necesarios para coadyuvar a interpretar y visualizar el eje temático y los objetivos del presente trabajo, son las definiciones de asignación de retiro y FP, aclarando su naturaleza, identificando que instituciones la integran, donde está consagrada su terminología y a su vez conocer aspectos sustanciales para el desarrollo de la investigación.

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia (1991), en su artículo 216 CPC. La FP la integra de forma exclusiva las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

A su vez define la integralidad de las Fuerzas Militares, en su Artículo 217 CPC. Estableciendo que la Nación contará para su defensa con unas Fuerzas Militares conformadas por el Ejército Nacional, la Armada y la Fuerza Aérea.

La Sentencia 2017/00469 (2021) hace referencia a la asignación de retiro como un beneficio económico derivado de la relación laboral administrativa entre el Estado y los miembros de la Fuerza Pública. Este beneficio está establecido en la Ley 923 de 2004, la cual determina que se requieren 18 años de servicio para tener derecho a la asignación de retiro, sin ser necesario cumplir más de 25 años. No obstante, aquellos miembros que estén activos al entrar en vigor la Ley 923 de 2004 pueden acceder a este beneficio con 20 años de servicio si se retiran voluntariamente, o con 15 años, en caso de retiro por otras causas.

Además, el (Decreto 4433, 2004) determina las reglas y disposiciones del sistema de pensiones y asignación de retiro para los integrantes de la FP colombiana, en este sentido esta norma establece las siguientes consideraciones a tener en cuenta para los tiempos de retiro, la primera indica que el personal de la FP activo durante la entrada de su vigencia le corresponde al cumplir 15 años de servicio el 50% de asignación salarial, 18 años de servicio el 62%, a este porcentaje se efectuará la adición de un 4% por cada año adicional a los 18 años, sin sobrepasar los 24 años y un máximo del 85% de asignación salarial, a partir de los 24 años se incrementará un 2% anual sin exceder el 95%, es decir, (18=62%, 19=66%, 20=70%, 21=74%, 22=78%, 23=82%, 24=85%, 25=87%, 26=89%, 27=91%, 28=93%, 29=95%).

Cómo causas de retiro se encuentran: Llamamiento a calificar servicios, retiro discrecional, sobrepasar la edad máxima correspondiente al grado, disminución de la capacidad psicofísica, incapacidad profesional, solicitud propia, estas condiciones son analizadas por los mandos en las diferentes instituciones de la FP y canalizados a través de las direcciones de prestaciones sociales hacia CREMIL y CASUR, donde finalmente se efectuará el pago de la asignación de retiro.

Marco teórico

Para fundamentar el presente trabajo de investigación y responder a nuestros objetivos es necesario facilitar el alcance conceptual de las tres categorías específicas en las que se centra su desarrollo tales como: El emprendimiento, el cooperativismo y el emprendimiento cooperativo.

Esta sistematización permitirá una contextualización clara frente al tema, enfoque y percepción hacia la búsqueda y solución de la problemática planteada.

Al respecto Rodríguez (2016) cita a Rodríguez (2009) quien señala al emprendimiento, “en su acepción más simple, indica ‘empezar o iniciar algo’; se deriva del término francés

entrepreneur, que significa estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo” (p.14). De igual forma cita a Weber (1984). Quien aduce que “el emprendimiento desarrolla una mentalidad empresarial, una personalidad diferente que impulsa [al ser humano] a la multiplicación de su riqueza, transformando su actividad en un proyecto de vida” (p.14).

Teniendo en cuenta lo anterior, los autores coinciden en que el emprendimiento busca el desarrollo de procesos para la creación de escenarios generadores de oportunidades favoreciendo el crecimiento económico de una población objetivo, y parte de la iniciativa de los individuos tomando la transformación.

Podemos resumir el concepto de cooperativismo con la afirmación de agruparse en beneficio mutuo, no solo refiriéndose al aporte económico que hace cada uno de los individuos interesados, sí no que también se resalta la necesidad de conjugar experiencia, competitividad, técnica, innovación y necesidades, etc., como una herramienta trascendental para el desarrollo y progreso de un sector.

De acuerdo con Morales Noriega (2021), en su prólogo Nueva visión cooperativa:

A partir del siglo XIX, un nuevo concepto de economía empieza a surgir a nivel mundial, el cual se presentaba como una alternativa de desarrollo de la colectividad mediante la satisfacción de las necesidades colectivas, en la cual se sitúa al ser humano por encima del capital. Por otro lado, esta nueva conceptualización económica tenía a la solidaridad como herramienta primordial de interacción entre el Estado y la sociedad para que haya una distribución equitativa de los beneficios hacia toda la población. (Morales, 2021, p. 4).

En conclusión, y en contexto el cooperativismo se encuentra acorde con el relacionamiento de individuos con intereses comunes a través de acciones de cooperación que

generan y soportan el desarrollo de proyectos encaminados a la obtención de beneficios económicos sostenibles y solidarios, siendo esto una herramienta fundamental como alternativa a aplicar entre los integrantes con asignación de retiro de la FP.

Ahora bien, teniendo en cuenta los dos conceptos anteriores, y visualizando el tercer concepto que sería prácticamente su unión, conviene preguntarse: ¿qué se entiende por emprendimiento cooperativo?, de acuerdo con la Confederación de Cooperativas de Colombia (CONFECOOP ANTIOQUIA, 2021) se conceptúa el emprendimiento cooperativo como:

El emprendimiento es el proceso de definir, diseñar, promover y gestionar un nuevo negocio con el fin de ofrecer bienes y/o servicios y asumiendo los riesgos propios de ese proceso y entre nosotros, los cooperativistas, puede definirse como la organización de las personas para autogestionar las necesidades comunes de un grupo de personas a través de una empresa cooperativa. (CONFECOOP ANTIOQUIA, 2021, p. 1).

En todo caso las iniciativas que generan el emprendimiento en forma cooperativa se rigen por elementos de autogestión y relacionamiento entre la población con características similares que buscan el desarrollo de un nuevo negocio que les permita a través de la interacción conjunta el desarrollo empresarial con beneficios para todos los integrantes.

A su vez Enríquez y Paredes (2021), señala que en el emprendimiento cooperativo debe brindarse un apoyo profesional para llevar a cabo ideas de negocio, brindando soporte técnico, capacitación y opciones de financiamiento para la creación de un negocio rentable, sostenible y solidario. En este aspecto, y teniendo en cuenta la cita de los autores, el concepto de emprendimiento cooperativo se deriva de la construcción de procesos de emprendimiento a través de acciones que integran individuos de manera cooperativa.

Lo anterior nos orienta a que aspectos como el conocimiento, y los medios disponibles son elementos fundamentales para el desarrollo del emprendimiento cooperativo, la unión de diferentes factores, profesionales, técnicos, financieros y económicos son definitivos para llevar a cabo este tipo de actividades.

El modelo base y guía del presente trabajo de investigación es denominado emprendimiento solidario de utilidad para el personal con asignación de retiro de la FP, que no es otra cosa más que brindar formación, soporte y transmisión de conocimientos, hacia una población objeto desde la óptica del emprendimiento y el cooperativismo, en el cual la prioridad debe ser educar para emprender, ser sostenible y perdurable en el tiempo y a su vez multiplicador de conocimientos con tejido social hacia una población específica.

De acuerdo con lo expuesto por Rodríguez (2016), el concepto de empresa solidaria se materializa en la práctica como una forma en la cual la solidaridad posibilita que todas las personas tengan la oportunidad de satisfacer sus necesidades. Por esta razón, existen numerosas instituciones u organizaciones de naturaleza cooperativa. La solidaridad está relacionada con la realización de acciones en conjunto, dirigidas hacia las personas necesitadas de dicho apoyo, con el fin de conseguir que estos individuos logren desenvolverse por sí mismos. De igual forma establece el emprendimiento solidario como un proceso de interacción y apoyo entre organizaciones donde las características y modelos son parecidos, cuyo objetivo es lograr la ampliación y consolidación del desarrollo empresarial.

En resumen, el autor establece el emprendimiento solidario como una forma de organización colectiva, en donde debe apoyarse y coordinar esfuerzos entre sí, para beneficio propio y al servicio de la sociedad, para contrarrestar un mundo global y competitivo.

Marco normativo

El Estado impulsa, estimula, garantiza, protege y vigila el libre desarrollo del cooperativismo y el emprendimiento en Colombia a través de diferentes políticas y normativas como mecanismo de desarrollo y sostenibilidad de la economía nacional, esto sin perjuicio de la autonomía de las organizaciones cooperativas. En este entendido, según la (Ley 79, 1988) en su artículo 2, aduce:

Declárese de interés común la promoción, la protección y el ejercicio del cooperativismo como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso, a la racionalización de todas las actividades económicas y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares. (Ley 79, 1998. p. 1).

Además, la ley 2069 del 31 de diciembre de 2020 tiene como objetivo promover el emprendimiento en Colombia, estableciendo regulaciones que fomenten el crecimiento, el emprendimiento, la consolidación y la sostenibilidad de las empresas. Esta ley busca aumentar la equidad y contribuir al bienestar social, proporcionando herramientas para estimular y facilitar su implementación. Se enfoca en generar oportunidades de desarrollo sostenible en los ámbitos, económico, social y ambiental. Es importante destacar que, 42 de los 84 artículos de esta nueva ley de emprendimiento, están directamente relacionados con las organizaciones cooperativas, fondos y mutuales, y 18 se enfocan específicamente en las empresas de economía solidaria (CONFECOOP ANTIOQUIA, 2021).

De igual forma el (Decreto 4588, 2006) establece la regulación del trabajo asociado cooperativo, definiendo su naturaleza y fijando las reglas fundamentales para su organización y

funcionamiento, entre otras cuestiones. El decreto enfatiza en la necesidad de contar con una reglamentación clara y detallada.

En este orden de ideas, la legislación colombiana difiere un gran volumen de normas que fundamentan y garantizan al sector cooperativo y solidario, dentro de estas podemos encontrar las siguientes leyes y decretos que rigen el sector cooperativo y solidario, así:

La Ley 79 de 1988 establece la definición de una cooperativa como una empresa basada en la asociación de personas. Sin embargo, en la práctica, existía una dificultad en la comprensión del modelo por parte de los distintos actores públicos o económicos.

La Ley 454 de 1998 establece un marco conceptual para regular la economía solidaria y también crea un fondo de garantías específico para las cooperativas.

Además, la Ley 1233 de 2008 establece los montos que deben ser aportados por las cooperativas a la seguridad social, y también establece contribuciones especiales que las cooperativas y las precooperativas de trabajo asociado deben asumir.

La Ley 1391 de 2010 introduce cambios en la normativa de los fondos de empleados, ajustándola a las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales que influyen en el comportamiento de estas empresas.

La Ley 1955 de 2019 es el primer plan de desarrollo nacional que integra un modelo cooperativo, lo cual fortalece las empresas de economía solidaria, como se menciona en su artículo 164.

Por último, el Decreto 704 de 2019 realiza modificaciones en el Decreto 1068 de 2015, específicamente en lo relacionado con la gestión y administración del riesgo de liquidez en las cooperativas de ahorro y crédito, así como en las cooperativas multiactivas y otras cooperativas.

El marco normativo mencionado tiene un impacto significativo en el personal retirado de la Fuerza Pública en Colombia, ya que promueve y respalda el cooperativismo y el emprendimiento como mecanismos para el desarrollo económico y la sostenibilidad, su aplicación se basa en los siguientes aspectos:

Sienta las bases para la promoción de cooperativas como una opción de emprendimiento para los miembros de la FP con asignación de retiro. Los emprendimientos cooperativos pueden abordar diversos sectores económicos, desde servicios hasta producción y comercialización de bienes.

Pueden explorar oportunidades de emprendimiento en el contexto de cooperativas o empresas de economía solidaria. Estas pueden involucrar actividades comerciales, de servicios, agrícolas, entre otras.

Los emprendimientos basados en el modelo de trabajo asociado cooperativo pueden ser especialmente relevantes para los miembros de la FP que desean colaborar en proyectos conjuntos con un enfoque cooperativo y solidario.

Estas leyes abordan diferentes aspectos a las cooperativas, brindando un marco legal sólido para el desarrollo de emprendimientos en estos sectores.

En cuanto a los tipos de emprendimientos que pueden aplicarse, los miembros de la FP en Colombia pueden optar por una amplia gama de opciones, que pueden incluir:

Cooperativa de seguridad y vigilancia privada.

Cooperativa de servicios de seguridad vial.

Cooperativas de ahorro y crédito.

Cooperativas de producción y abastecimiento.

Empresas de economía solidaria enfocadas en la satisfacción de necesidades locales.

Iniciativas agrícolas cooperativas.

Proyectos de turismo comunitario.

Emprendimientos sociales que aborden desafíos locales.

La elección del tipo de emprendimiento dependerá de los intereses, habilidades y recursos disponibles de cada individuo, pero el marco normativo mencionado brinda el respaldo necesario para emprender de manera cooperativa y solidaria en Colombia.

Tercer Capítulo: Metodología

Diseño metodológico

El trabajo se desarrolla bajo un enfoque Cualitativo, que, de acuerdo con Hernández et al., (2014) utiliza las actividades de recolección y el análisis de datos para el afinamiento de los interrogantes de la investigación, permite la verificación de la literatura complementándola en las diferentes etapas del estudio y se basa en el planteamiento del problema hasta el informe final; en este proceso los componentes de análisis, recolección y muestras se llevan a cabo en forma simultánea.

El tipo de investigación utilizado de acuerdo a la finalidad es el descriptivo relacionando las diferentes características del evento a partir de las variables que se conocen, con esto es posible efectuar la medición de una manera más precisa de todas las categorías que representan el fenómeno; en cuanto a las condiciones y el contexto se usa la investigación observacional teniendo como eje central explicar el fenómeno basado en la realidad; según la dimensión temporal se utiliza la investigación transversal lo que permite la obtención de información del fenómeno en un tiempo determinado Hernández et al., (2010).

La unidad de observación la conforma el personal de la FP con asignación de retiro, la población de estudio está delimitada por aquellos que se encuentren vigentes en esta condición durante el desarrollo del estudio; el tipo de muestreo a utilizar es el decisional donde se seleccionan los elementos basados en las consideraciones sobre casos relevantes e importantes que contribuyan al desarrollo del estudio.

El proceso metodológico para la investigación se desarrollará en tres fases, la primera comprende la recolección de información a través de la técnica de exploración documental con el fin de identificar experiencias de emprendimiento cooperativo para el desarrollo económico de

integrantes de grupos o comunidades con características homogéneas a nivel laboral o disciplinar Rojas (2011).

Para la segunda fase se desarrolla el análisis y decisión de las estrategias a partir de consultas, socialización con partes interesadas y los conceptos generales de: La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) y la matriz de perfil competitivo (MPC) Tenesaca (2016) pertenecientes al Modelo integral del proceso de administración estratégica, con el propósito de poder determinar las estrategias de emprendimiento cooperativo para el desarrollo económico de integrantes con asignación de retiro de la FP en Colombia, como mecanismo de mitigación del impacto de la disminución salarial.

La tercera fase la comprende la evaluación de las estrategias de emprendimiento cooperativo clasificadas a partir de los elementos identificados con base a las matrices relacionadas PEYEA y MPC, que beneficien el fortalecimiento del desarrollo económico de integrantes de grupos o comunidades con características homogéneas a nivel laboral o disciplinar; asimismo esta fase comprende la presentación del documento de investigación final del MBA Simkin y Becerra (2013).

Cuarto Capítulo: Desarrollo

La investigación comprendió la identificación del problema planteado relacionado con la disminución salarial que enfrenta el personal de la Fuerza Pública (FP) en Colombia al acceder a una asignación de retiro (pensión). Para lo cual se identifican tres factores que inciden directamente en esta situación.

El primer factor identificado se refiere a la normatividad existente sobre el régimen especial pensional y de asignación de retiro para los miembros de la FP. Esta normatividad establece condiciones salariales al momento del retiro, donde solo algunas partidas devengadas en actividad militar o policial se consideran para determinar el salario de retiro. Además, se establecen condiciones adicionales que disminuyen los salarios en un porcentaje promedio del 30% por el tiempo de servicio en las instituciones.

Para el pago de la asignación de retiro, existen dos entidades: la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares (CREMIL) y la Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional (CASUR). Estas entidades tienen un gran número de afiliados y representan un grupo poblacional significativo en la sociedad. La disminución del poder adquisitivo debido a la reducción del salario puede llevar a un aumento en los niveles de retiro de la institución, afectando el equilibrio del talento humano y potencialmente aumentando la corrupción.

El segundo factor encontrado se relaciona con la desubicación laboral u ocupacional y las deficiencias en educación financiera durante la carrera de los miembros de la FP. La capacitación se enfoca principalmente en el ámbito militar y policial, lo que lleva a una falta de preparación para enfrentar el retiro y a la ausencia de educación financiera básica. Se propone fortalecer la educación financiera dentro de las escuelas de formación y establecer convenios con entidades públicas, privadas y educativas para la capacitación ocupacional antes y después del retiro.

El tercer factor se refiere al endeudamiento del personal de la FP a través de créditos de consumo o libre inversión. Existen facilidades en el mercado de créditos y descuentos por nómina que permiten el acceso a financiamiento. Sin embargo, esto puede llevar a una disminución de los ingresos debido a la deuda, especialmente considerando la reducción salarial al momento del retiro. Tanto las entidades financieras como las cooperativas de ahorro y crédito son fuentes importantes de crédito para la población en Colombia. CREMIL y CASUR tienen afiliados que optan por solicitar créditos.

Para la problemática relacionada basada en la disminución salarial que enfrenta el personal de la Fuerza Pública al acceder a una asignación de retiro, se identificaron factores como la normatividad pensional, la falta de preparación para el retiro y el endeudamiento, que inciden en esta situación. Para lo cual una vez analizadas las diferentes opciones producto del control al pronóstico planteado como resultado del diagnóstico para el planteamiento del problema, se determina que una posible solución puede darse a partir de diseñar estrategias de emprendimiento cooperativo entre el personal retirado de la F.P que mejore las condiciones de endeudamiento y las finanzas personales.

A partir de este análisis se desarrolla la formulación del problema llegando al interrogante: ¿Cómo desarrollar estrategias de emprendimiento cooperativo entre integrantes con asignación de retiro de la Fuerza Pública en Colombia, como mecanismo de mitigación del impacto de la disminución salarial? y desarrollando la sistematización a partir de los siguientes cuestionamientos: ¿Qué experiencias de emprendimiento cooperativo para el desarrollo económico se han desarrollado en grupos o comunidades con características similares?, ¿Por qué la aplicación de las estrategias de emprendimiento cooperativo sería útil para contribuir a

disminuir el impacto de la reducción salarial?, ¿Qué estrategias de emprendimiento cooperativo son las más indicadas para utilizar?.

Posteriormente se estructuraron el objetivo general y los objetivos específicos, ya planteados en el Primer Capítulo, como bases de la resolución del problema planteado.

La justificación para llevar a cabo este estudio radicó en la disminución de los ingresos del personal de la Fuerza Pública al momento de su retiro en Colombia en un porcentaje promedio del 30%, esta situación tiene un impacto significativo en su situación financiera y se convierte en un problema social, ya que representan un considerable porcentaje de la población. Dada su condición de régimen especial y las actividades desarrolladas en el ámbito de la seguridad y Defensa Nacional, es necesario investigar las condiciones económicas y sociales que rodean esta transición y los efectos desfavorables que se observan. Mediante el estudio y el desarrollo de estrategias de emprendimiento cooperativo, se busca mitigar el impacto de la disminución salarial y ofrecer una alternativa confiable y participativa para mejorar su situación económica.

Para la estructuración del estado del arte se realizó análisis e investigaciones consultando 51 documentos bibliográficos, de los cuales para su construcción se utilizaron los siguientes: Artículo de Carlos Eduardo Rodríguez R. (2016) donde se destaca el desarrollo de ventajas competitivas a través del emprendimiento cooperativo y el modelo solidario, promoviendo el encadenamiento empresarial y la economía de escala, Artículo de Adriana Margarita Morales Noriega (2018) quien presenta mecanismos que integran el cooperativismo, la solidaridad y el relacionamiento entre individuos para crear beneficios económicos sostenibles y un trabajo de investigación de Remigio Rodrigo Enríquez Guzmán y Arturo Paredes (2021) quienes proponen una incubadora de emprendimiento cooperativo que contribuye al bienestar social y al mejor

vivir, mediante la aplicación de procesos emprendedores que involucran a los individuos de manera cooperativa.

Experiencias de emprendimiento cooperativo

A través del uso de técnicas de investigación documental basadas en antecedentes bibliográficos, trabajos relacionados y experiencias similares, hemos logrado obtener resultados concretos y comprender la distinción entre cooperación y colaboración. En términos generales, nuestro enfoque de trabajo se basa en la cooperación y se encuentra enmarcado en un grupo o comunidad que comparte características laborales o disciplinarias homogéneas.

Este grupo está compuesto por miembros de la FP colombiana que han experimentado un cambio en sus condiciones de vida después de más de 20 años de servicio institucional, específicamente aquellos que se encuentran en etapa de retiro. Estas personas han visto afectada su calidad de vida, especialmente en términos económicos, entre otros aspectos.

Nuestro objetivo es buscar ventajas competitivas a través de la realización de múltiples actividades, el esfuerzo conjunto y la integración, con el fin de beneficiar tanto a este grupo en particular como a aquellos que se unen a él cada año.

En este sentido, presentamos algunos ejemplos de experiencias similares relacionadas con emprendimientos cooperativos en otras regiones, en las cuales los participantes comparten características similares a las del grupo de estudio, es decir, son militares y policías en etapa de retiro, así:

1. De acuerdo con Enríquez y Paredes (2021) la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional de Ecuador tuvo su origen en junio 29 de 1976 con el objetivo de brindar apoyo económico a sus socios y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida.

En un lapso de 10 años, la institución financiera ha experimentado un crecimiento significativo, expandiendo su alcance con 30 sucursales en todo el país. La Cooperativa de la Policía Nacional (CPN) ofrece servicios y productos innovadores diseñados específicamente para satisfacer las necesidades colectivas. Actualmente es una de las cooperativas más grandes en el Ecuador con más de 94.342 vinculaciones.

2. La Cooperativa Multiactiva de Militares en Retiro LTDA., conocida como COOMILITAR, fue establecida el 14 de mayo de 1949 en cumplimiento de la ley 134 de 1931, la ley 128 de 1936 y el decreto 2462 de 1948. En ese momento, se contó con la participación de 72 socios fundadores, quienes eran militares activos y retirados.

El principal objetivo de COOMILITAR es mejorar las condiciones sociales, culturales y económicas de los asociados en su entorno familiar y la comunidad en general. En sus informes, la cooperativa destaca su trayectoria de 73 años de servicio, así como su destacada labor al posicionar créditos por un monto de 5.200 millones de pesos y contar con 550 asociados Cooperativa Multiactiva de Militares en Retiro (COOMILITAR, 2019).

3. La Cooperativa Multiactiva de Militares Boyacenses COMILBOY, está compuesta por militares activos, con asignación de retiro y pensionados del Mindefensa. Se ubica en el municipio de Sogamoso (Boyacá) actuando como una empresa sin ánimo de lucro, duración indefinida, patrimonio y asociados variables. Se fundamenta en el cooperativismo, alineada por las leyes, jurisprudencias, doctrinas y sus propios Estatutos.

COMILBOY, es una organización dedicada a operaciones de libranzas y servicios de ahorro, comercialización de bienes, entre otros, se caracteriza por desarrollar convenios de tipo privado y público en beneficio de la comunidad en general. Cooperativa Multiactiva de Militares Boyacenses (COMILBOY, 2019).

4. La Cooperativa Multiactiva Tolimense de las Fuerzas Militares en retiro

COOMUATOLSURE, es una organización legalmente reconocida con el número de personería jurídica 1133 del 4 de mayo de 1990, esta promueve el desarrollo integral de la comunidad. Su enfoque se basa en la responsabilidad social cooperativa, rigiéndose por objetivos dirigidos a brindar recursos de crédito para diversas necesidades y propósitos, salvaguardar los ingresos económicos, satisfacer y estimular el crecimiento de sus asociados y beneficiarios, en concordancia con las regulaciones vigentes, mediante la creación o apoyo de empresas solidarias.

Cooperativa Multiactiva Tolimense de las Fuerzas Militares en retiro
(COOMUATOLSURE, 2021).

Determinación de las estrategias de emprendimiento cooperativo integrantes de la FP con asignación de retiro

Tabla 3 Tabla factores matriz (PEYEA)

Tabla factores matriz (PEYEA)

Posición Estratégica Interna	Posición Estratégica Externa
Fuerza financiera (FF)	Estabilidad del entorno (EE)
1. Desarrollar un plan de negocios sólido que incluya objetivos a corto y largo plazo	11. Identificar una necesidad en la comunidad que pueda ser satisfecha por una cooperativa
2. Establecer un sistema de gestión financiera sólido y eficiente	12. Realizar un estudio de factibilidad para evaluar la viabilidad de la cooperativa
3. Establecer una política de distribución justa de los beneficios y las responsabilidades	13. Establecer una política de membresía clara y justa
4. Establecer un sistema de control interno riguroso	14. Garantizar la transparencia y la responsabilidad en todas las operaciones de la cooperativa
5. Establecer un sistema de evaluación y seguimiento regular para medir el rendimiento de la cooperativa	15. Involucrar a la comunidad en la promoción de la cooperativa
Ventaja competitiva (VC)	Fuerza de la industria (FI)
6. Establecer un equipo de trabajo comprometido y capacitado	16. Establecer relaciones sólidas con proveedores y clientes
7. Definir los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo	17. Implementar tecnologías eficientes y adecuadas para la gestión de la cooperativa
8. Establecer una estructura organizativa clara y eficiente	18. Desarrollar una estrategia de marketing eficaz para promocionar los productos y servicios de la cooperativa
9. Desarrollar un programa de capacitación para los miembros de la cooperativa	19. Fomentar la cooperación entre las cooperativas existentes
10. Fomentar la participación de todos los miembros en la toma de decisiones	20. Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones para fortalecer la cooperativa

Fuente: Elaboración Propia.

Estrategias de emprendimiento cooperativo

Fuerza Financiera (FF).

1. Desarrollar un plan de negocios sólido que incluya objetivos a corto y largo plazo para los emprendimientos cooperativos de los integrantes de la FP con asignación de retiro.

En primer lugar, es importante que la cooperativa tenga claridad acerca de su misión, visión y valores, y que estos sean el eje central de su plan de negocios. Esto implica definir cuál es el propósito y objetivo de la cooperativa, qué se quiere lograr a largo plazo y cuáles son los valores que guían el accionar de la organización.

A partir de ahí, es necesario establecer objetivos específicos y medibles a corto y largo plazo que ayuden a la cooperativa a alcanzar su misión y visión. Estos objetivos deben ser realistas y alcanzables, alineados con la estrategia general de la organización.

Es importante tener en cuenta que una cooperativa es una organización democrática y participativa, en la que todos los miembros tienen voz y voto en las decisiones importantes. Por lo tanto, es fundamental que el plan de negocios sea desarrollado de manera colaborativa y participativa, involucrando a todos los miembros de la cooperativa en su elaboración.

El plan de negocios debe incluir un análisis detallado del entorno en el que la cooperativa opera, identificando las oportunidades y amenazas que existen en el mercado y estableciendo estrategias para aprovechar las primeras y mitigar las segundas. También debe incluir un análisis de la competencia y de los recursos disponibles, así como una estrategia de marketing y ventas Toasa (2019).

Esta estrategia implica los siguientes elementos:

Análisis de la situación actual: A partir de la evaluación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto permitirá identificar los aspectos clave en los que debe enfocarse el plan de negocios.

Establecimiento de objetivos: Ya realizado el análisis de la situación actual, la cooperativa debe establecer objetivos específicos y medibles a corto y largo plazo. Estos objetivos deben estar alineados con la visión y misión de la cooperativa, y deben ser realistas y alcanzables.

Definición de estrategias: La cooperativa definirá las estrategias que le permitirán alcanzar los objetivos planteados. Estas deben ser coherentes con sus recursos y capacidades estando enfocadas en aprovechar las oportunidades identificadas y mitigar las amenazas.

Plan de acción: Desarrollarlo en forma detallada que incluya las acciones específicas que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos establecidos. Este debe incluir un calendario y un presupuesto, y asignar responsabilidades claras a sus miembros.

Monitoreo y evaluación: Es fundamental que la cooperativa monitoree y evalúe el progreso del plan de negocios de manera regular, para identificar posibles desviaciones y tomar las medidas necesarias para corregirlas. Además, debe ser capaz de adaptar su plan de negocios a medida que cambien las condiciones del entorno.

Identificación de los recursos necesarios: Es importante que la cooperativa identifique los recursos necesarios para llevar a cabo su plan de negocios, tanto financieros como humanos y materiales. Esto permitirá establecer un presupuesto realista y asegurarse de que se cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Desarrollo de un plan de *marketing*: El plan de negocios debe incluir una estrategia de *marketing* clara y bien definida, que permita a la cooperativa llegar a sus clientes potenciales de manera efectiva y diferenciarse de su competencia. Esto incluye la definición de la segmentación

de mercado, la identificación de las necesidades y deseos de los clientes, y la definición de los canales de distribución y comunicación adecuados.

Planificación financiera: Es fundamental para poder anticipar sus ingresos y gastos, identificar los puntos críticos en los que se necesitan recursos adicionales, y establecer los indicadores financieros que permitan medir el éxito del plan de negocios.

Participación de los miembros: Como se mencionó anteriormente, es necesario que todos los integrantes de la cooperativa participen en la elaboración del plan de negocios. Además, debe establecerse mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan a los miembros de la cooperativa involucrarse activamente en el proceso de implementación y asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos establecidos.

Comunicación efectiva: Entre los miembros y con sus clientes, proveedores y otras partes interesadas. Esto asegurará que todos estén alineados en cuanto a la visión, objetivos, y la adaptación en los cambios en su entorno.

Análisis de la competencia: Debe efectuarse para identificar sus fortalezas y debilidades, y determinar cómo la cooperativa puede diferenciarse y competir en el mercado. Esto incluye ubicar a los principales competidores, analizar su modelo de negocio, precios, calidad de productos o servicios, y otras características relevantes.

2. Establecer un sistema de gestión financiera sólido y eficiente

Consiste en la implementación de políticas, procedimientos y herramientas para administrar los recursos financieros de la cooperativa de manera efectiva. Esta estrategia es esencial para garantizar la estabilidad financiera de la cooperativa y asegurar que los recursos se utilicen de manera óptima para alcanzar los objetivos Rengel y Vásquez (2022).

Al establecer un sistema de gestión financiera sólido, la cooperativa puede llevar a cabo las siguientes acciones:

Desarrollar políticas financieras claras: Con el propósito de guiar las operaciones financieras y asegurarse de que se lleven a cabo de manera consistente. Pueden abarcar temas como la gestión de ingresos y gastos, la inversión y la gestión de deudas.

Implementar un sistema contable: Para llevar a cabo el seguimiento y registro de las transacciones financieras. El sistema contable debe ser preciso, confiable y transparente, y mantenerse actualizado regularmente.

Realizar una planificación financiera: Desarrollar un plan financiero que establezca objetivos y estrategias financieras a largo plazo y a corto plazo, este plan financiero debe ser realista y estar basado en una evaluación exhaustiva de los recursos y los riesgos.

Monitorear y controlar los gastos: Para asegurarse de que no excedan los ingresos y para evitar el despilfarro de recursos. Esto puede implicar la implementación de políticas de gastos y la asignación de responsabilidades a los miembros de la cooperativa.

Realizar un seguimiento de la rentabilidad: Utilizar esta información para tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera. La rentabilidad puede ser medida a través de una variedad de indicadores financieros, como el margen de beneficio, el retorno sobre la inversión y la relación de gastos a ingresos.

Establecer un sistema de gestión financiera sólido y eficiente en una cooperativa es esencial para asegurar que la cooperativa tenga un flujo de caja positivo, que pueda hacer frente a sus obligaciones financieras y que tenga recursos suficientes para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Un sistema de gestión financiera sólido también ayuda a garantizar la transparencia y la responsabilidad en las operaciones financieras de la cooperativa.

Establecer un presupuesto: Es fundamental para el éxito de una cooperativa. Un presupuesto bien estructurado puede ayudar a controlar los gastos y los ingresos, establecer prioridades y asignar recursos de manera efectiva.

Implementar un sistema de control interno: Para garantizar que los procesos financieros se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva. Este sistema puede incluir medidas como la separación de responsabilidades, la revisión de cuentas, la conciliación bancaria y la supervisión de la administración de efectivo.

Evaluar y controlar los riesgos financieros: Para minimizar la exposición a riesgos financieros no deseados. Debe evaluar los riesgos asociados con la inversión, el endeudamiento, la fluctuación de los ingresos y los cambios en las condiciones económicas.

Desarrollar políticas de crédito: Si la cooperativa ofrece servicios de crédito, es importante establecer políticas claras para minimizar el riesgo de impago. Estas políticas pueden incluir la evaluación de la capacidad crediticia de los solicitantes, la fijación de límites de crédito, el establecimiento de plazos de pago y la implementación de medidas de recuperación de deudas.

Realizar auditorías financieras periódicas: Con el fin de garantizar que el sistema de gestión financiera esté funcionando adecuadamente y para identificar cualquier problema o riesgo potencial. Las auditorías financieras pueden ser realizadas por auditores internos o externos, y deben llevarse a cabo de acuerdo con las normas contables y de auditoría aplicables.

Fomentar la educación financiera de los miembros: Buscando mejorar la gestión financiera individual y colectiva. Esto puede incluir la capacitación en habilidades financieras básicas, la comprensión de los estados financieros y la promoción de prácticas financieras responsables.

Establecer indicadores financieros: Para medir el desempeño financiero y evaluar la efectividad de su sistema de gestión financiera. Estos indicadores pueden incluir, elementos como, el margen de beneficio, el retorno sobre la inversión, la liquidez y la solvencia.

Implementar un sistema de gestión de riesgos: Es necesario para identificar, evaluar y gestionar los riesgos financieros. Esto puede incluir la identificación de los riesgos financieros clave, la evaluación del impacto potencial de los riesgos, la implementación de medidas para mitigar los riesgos y la monitorización continua de los riesgos financieros.

Establecer una política de inversión: Debe ser clara y coherente que defina los objetivos de inversión, los criterios de selección de inversiones y los límites de exposición a riesgos. La política de inversión debe ser revisada y actualizada regularmente para garantizar que esté alineada con los objetivos a largo plazo de la cooperativa.

Implementar un sistema de gestión de tesorería: Permite la gestión eficiente de los flujos de efectivo entrantes y salientes. Esto puede incluir la gestión de la tesorería diaria, la gestión de la posición de efectivo, la gestión de la liquidez y la gestión de la inversión de excedentes de efectivo.

Establecer un comité de finanzas: Para supervisar la gestión financiera de la cooperativa y proporcionar orientación y asesoramiento sobre cuestiones financieras. El comité de finanzas puede estar formado por miembros de la junta directiva y otros expertos financieros externos.

Implica la implementación de políticas, procedimientos y herramientas para administrar los recursos financieros de manera efectiva. Esta estrategia es fundamental para garantizar la estabilidad financiera, asegurar la transparencia y la responsabilidad en las operaciones financieras y optimizar el uso de los recursos para lograr los objetivos a largo plazo.

3. Establecer una política de distribución justa de los beneficios y las responsabilidades

La estrategia implica fijar una política clara y equitativa para la distribución de los beneficios y las responsabilidades entre los miembros de una cooperativa.

En una cooperativa, los miembros son tanto propietarios como usuarios, y, por lo tanto, comparten los beneficios como las responsabilidades. La estrategia implica asegurarse de que todos los miembros compartan equitativamente las ganancias y las responsabilidades de la empresa.

La distribución de beneficios puede ser en forma de dividendos, salarios, bonos u otros incentivos, mientras que la distribución de responsabilidades puede incluir el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el compromiso con los objetivos de la cooperativa, entre otros.

Es importante destacar que la justicia en la distribución de beneficios y responsabilidades es esencial para mantenerla sana y próspera, y para garantizar la motivación y el compromiso de sus miembros Balladares (2020).

La estrategia puede implicar varios pasos o acciones específicas relacionados a continuación:

Definir una política de distribución justa: Lo primero es establecer una política clara y explícita que defina cómo se distribuirán los beneficios y las responsabilidades entre los miembros de la cooperativa. Esta política debe ser coherente con los valores y principios de la cooperativa, y debe tener en cuenta los diferentes roles y contribuciones de cada miembro.

Comunicar la política: Una vez definida la política, es importante comunicarla claramente a todos los miembros de la cooperativa para que puedan comprender y aceptar cómo se distribuirán los beneficios y responsabilidades. Además, es importante asegurarse de que todos los miembros estén dispuestos a cumplir con la política.

Establecer criterios claros para la distribución de beneficios: Puede basarse en varios criterios, como el trabajo realizado, las horas trabajadas, la contribución financiera, entre otros. Es importante que sean claros y objetivos para que la distribución de beneficios se haga en términos de justicia y equidad.

Establecer un sistema de evaluación y revisión: La política de distribución justa debe ser evaluada y revisada periódicamente para medir su verdadero impacto. Esto puede implicar la revisión de los criterios de distribución de beneficios, la evaluación de la eficacia de la política, entre otros aspectos.

Fijar mecanismos de resolución de conflictos: A pesar de los mejores esfuerzos, pueden surgir conflictos en relación con la distribución de beneficios y responsabilidades. Por lo tanto, es importante establecer mecanismos efectivos de resolución de conflictos que permitan a los miembros de la cooperativa expresar sus preocupaciones y resolver los problemas que se generen.

Beneficios: La distribución de beneficios puede ser en forma de dividendos, salarios, bonos, reinversión en la cooperativa, entre otros. Es importante tener en cuenta que para distribuirlo debe existir equilibrio con la sostenibilidad financiera de la cooperativa a largo plazo.

Responsabilidades: La distribución de responsabilidades en una cooperativa puede incluir tareas específicas, toma de decisiones, compromiso con los objetivos de la cooperativa, entre otros. Es importante que cada miembro de la cooperativa tenga una comprensión clara de sus responsabilidades y que se les brinde la capacitación necesaria para cumplirlas.

Valores cooperativos: La estrategia de establecer una política de distribución justa de los beneficios y las responsabilidades en una cooperativa debe estar en línea con los valores cooperativos, como la equidad, la igualdad, la democracia y la solidaridad. Estos valores deben guiar la política de distribución para asegurarse de que sea justa y equitativa.

Participación de los miembros: La participación de los miembros en la toma de decisiones sobre la política de distribución es importante para asegurar que todos tengan voz y voto y que la política sea aceptada y respaldada por todos los miembros.

Transparencia: Es importante que la política sea transparente y que se proporcione información clara y detallada sobre la distribución de beneficios y responsabilidades a los miembros de la cooperativa.

Evaluación de la política: Debe ser evaluada periódicamente de forma objetiva y tener en cuenta los cambios al interior de la cooperativa y en el entorno en el que opera.

4. Establecer un sistema de control interno riguroso

Se refiere a implementar un conjunto de procedimientos y políticas que permitan a la cooperativa asegurar que sus operaciones sean efectivas, eficientes, confiables y conformes con las leyes y regulaciones aplicables.

Este sistema de control interno puede incluir medidas para monitorear y evaluar la calidad de los productos o servicios que ofrece la cooperativa, la gestión de riesgos financieros, la protección de los activos de la cooperativa, la prevención de fraudes y errores, la documentación y registro adecuado de transacciones, así como la transparencia y rendición de cuentas a los miembros de la cooperativa y otras partes interesadas.

La estrategia busca mejorar la gestión y gobernanza de la cooperativa, reducir los riesgos asociados a sus operaciones y fortalecer la confianza y credibilidad de sus miembros y otros *stakeholders*.

El control interno es un proceso integral que abarca todas las actividades y operaciones de una organización. Este proceso se puede dividir en tres componentes principales: El ambiente de control, la evaluación de riesgos y la actividad de control.

El ambiente de control se refiere al conjunto de factores que influyen en el comportamiento de las personas en la organización, incluyendo los valores y la ética, la estructura de la organización y su sistema de autoridad, la asignación de responsabilidades y la capacitación del personal. En el caso de una cooperativa, el ambiente de control debe fomentar la participación de los miembros, la transparencia en la gestión y la rendición de cuentas.

La evaluación de riesgos implica identificar los riesgos asociados con las operaciones de la cooperativa y evaluar su probabilidad y magnitud. Esta evaluación permite priorizar los controles que se deben implementar para mitigar los riesgos más significativos.

La actividad de control incluye las políticas y procedimientos diseñados para garantizar que las operaciones de la cooperativa se lleven a cabo de manera efectiva, eficiente y confiable. Estos controles pueden incluir medidas para garantizar la exactitud y confiabilidad de la información financiera, la segregación de funciones, la protección de los activos de la cooperativa, la prevención de fraudes y errores, y la revisión y seguimiento periódico de las operaciones.

Al establecer un sistema de control interno riguroso en una cooperativa, podríamos buscar beneficios como, la mejora la eficiencia y eficacia de las operaciones de la cooperativa, minimizar el riesgo de fraude, errores y pérdidas financieras, proteger los activos de la cooperativa y garantizar su utilización adecuada, proporcionar información financiera y operativa confiable y oportuna, fortalecer la confianza y credibilidad de los miembros y otras partes García et al., (2021).

La estrategia comprende:

Identificación de los riesgos: deben identificarse los riesgos que puedan afectar su operación y comprometer su estabilidad financiera. Estos riesgos pueden ser de diferentes tipos, tales como riesgos crediticios, operativos, de mercado, de liquidez, de reputación, entre otros.

Diseño de políticas y procedimientos: La cooperativa debe diseñar y documentar políticas y procedimientos que establezcan los controles necesarios para mitigar los riesgos identificados. Estas políticas y procedimientos deben ser claros, completos, y estar en consonancia con las leyes y regulaciones aplicables.

Implementación de controles: Estos controles pueden ser manuales o automatizados y deben ser monitoreados regularmente para asegurarse de que estén funcionando correctamente.

Monitoreo y seguimiento: Monitorear regularmente los controles implementados y evaluar su efectividad en la mitigación de los riesgos identificados. Además, se deben establecer mecanismos de seguimiento para evaluar continuamente el desempeño de la cooperativa y sus operaciones, y así poder detectar oportunamente posibles problemas o riesgos emergentes.

Reportes y auditorías: Generar reportes regulares que reflejen su desempeño financiero y operativo, y permitan a los miembros y otros *stakeholders* evaluar su gestión. De igual forma, es importante llevar a cabo auditorías internas y/o externas de forma periódica para evaluar la efectividad de los controles internos y detectar cualquier debilidad en el sistema.

Separación de funciones: Establecer una clara separación de funciones para evitar la concentración de poder en una sola persona o departamento. Esto ayuda a reducir el riesgo de fraude, error o conflicto de intereses. Se pueden separar las funciones de autorización, registro y custodia de los activos y transacciones.

Capacitación del personal: Asegurarse de que todo el personal esté capacitado y conozca las políticas y procedimientos establecidos en el sistema de control interno. La capacitación debe ser continua para garantizar que los empleados estén actualizados sobre los cambios en las leyes y regulaciones aplicables.

Implementación de tecnología: Puede mejorar la eficiencia y efectividad de su sistema de control interno mediante la implementación de tecnología. Utilizar un *software* especializado para el monitoreo de las transacciones y la generación de reportes.

Evaluación y mejora continua: Evaluar periódicamente su sistema de control interno para identificar oportunidades de mejora y fortalecimiento. Esto puede incluir la identificación de nuevos riesgos o debilidades en el sistema y la implementación de controles adicionales para mitigarlos.

Comunicación efectiva: Establecer una comunicación efectiva con sus miembros y otros *stakeholders* para mantenerlos informados sobre el desempeño de la cooperativa y su sistema de control interno. La comunicación debe ser clara, transparente y oportuna.

Evaluación de proveedores: Evaluar y seleccionar cuidadosamente a sus proveedores y establecer políticas y procedimientos claros para el manejo de la relación con ellos. Esto incluye la evaluación de sus antecedentes financieros y comerciales, así como la implementación de controles para garantizar que los proveedores cumplan con los estándares de calidad y éticos de la cooperativa.

Evaluación de riesgos de terceros: Evaluar los riesgos asociados con la relación con terceros, como intermediarios financieros, corresponsales bancarios, entre otros. Esto incluye la implementación de controles para reducir los riesgos de corrupción, fraude y lavado de dinero.

Protección de la información: Proteger la información confidencial de los miembros y de la propia cooperativa mediante la implementación de controles de seguridad de la información, tales como contraseñas, autenticación de usuarios y monitoreo de actividades sospechosas. Se deben establecer políticas claras para el manejo y el acceso a la información.

Evaluación de la efectividad del sistema de control interno: La cooperativa debe evaluar la efectividad de su sistema de control interno periódicamente y hacer ajustes necesarios para garantizar que siga siendo efectivo y eficiente. Esto incluye la realización de auditorías internas y externas, así como la revisión continua de los resultados del monitoreo y seguimiento del sistema de control interno.

Divulgación y transparencia: Mantener una cultura de transparencia y divulgación de información para garantizar que los miembros y otros *stakeholders* tengan acceso a la información necesaria para evaluar la gestión de la cooperativa. Esto incluye la publicación de informes financieros y de operaciones, así como la promoción de la participación de los miembros en la toma de decisiones.

Seguimiento de los resultados: Monitorear regularmente los resultados de su sistema de control interno para identificar y corregir errores y debilidades. Esto puede incluir la realización de evaluaciones de riesgos, pruebas de control y la revisión de las operaciones en curso.

Implementación de controles internos específicos: Controles para mitigar los riesgos identificados en su evaluación. Si la cooperativa identifica un riesgo de fraude en el manejo de los depósitos, puede establecer un control de verificación doble a través de dos personas.

Responsabilidad y rendición de cuentas: Establecer un sistema claro de responsabilidad y rendición de cuentas para garantizar que los empleados y directivos de la cooperativa sean responsables de sus acciones. Esto puede incluir la creación de un comité de auditoría o la designación de un oficial de cumplimiento.

Evaluación de los procesos de negocio: Para identificar oportunidades de mejora y simplificación. Puede incluir la identificación de procesos innecesarios o redundantes y la implementación de soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia.

Evaluación de los controles financieros: Para garantizar que sean efectivos y adecuados, proteger los activos y velar por la integridad de los registros. Esto puede incluir la realización de conciliaciones bancarias y la revisión de los estados financieros.

5. Establecer un sistema de evaluación y seguimiento regular para medir el rendimiento de la cooperativa

Se refiere a la implementación de un proceso estructurado y periódico para medir y analizar el desempeño de una cooperativa.

Este sistema de evaluación y seguimiento puede incluir indicadores financieros y no financieros que midan el progreso de la cooperativa en relación con sus objetivos y metas establecidos. También puede involucrar la recopilación y el análisis de datos de clientes, proveedores, empleados y otros *stakeholders* relevantes.

El objetivo principal de esta estrategia es mejorar la capacidad de la cooperativa para tomar decisiones informadas y oportunas, identificar áreas de mejora y maximizar la eficiencia y rentabilidad de la organización. Al establecer un sistema de evaluación y seguimiento regular, la cooperativa puede monitorear su progreso a lo largo del tiempo y realizar ajustes necesarios para garantizar un rendimiento óptimo.

La implementación de un sistema de evaluación y seguimiento regular es una parte esencial de la gestión empresarial efectiva y puede ser especialmente crítica para las cooperativas. A menudo, las cooperativas tienen una estructura única y están dirigidas por sus propios miembros, lo que puede hacer que la toma de decisiones y la gestión de los recursos sean más complicadas Shamsuddin et al. (2018).

Por lo tanto, establecer un sistema de evaluación y seguimiento regular puede ayudar a las cooperativas a:

Evaluar la efectividad de su estrategia empresarial: Al monitorear el desempeño de la cooperativa, se pueden identificar rápidamente problemas y oportunidades de mejora. Asimismo, el análisis de los datos recopilados a lo largo del tiempo puede ayudar a determinar si su estrategia empresarial está produciendo los resultados esperados.

Ajustar las operaciones de la cooperativa: Un sistema de evaluación y seguimiento regular puede ayudar a la cooperativa a detectar áreas donde se requiere una mayor eficiencia, reducción de costos y mejores prácticas comerciales. Al identificar las áreas de mejora, la cooperativa puede implementar cambios para mejorar su rendimiento y optimizar sus operaciones.

Fortalecer la relación con los *stakeholders*: Al recopilar datos de los clientes, proveedores y otros *stakeholders* relevantes, la cooperativa puede obtener una mejor comprensión de sus necesidades y expectativas. Esto puede ayudar a mejorar la calidad de sus productos y servicios, lo que puede conducir a una mayor satisfacción del cliente y lealtad.

Cumplir con los requisitos legales y normativos: Un sistema de evaluación y seguimiento regular puede ayudar a la cooperativa a cumplir con los requisitos legales y normativos aplicables a su industria. Al monitorear y analizar el desempeño, la cooperativa puede identificar rápidamente cualquier área de no conformidad y tomar medidas para abordarla.

Puede ser una herramienta valiosa para cualquier cooperativa. Al recopilar y analizar datos periódicamente, puede mejorar su capacidad para tomar decisiones informadas, ajustar sus operaciones, mejorar la satisfacción del cliente y cumplir con los requisitos legales y normativos.

Un sistema de evaluación y seguimiento regular implica la recopilación y análisis sistemático de datos sobre el rendimiento de la cooperativa en varias áreas clave, como las finanzas, la producción, la calidad, la satisfacción del cliente, la gestión de recursos humanos y otros aspectos relevantes. Algunos ejemplos de indicadores que pueden ser monitoreados son:

Indicadores financieros: ingresos, costos, rentabilidad, liquidez, endeudamiento, entre otros.

Indicadores de producción: productividad, eficiencia, capacidad, calidad del producto, entre otros.

Indicadores de satisfacción del cliente: Encuestas de satisfacción, tasa de retención de clientes, quejas y reclamaciones, entre otros.

Indicadores de gestión de recursos humanos: Absentismo, rotación de personal, capacitación, satisfacción laboral, entre otros.

La elección de los indicadores a monitorear dependerá de los objetivos y metas de la cooperativa, así como de los requisitos legales y normativos aplicables.

Establecer un sistema de evaluación y seguimiento regular es una estrategia importante para medir el rendimiento de una cooperativa. Este sistema permite evaluar el desempeño con relación a sus objetivos, identificar fortalezas y debilidades, y realizar mejoras continuas. A continuación, se presentan algunos aspectos clave a considerar en la implementación de este sistema:

Definir indicadores de rendimiento: Son medidas específicas que se utilizan para evaluar el desempeño de la cooperativa. Estos indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos. Algunos ejemplos de indicadores de rendimiento incluyen el número de socios, la tasa de retención de socios, la rentabilidad, la satisfacción del cliente, entre otros.

Establecer metas de rendimiento: Una vez que se han definido los indicadores de rendimiento, es importante establecer metas específicas para cada uno de ellos. Estas deben ser realistas y basarse en el historial de desempeño de la cooperativa, así como en los objetivos estratégicos a largo plazo.

Recopilar datos: Para medir el rendimiento de la cooperativa, es necesario recopilar datos relevantes. Pueden incluir información financiera, como ingresos y gastos, así como información operativa, como la cantidad de productos vendidos y la satisfacción del cliente. Es importante asegurarse de que los datos sean precisos y confiables.

Analizar los datos: Una vez que se han recopilado, es importante analizarlos para evaluar el desempeño. Puede implicar el uso de herramientas de análisis estadístico o la comparación de los resultados con las metas establecidas. El análisis de datos debe ser un proceso regular para asegurarse de que se están tomando medidas adecuadas para mejorar el rendimiento de la cooperativa.

Tomar medidas: Con base al análisis de los datos, la cooperativa debe tomar medidas para mejorar su rendimiento. Estas pueden incluir la revisión de políticas y procedimientos, la capacitación de empleados, la implementación de nuevas tecnologías o la revisión de la estrategia de negocios. Es importante asegurarse de que estas medidas se basen en los datos y sean relevantes para los objetivos de la cooperativa.

Evaluar el impacto: Finalmente, es importante evaluar el impacto de las medidas tomadas para mejorar el rendimiento. Puede implicar la comparación de los resultados antes y después de la implementación de las medidas, así como la evaluación de los comentarios de los socios y clientes. La evaluación del impacto debe ser un proceso continuo para asegurarse de que las consideraciones tomadas son efectivas a largo plazo.

Definir objetivos estratégicos: Antes de definir los indicadores de rendimiento y establecer metas, es importante que la cooperativa tenga claros sus objetivos estratégicos a largo plazo. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos. Una vez que se han

establecido, se pueden definir los indicadores de rendimiento que ayudarán a medir el progreso hacia estos objetivos.

Involucrar a los socios: Es importante que los socios estén involucrados en el proceso de establecimiento del sistema de evaluación y seguimiento, incluyendo la identificación de los indicadores de rendimiento y el establecimiento de metas, así como la revisión y análisis de los datos. La participación de los socios puede ayudar a garantizar que el sistema sea relevante y esté alineado con los objetivos de la cooperativa.

Utilizar herramientas tecnológicas: Existen herramientas tecnológicas disponibles que pueden ayudar a recopilar y analizar datos de manera más eficiente y precisa. Incluyen *software* de contabilidad y gestión empresarial, herramientas de encuestas en línea y plataformas de análisis de datos. Al utilizarlas, la cooperativa puede automatizar algunos de los procesos de evaluación y seguimiento y obtener información más detallada sobre su rendimiento.

Evaluar la satisfacción del cliente: Es un indicador clave del rendimiento de la cooperativa. Para hacer esta evaluación, la cooperativa puede utilizar encuestas y otros métodos de retroalimentación. Es importante asegurarse de que la cooperativa esté tomando medidas para abordar los problemas que surjan en estas evaluaciones y mejorar la experiencia del cliente.

Evaluar la rentabilidad: La rentabilidad es otro indicador importante del rendimiento de la cooperativa. Debe realizarse un seguimiento de los ingresos y gastos para evaluar la rentabilidad. También considerar otros factores, como la eficiencia operativa y la gestión de riesgos, al evaluar la rentabilidad.

Realizar evaluaciones periódicas: El sistema de evaluación y seguimiento debe ser un proceso continuo y periódico. La cooperativa debe realizar evaluaciones regulares para asegurarse de que está alcanzando sus objetivos y haciendo mejoras continuas en su rendimiento. Estas

evaluaciones también pueden ayudar a identificar nuevos indicadores de rendimiento que sean relevantes.

Establecer metas y objetivos específicos: Además de definir objetivos estratégicos, es importante establecer metas y objetivos específicos para cada indicador de rendimiento. Estas metas deben ser realistas y alcanzables, y deben estar en línea con los objetivos estratégicos de la cooperativa. Las metas también deben ser revisadas regularmente y ajustadas según sea necesario.

Establecer indicadores de rendimiento: Son métricas específicas que se utilizan para medir el progreso hacia los objetivos y metas establecidas. Estos indicadores pueden incluir medidas financieras, como el crecimiento de los ingresos o la rentabilidad, así como medidas no financieras, como la satisfacción del cliente o la eficiencia operativa. Es importante elegir los indicadores de rendimiento adecuados para la cooperativa y asegurarse de que sean medibles y relevantes.

Establecer un plan de acción: Si se identifican problemas o áreas de mejora durante la evaluación y seguimiento del rendimiento de la cooperativa, es importante establecer un plan de acción para abordar estos problemas. El plan de acción debe incluir objetivos específicos, metas, plazos y responsabilidades claras. Es importante realizar un seguimiento del progreso hacia los objetivos del plan de acción y ajustarlo según sea necesario.

Comunicar los resultados: Es importante comunicar los resultados de la evaluación y seguimiento del rendimiento de la cooperativa a los socios y otros interesados, como los proveedores y los clientes. La comunicación de los resultados puede ayudar a generar confianza en la cooperativa y en su capacidad para lograr sus objetivos. También puede ayudar a identificar oportunidades de mejora y fomentar el diálogo y la colaboración entre los socios.

Utilizar los resultados para la toma de decisiones: La evaluación y seguimiento del rendimiento de la cooperativa debe ser un proceso continuo y dinámico que informe la toma de

decisiones. Los resultados de la evaluación y seguimiento deben ser utilizados para tomar decisiones informadas sobre la gestión de la cooperativa, la asignación de recursos y la implementación de mejoras. Es importante que los socios y otros interesados participen en este proceso de toma de decisiones.

Utilizar herramientas y tecnologías adecuadas: Para llevar a cabo una evaluación y seguimiento efectivo del rendimiento de la cooperativa, es importante utilizar las herramientas y tecnologías adecuadas. Esto puede incluir *software* de análisis de datos, encuestas de satisfacción del cliente, sistemas de gestión de proyectos, entre otros. El uso de estas herramientas y tecnologías puede ayudar a simplificar el proceso de evaluación y seguimiento y garantizar que se recojan y analicen los datos de manera efectiva.

Capacitar al personal: Para que comprenda la importancia de la evaluación y seguimiento del rendimiento y sepa cómo llevarla a cabo de manera efectiva. Esto puede incluir proporcionar capacitación en análisis de datos, gestión de proyectos, planificación estratégica y otros temas relevantes. También es importante que el personal esté comprometido con el proceso de evaluación y seguimiento y tenga un papel activo en su implementación.

Fomentar la transparencia y la rendición de cuentas: Para garantizar que la evaluación y seguimiento del rendimiento sea efectiva, es importante fomentar la transparencia y la rendición de cuentas en la cooperativa. Esto puede incluir la publicación de informes de rendimiento en línea o en boletines internos, así como la realización de reuniones de seguimiento periódicas para discutir los resultados. Al fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, se promueve una cultura de mejora continua y se aumenta la confianza de los socios y otros interesados en la cooperativa.

Evaluar y ajustar el sistema de evaluación y seguimiento: La evaluación y seguimiento del rendimiento de la cooperativa debe ser un proceso dinámico que se ajuste a medida que las necesidades y los objetivos de la cooperativa cambian. Es importante realizar una evaluación periódica del sistema de evaluación y seguimiento para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario. La evaluación y ajuste continuos del sistema de evaluación y seguimiento pueden ayudar a garantizar que la cooperativa esté siempre en el camino correcto para lograr sus objetivos a largo plazo.

Ventaja Competitiva (VC).

6. Establecer un equipo de trabajo comprometido y capacitado

El equipo que lidera la creación de la cooperativa debe estar comprometido con el proyecto y estar capacitado para llevarlo a cabo. Es importante contar con miembros del equipo que tengan habilidades y experiencia en áreas como finanzas, marketing, gestión de proyectos y operaciones.

Establecer un equipo de trabajo comprometido y capacitado es una estrategia clave para el éxito de una cooperativa Rodríguez et al. (2020). Algunas formas identificadas para implementar esta estrategia son:

Establece metas claras y comunicativas: Para que un equipo esté comprometido, es importante que todos los miembros tengan una comprensión clara de los objetivos y metas de la cooperativa. Se debe asegurar la comunicación regular de los objetivos y las expectativas del equipo, y fomenta la participación de los miembros en la elaboración de planes y estrategias.

Fomenta la capacitación y el desarrollo: Una cooperativa exitosa depende de la capacitación y el desarrollo continuo de su personal. Proporciona a los miembros del equipo las herramientas y la capacitación necesarias para realizar sus tareas de manera efectiva y eficiente, y ofrece oportunidades de desarrollo profesional para mejorar sus habilidades y conocimientos.

Establece una cultura de trabajo colaborativo: Fomenta una cultura en la que los miembros del equipo se sientan cómodos trabajando juntos, compartiendo ideas y apoyándose mutuamente. Anima a los miembros del equipo a trabajar en equipo y a colaborar para lograr los objetivos de la cooperativa.

Fomenta la comunicación abierta y la retroalimentación: Una comunicación abierta y honesta es esencial para establecer un equipo comprometido. Fomenta la retroalimentación regular y el intercambio de ideas para ayudar a los miembros del equipo a sentirse valorados y motivados.

Reconoce y recompensa el buen trabajo: Fomenta un ambiente de trabajo positivo y motiva a los miembros del equipo a seguir trabajando duro. Celebra los éxitos y logros del equipo y proporciona incentivos y recompensas para los miembros que sobresalen en su trabajo.

Fomenta la diversidad e inclusión: Fomentar la diversidad en el equipo de trabajo puede ayudar a mejorar la creatividad y la innovación en la cooperativa. Reclutar a miembros de diferentes orígenes, habilidades y perspectivas para que puedan aportar diferentes ideas y soluciones a los desafíos de la cooperativa. Además, crear un ambiente de trabajo inclusivo donde todos los miembros se sientan valorados y respetados.

Establece un liderazgo efectivo: El liderazgo es fundamental para establecer un equipo de trabajo comprometido y capacitado. Asegurarse que los líderes en la cooperativa estén comprometidos con los valores y objetivos de la organización, y sepan cómo motivar y guiar al equipo hacia el éxito. Los líderes deben ser capaces de identificar y abordar los problemas en el equipo de manera efectiva y proporcionar orientación y apoyo a los miembros del equipo cuando sea necesario.

Promueve la transparencia y la responsabilidad: La transparencia y la responsabilidad son fundamentales para establecer un ambiente de trabajo positivo y comprometido. Los miembros del

equipo deben comprender las expectativas y los objetivos de la cooperativa, y tener acceso a la información y los recursos que necesitan para hacer su trabajo de manera efectiva. Además, fomenta una cultura de responsabilidad en la que los miembros del equipo asuman la responsabilidad de sus acciones y tomen medidas para corregir los errores cuando sea necesario.

Proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional: Los miembros del equipo comprometidos y capacitados buscan oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente. Los miembros del equipo deben tener la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos a través de capacitación y desarrollo profesional. Además, debe considerarse la posibilidad de promover internamente a los miembros del equipo que han demostrado un compromiso y un desempeño excepcionales.

Asegura un ambiente de trabajo seguro y saludable: Es importante asegurar un ambiente de trabajo seguro y saludable para los miembros del equipo, estos deben estar en un ambiente de trabajo seguro y saludable, así como el equipo y los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva. Además, hay que asegurar que el equipo tenga acceso a los servicios de salud y bienestar que necesitan para mantenerse saludables y motivados.

Establece objetivos claros: Asegurarse de que los miembros del equipo tengan una comprensión clara de los objetivos y metas de la cooperativa, así como de cómo su trabajo contribuye a alcanzarlos. Esto puede ayudar a mantener a los miembros del equipo enfocados y comprometidos con el trabajo que están realizando, ya que saben que están contribuyendo directamente al éxito de la cooperativa.

Proporciona retroalimentación regular: Es importante que los miembros del equipo reciban retroalimentación regular sobre su desempeño y cómo pueden mejorar. Esto puede ayudar a

mantener a los miembros del equipo motivados y comprometidos, ya que se sienten valorados y tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse en su trabajo.

Fomenta el trabajo en equipo: El trabajo en equipo es fundamental para el éxito de cualquier organización, incluyendo una cooperativa. Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre los miembros del equipo, y crea oportunidades para que trabajen juntos en proyectos y tareas. Esto puede ayudar a mejorar la comunicación y la colaboración dentro del equipo, lo que puede llevar a mejores resultados y un ambiente de trabajo más positivo.

Reconoce y celebra los logros: Esto puede ayudar a mantener a los miembros del equipo motivados y comprometidos, ya que se sienten valorados y reconocidos por su trabajo. Los logros deben celebrarse de manera justa y equitativa, y que se reconozcan tanto los logros grandes como los pequeños.

Proporciona un ambiente de trabajo flexible: La flexibilidad en el ambiente de trabajo puede ayudar a mantener a los miembros del equipo comprometidos y motivados. Los miembros del equipo deben ser flexibles para equilibrar su trabajo con sus responsabilidades personales y familiares, hay que considerar otras opciones como horarios de trabajo flexibles o trabajo remoto.

Involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones: Involucrar a los miembros del equipo en la toma de decisiones puede ayudar a mantenerlos comprometidos y motivados, ya que sienten que tienen un papel importante en la dirección de la cooperativa. Es importante que los miembros del equipo tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y de que se tomen en cuenta sus ideas y sugerencias.

Al implementar estas estrategias, es posible establecer un equipo de trabajo comprometido y capacitado en la cooperativa, lo que a su vez ayudará a mejorar la eficiencia y efectividad de la organización en general.

Establecer un equipo de trabajo comprometido y capacitado en una cooperativa implica crear un ambiente de trabajo inclusivo, fomentar el liderazgo efectivo, promover la transparencia y la responsabilidad, proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, y asegurar un ambiente de trabajo seguro y saludable. Con esta acción, trascenderá un equipo de trabajo comprometido y capacitado que ayudará a la cooperativa a lograr sus objetivos y a tener éxito en el largo plazo.

7. Definir los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo

Es un proceso clave para establecer una estructura clara y eficiente dentro de la organización. Esto se refiere a determinar qué tareas específicas se asignan a cada miembro del equipo y qué nivel de responsabilidad tiene cada uno.

El objetivo principal de esta estrategia es asegurarse de que cada miembro del equipo tenga una comprensión clara de su función y responsabilidades dentro de la cooperativa.

Al hacerlo, se puede evitar la duplicación de tareas, las brechas en la responsabilidad y la confusión en cuanto a quién es responsable de qué. Además, definir roles y responsabilidades ayuda a establecer expectativas claras para el desempeño y a medir el éxito en la consecución de objetivos.

En una cooperativa, esta estrategia puede involucrar la identificación de diferentes tipos de miembros, como miembros fundadores, miembros trabajadores, miembros proveedores y miembros clientes, y asignar roles y responsabilidades específicas a cada uno de ellos. Los miembros fundadores pueden estar encargados de establecer la visión y la estrategia a largo plazo de la cooperativa, mientras que los miembros trabajadores pueden ser responsables de la gestión diaria de las operaciones.

Es importante que cada miembro del equipo tenga un rol y responsabilidades claramente definidos. Esto ayudará a asegurar que el trabajo se realice de manera eficiente y efectiva.

Definir los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo en una cooperativa es una parte crucial del éxito de la cooperativa, ya que ayuda a garantizar que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos y las metas de la cooperativa y sepan qué se espera de ellos Toro (2015).

La estrategia comprende:

Identificar las áreas clave de la cooperativa: Lo primero que hay que hacer es identificar las áreas clave de la cooperativa y las tareas específicas que deben realizarse en cada área. Si la cooperativa se dedica a la producción de alimentos, las áreas clave podrían ser la producción, el embalaje, el marketing, las ventas y la distribución.

Asignar roles a cada miembro del equipo: Una vez que se haya identificado las áreas clave, es importante asignar roles específicos a cada miembro del equipo. Esto implica definir qué tareas se espera que cada miembro del equipo realice y cuál es su responsabilidad en la consecución de los objetivos de la cooperativa. Los roles se asignan de acuerdo con las habilidades y fortalezas de cada miembro del equipo.

Establecer expectativas claras: Es importante que se establezcan expectativas claras para cada miembro del equipo. Deben saber exactamente qué se espera de ellos y qué se considera un trabajo bien hecho. También deben conocer los plazos y cualquier otra información relevante que afecte a su trabajo.

Comunicar los roles y responsabilidades de manera efectiva: Una vez que se hayan definido los roles y responsabilidades, es importante comunicarlos de manera efectiva a todo el equipo.

Esto puede incluir una reunión en la que se discutan los roles y responsabilidades, así como una documentación clara y accesible para todos los miembros del equipo.

Realizar un seguimiento y revisión regular: Es importante realizar un seguimiento y revisión regular de los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo. Esto ayudará a garantizar que los miembros del equipo sigan alineados con los objetivos y metas de la cooperativa y que se hagan ajustes si es necesario.

Alineación de objetivos: Definir los roles y responsabilidades ayuda a alinear los objetivos y metas de la cooperativa con las tareas y responsabilidades de cada miembro del equipo. Esto asegura que todos trabajen juntos para lograr un objetivo común.

Mejora de la eficiencia: Cuando cada miembro del equipo sabe exactamente lo que se espera de ellos, pueden trabajar de manera más eficiente y efectiva. Al tener tareas y responsabilidades bien definidas, se evita la duplicación de esfuerzos y se minimizan los errores.

Claridad de las expectativas: Al definir los roles y responsabilidades, se establecen expectativas claras para cada miembro del equipo. Esto significa que todos saben exactamente lo que se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye al éxito de la cooperativa.

Desarrollo de habilidades: Al asignar roles específicos, se puede asegurar que cada miembro del equipo esté trabajando en tareas que aprovechen al máximo sus habilidades y fortalezas. Esto no solo mejora la eficiencia, sino que también puede ayudar a desarrollar habilidades y conocimientos en áreas específicas.

Comunicación efectiva: Definir los roles y responsabilidades también facilita la comunicación efectiva entre los miembros del equipo. Cada miembro del equipo sabe quién es responsable de qué tarea, lo que significa que pueden comunicarse de manera más eficiente y colaborar de manera más efectiva.

Mejora la toma de decisiones: Cuando cada miembro del equipo sabe exactamente lo que se espera de ellos y cuál es su responsabilidad en la cooperativa, pueden tomar decisiones más informadas y efectivas. Al tener roles y responsabilidades claros, se minimiza la incertidumbre y se mejora la capacidad de los miembros del equipo para tomar decisiones adecuadas.

Fomenta la confianza y el respeto: Al definir los roles y responsabilidades, se fomenta la confianza y el respeto entre los miembros del equipo. Cada miembro del equipo sabe que puede confiar en que los demás miembros cumplirán con sus responsabilidades y tareas, lo que mejora la relación y la colaboración entre ellos.

Facilita la formación de equipos: La definición de roles y responsabilidades también facilita la formación de equipos efectivos. Cuando cada miembro del equipo tiene un papel y una responsabilidad claramente definidos, pueden trabajar juntos de manera más efectiva para lograr los objetivos y metas de la cooperativa.

Mejora la rendición de cuentas: Definir los roles y responsabilidades también ayuda a mejorar la rendición de cuentas. Cada miembro del equipo sabe exactamente lo que se espera de ellos y es responsable de cumplir con sus tareas y responsabilidades. Esto significa que los miembros del equipo son responsables de sus tareas y ante sus compañeros si no cumplen con sus responsabilidades.

Aumenta la eficacia de la cooperativa: En última instancia, la definición de roles y responsabilidades aumenta la eficacia de la cooperativa en su conjunto. Cuando cada miembro del equipo tiene un papel y una responsabilidad claramente definidos, pueden trabajar juntos de manera más efectiva para alcanzar los objetivos y metas de la cooperativa. Esto significa que la cooperativa puede lograr un mayor éxito en su campo y ofrecer mejores servicios a sus clientes o socios.

Definir los roles y responsabilidades en una cooperativa es esencial para asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos y metas de la cooperativa, sepan exactamente lo que se espera de ellos y trabajen de manera eficiente y efectiva. También puede ayudar al desarrollo de habilidades y mejorar la comunicación entre los miembros del equipo. De igual forma mejora la toma de decisiones, fomenta la confianza y el respeto, facilita la formación de equipos, la rendición de cuentas y aumenta la eficacia de la cooperativa.

8. Establecer una estructura organizativa clara y eficiente

Se refiere a la planificación y diseño de la forma en que se organizará la cooperativa, y cómo se tomarán las decisiones y se administrará la cooperativa en general. Una estructura organizativa clara y eficiente ayudará a la cooperativa a funcionar de manera más efectiva, a alcanzar sus objetivos y a satisfacer las necesidades de sus miembros.

Para establecer una estructura organizativa clara y eficiente, se deben tener en cuenta varios factores. Primero, es importante definir los roles y responsabilidades de los miembros de la cooperativa, incluyendo la junta directiva, el gerente general, los empleados y los voluntarios. Esto ayudará a garantizar que todos los miembros comprendan claramente sus funciones y responsabilidades, lo que puede mejorar la eficiencia y la eficacia de la cooperativa.

Además, se debe considerar la creación de comités y grupos de trabajo para abordar tareas y proyectos específicos. Estos comités pueden ayudar a distribuir la carga de trabajo, mejorar la comunicación entre los miembros y garantizar que se aborden todas las necesidades importantes de la cooperativa.

Otro aspecto importante de la estructura organizativa de una cooperativa es establecer canales de comunicación claros y efectivos. Esto puede incluir la creación de políticas de

comunicación y la designación de un punto de contacto para manejar las comunicaciones entre los miembros de la cooperativa y con otros socios y partes interesadas.

La manera en que se organiza una asociación determina su efectividad, ya que implica agrupar a los miembros según su cargo y responsabilidades, y delegar autoridad para llevar a cabo el trabajo de la asociación. El liderazgo de la asociación juega un papel importante en la efectividad de su estructura organizativa Ebe (2014).

Algunas estrategias que pueden ser útiles para lograrlo:

Definir los objetivos y las metas de la cooperativa: Antes de establecer una estructura organizativa, es importante que los miembros de la cooperativa se reúnan y definan los objetivos y metas de la organización. Esto ayudará a establecer una estructura que apoye esos objetivos y metas.

Es importante que los miembros de la cooperativa tengan una visión clara de lo que quieren lograr y cómo quieren hacerlo. Para ello, es útil realizar reuniones en las que se discutan las aspiraciones y metas de la cooperativa. También es recomendable establecer un plan estratégico que guíe el trabajo de la organización a largo plazo.

Definir los roles y responsabilidades: Una vez que se han definido los objetivos y las metas, es importante definir los roles y responsabilidades de cada miembro de la cooperativa. Esto incluye definir quiénes son los líderes, quiénes son los miembros de apoyo, quiénes son los encargados de la toma de decisiones, etc.

Es fundamental que los miembros de la cooperativa tengan claridad en cuanto a sus roles y responsabilidades. Esto evita confusiones y asegura que cada persona sepa qué se espera de ella y qué aporta al equipo. Además, es útil definir los roles de liderazgo y establecer protocolos para la toma de decisiones.

Establecer un sistema de comunicación efectivo: Es importante que los miembros de la cooperativa tengan un sistema de comunicación efectivo que les permita comunicarse entre sí de manera clara y eficiente. Esto incluye establecer reuniones regulares, utilizar herramientas de comunicación en línea y tener un protocolo claro para la toma de decisiones.

Para que la cooperativa funcione bien, es importante que los miembros puedan comunicarse entre sí de manera eficaz. Se pueden utilizar herramientas como correos electrónicos, grupos de chat y plataformas de colaboración en línea para facilitar la comunicación. También se pueden establecer reuniones regulares para discutir temas importantes y tomar decisiones en conjunto.

Establecer políticas y procedimientos claros: Es importante establecer políticas y procedimientos claros para asegurarse de que todos los miembros de la cooperativa estén en la misma página en cuanto a cómo se toman las decisiones, cómo se asignan las responsabilidades, etc.

Las políticas y procedimientos claros son fundamentales para evitar malentendidos y conflictos innecesarios. Estos documentos deben incluir información sobre cómo se toman las decisiones, cómo se asignan las responsabilidades, cómo se resuelven los conflictos y cómo se evalúa el desempeño de los miembros.

Fomentar la participación y la colaboración: Una estructura organizativa clara y eficiente debe fomentar la participación y la colaboración entre los miembros de la cooperativa. Esto significa que todos deben tener voz y voto en las decisiones importantes y que se debe fomentar la colaboración en los proyectos y tareas.

Para que la cooperativa funcione de manera efectiva, es importante que todos los miembros se sientan escuchados y valorados. Se pueden utilizar herramientas como encuestas y grupos de

discusión para fomentar la participación y obtener retroalimentación de los miembros. Además, se deben fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la cooperativa.

Evaluar y ajustar la estructura organizativa: Es importante evaluar y ajustar la estructura organizativa regularmente para asegurarse de que está funcionando de manera eficiente y efectiva. Esto incluye revisar los roles y responsabilidades, la comunicación y las políticas y procedimientos.

Es importante que la cooperativa evalúe regularmente su estructura organizativa para asegurarse de que está funcionando de manera eficiente y efectiva. Esto puede incluir la revisión de políticas y procedimientos, la asignación de roles y responsabilidades y la evaluación del desempeño de los miembros. Es importante estar dispuesto a hacer ajustes si es necesario para garantizar el éxito de la cooperativa.

Establecer un sistema de gestión de proyectos: Un sistema de gestión de proyectos puede ayudar a la cooperativa a planificar, ejecutar y monitorear sus proyectos de manera eficiente. Un sistema de este tipo puede incluir herramientas como diagramas de Gantt, calendarios de proyectos, herramientas de seguimiento de tareas y *software* de gestión de proyectos. También puede ser útil establecer roles específicos para la gestión de proyectos, como un gerente de proyectos o un equipo de coordinación de proyectos.

Fomentar la formación y capacitación: Es importante que los miembros de la cooperativa tengan las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus roles de manera efectiva. Se pueden ofrecer programas de formación y capacitación para mejorar las habilidades técnicas y de liderazgo de los miembros. También se pueden proporcionar oportunidades de aprendizaje en línea, seminarios web y talleres presenciales.

Establecer un sistema de gestión de recursos humanos: Un sistema de gestión de recursos humanos puede ayudar a la cooperativa a manejar aspectos como el reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño y la compensación de los miembros. Un sistema de este tipo puede ayudar a asegurar que los miembros estén satisfechos y comprometidos con la cooperativa.

Utilizar herramientas tecnológicas: Las herramientas tecnológicas pueden ser muy útiles para mejorar la eficiencia de la cooperativa. Se pueden utilizar plataformas de colaboración en línea para facilitar la comunicación y el trabajo en equipo. También se pueden utilizar herramientas de automatización para reducir la carga de trabajo administrativo.

Establecer un sistema de evaluación y mejora continua: Es importante que la cooperativa tenga un sistema de evaluación y mejora continua para asegurarse de que está cumpliendo sus objetivos y de que su estructura organizativa es efectiva. Se pueden utilizar herramientas como encuestas y entrevistas para obtener retroalimentación de los miembros y mejorar la estructura organizativa.

9. Desarrollar un programa de capacitación para los miembros de la cooperativa

El objetivo principal es mejorar las habilidades y conocimientos de los miembros en su área de trabajo, para que puedan mejorar su rendimiento y contribuir al éxito de la cooperativa.

La capacitación puede estar enfocada en áreas específicas, como la gestión financiera, la planificación estratégica, la atención al cliente o la comunicación interpersonal, dependiendo de las necesidades y objetivos de la cooperativa.

Al desarrollar un programa de capacitación, es importante considerar las necesidades y habilidades actuales de los miembros de la cooperativa, así como también los objetivos a largo plazo de la organización. Además, es importante asegurarse de que el programa de capacitación

sea accesible y efectivo para todos los miembros, independientemente de su nivel de educación o experiencia laboral previa.

Es importante identificar las necesidades específicas de capacitación para los miembros de la cooperativa. Esto puede involucrar realizar una evaluación de habilidades y conocimientos actuales, identificar áreas de mejora, y establecer metas y objetivos de capacitación específicos para la cooperativa.

Una vez que se han identificado las necesidades de capacitación, se debe desarrollar un plan de capacitación detallado que incluya objetivos claros, contenidos de capacitación específicos, metodologías y herramientas de enseñanza, así como los tiempos y plazos de implementación.

Es importante considerar también la evaluación del programa de capacitación, con el fin de medir el impacto y la efectividad de la capacitación en los miembros de la cooperativa. Esto puede involucrar la realización de evaluaciones de habilidades antes y después del programa de capacitación, encuestas de satisfacción, seguimiento del desempeño laboral, y otros métodos de medición.

Además, se debe asegurar que el programa de capacitación sea accesible para todos los miembros de la cooperativa. Esto puede implicar la adaptación de contenidos y metodologías de enseñanza para diferentes niveles de educación y experiencia laboral previa. Asimismo, se deben considerar las barreras geográficas y financieras, y desarrollar soluciones que permitan la participación de todos los miembros.

Es importante tener en cuenta que la capacitación no solo beneficia a los miembros de la cooperativa, sino que también puede tener un impacto positivo en la organización en su conjunto. Al mejorar las habilidades y conocimientos de los miembros, se pueden mejorar los procesos y

procedimientos de la cooperativa, aumentar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen y mejorar la satisfacción del cliente.

Además, la capacitación también puede contribuir a la retención de los miembros de la cooperativa, ya que les brinda la oportunidad de aprender y desarrollarse profesionalmente dentro de la organización.

Otro aspecto importante para considerar al desarrollar un programa de capacitación es el uso de tecnologías educativas. Las tecnologías educativas, como la enseñanza en línea o los programas de capacitación en línea, pueden ser una herramienta útil para hacer que la capacitación sea más accesible y efectiva para los miembros de la cooperativa. Estas herramientas también pueden permitir que los miembros de la cooperativa puedan capacitarse a su propio ritmo y en su propio horario.

Además, la capacitación no solo debe estar enfocada en habilidades técnicas, sino que también debe incluir habilidades blandas o habilidades sociales. Estas habilidades incluyen la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, el liderazgo y la gestión del tiempo, entre otros. Estas habilidades son fundamentales para el éxito de cualquier organización y pueden ser igualmente importantes para los miembros de la cooperativa.

Es importante mencionar que la capacitación debe ser un proceso continuo. Los miembros de la cooperativa deben tener acceso a la capacitación regularmente para mantenerse actualizados en sus habilidades y conocimientos, y para seguir contribuyendo al éxito de la organización.

La afiliación es el factor más importante en las cooperativas y es fundamental aumentar y retener la membresía para el éxito de estas organizaciones. Se destaca que el bajo énfasis en la educación para el público en general y la juventud puede limitar el crecimiento de las cooperativas y llevar a un estancamiento en su crecimiento. En este sentido, la educación y la capacitación

cooperativa están relacionadas positivamente con el desempeño de las cooperativas y que los gerentes deberían aprovechar esta herramienta para mejorar el desempeño de sus organizaciones Kinyuira (2017).

Elementos para tener en cuenta en el desarrollo de la estrategia:

Identifica las necesidades de capacitación: Antes de comenzar a diseñar el programa, es importante identificar las áreas en las que los miembros de la cooperativa necesitan mejorar sus habilidades y conocimientos. Puede elaborarse mediante la realización de encuestas, entrevistas o reuniones con los miembros de la cooperativa para determinar qué áreas son las más importantes.

Establece objetivos claros: Una vez se identifiquen las necesidades de capacitación, debe establecerse los objetivos claros para el programa. Estos objetivos deben ser específicos, medibles y alcanzables.

Diseña el programa: Con base a los objetivos establecidos, se diseña un programa de capacitación detallado. Debe incluir una descripción de los temas a tratar, la duración de cada sesión, el tipo de metodología que se utilizará, y los materiales necesarios para la capacitación.

Selecciona a los facilitadores: Es importante seleccionar a facilitadores con experiencia en las áreas que se van a tratar en el programa de capacitación. Estos facilitadores deben tener habilidades para comunicar y explicar los temas de manera efectiva y pedagógica.

Implementa el programa: Una vez diseñado el programa y seleccionado a los facilitadores, es hora de implementarlo. Debe programarse las sesiones de capacitación en fechas y horarios convenientes para los miembros de la cooperativa, y de proporcionar los materiales necesarios.

Evalúa los resultados: Al final del programa, se evalúa los resultados para determinar si se lograron los objetivos establecidos. Esto, a través de encuestas, entrevistas o evaluaciones escritas.

Utiliza una variedad de métodos de enseñanza: Las personas aprenden de diferentes maneras, por lo que es importante utilizar una variedad de métodos de enseñanza en el programa de capacitación. Algunos miembros pueden aprender mejor a través de la lectura, mientras que otros pueden necesitar una enseñanza más práctica. Utilizar una variedad de métodos de enseñanza, como presentaciones, estudios de caso, ejercicios prácticos y discusiones en grupo, puede ayudar a asegurar que todos los miembros de la cooperativa estén aprendiendo de manera efectiva.

Personaliza la capacitación: Los miembros de la cooperativa tienen diferentes roles y responsabilidades, por lo que es importante personalizar la capacitación para cada grupo o departamento. Debe diseñarse una capacitación específica para los diferentes grupos, en función de sus necesidades, para asegurar que cada miembro esté recibiendo la capacitación adecuada.

Fomenta la participación y el compromiso: Trabajar en que los miembros de la cooperativa estén comprometidos con la capacitación y fomentar su participación en las sesiones de capacitación. Esto puede lograrse proporcionando incentivos, como reconocimientos, certificados, bonificaciones, etc. para aquellos que demuestren un alto nivel de compromiso y excelencia en la capacitación.

Evalúa los resultados del programa de capacitación: Para medir la efectividad del programa de capacitación, es importante realizar evaluaciones regulares, que permitan medir la mejora de habilidades y conocimientos de los miembros. También se puede evaluar la eficacia del programa, en términos de la satisfacción de los miembros, la aplicabilidad de los conocimientos y la contribución al desempeño de los miembros en la cooperativa.

Actualiza regularmente el programa: Es importante actualizar regularmente el programa de capacitación para asegurarse de que esté actualizado y sea relevante. Esto puede hacerse

revisando las evaluaciones de los miembros, y actualizando el programa en consecuencia, para mantenerse al día con las últimas tendencias y requerimientos del mercado.

Considera la capacitación en línea: La capacitación en línea es una excelente opción para las cooperativas que tienen miembros en diferentes lugares geográficos, lo que permite llegar a un público más amplio y reducir costos. Además, la capacitación en línea permite que los miembros aprendan a su propio ritmo y puedan acceder a la capacitación desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Involucra a los líderes de la cooperativa: Los líderes de la cooperativa pueden tener un impacto significativo en la adopción y el éxito del programa de capacitación. Es importante involucrarlos en el diseño del programa, para que puedan apoyar el proceso y alentar la participación de los miembros.

Proporciona retroalimentación regular: La retroalimentación es importante para el éxito del programa de capacitación. Proporcionar retroalimentación regular a los miembros sobre su progreso y desempeño, y ofrecer oportunidades para que los miembros también contribuyan con la retroalimentación sobre el programa y su efectividad.

Integra la capacitación en la cultura de la cooperativa: La capacitación es más efectiva cuando está integrada en la cultura de la cooperativa. Los miembros deben comprender la importancia de la capacitación y cómo se relaciona con los objetivos de la cooperativa, y fomentar la aplicación de los conocimientos adquiridos en el trabajo diario.

Evalúa la rentabilidad del programa de capacitación: Es importante evaluar la rentabilidad del programa de capacitación, lo que significa que los beneficios de la capacitación deben superar los costos asociados con el programa. Realizar un análisis costo-beneficio para determinar si el programa de capacitación es rentable para la cooperativa.

Promover una cultura de aprendizaje continuo: La capacitación no debe ser vista como un evento único, sino como un proceso continuo de aprendizaje y mejora. Fomentar una cultura de aprendizaje continuo en la cooperativa, permite que los miembros estén motivados para mejorar sus habilidades y conocimientos, lo que también contribuirá al éxito a largo plazo de la cooperativa.

10. Fomentar la participación de todos los miembros en la toma de decisiones

Comprende involucrar a todos los miembros de la cooperativa en el proceso de toma de decisiones y asegurarse de que sus opiniones y perspectivas sean escuchadas y consideradas.

En una cooperativa, la toma de decisiones debe ser democrática y basada en el principio de "un miembro, un voto". Esto significa que cada miembro de la cooperativa tiene un voto en la toma de decisiones, independientemente del número de acciones que posea en la cooperativa.

La teoría del liderazgo compartido propone una alternativa a la gestión colectiva de las organizaciones en la cual se desarrollan habilidades de liderazgo en todos los miembros en lugar de tener un líder individual. Esto implica superar la división tradicional entre "hacer y pensar" asociada a los roles dentro de la organización. Para lograrlo, se debe fomentar la autogestión y permitir que los miembros analicen de manera crítica los mecanismos democráticos formales de toma de decisiones para evitar la asimetría en la participación y la necesidad de un grupo de dirección, buscando empoderar a todos los miembros de la organización para que participen activamente en la toma de decisiones Romero (2018).

La participación de todos los miembros en la toma de decisiones es fundamental para una cooperativa exitosa porque:

Fomenta la responsabilidad compartida: Al involucrar a todos los miembros en la toma de decisiones, se fomenta un sentido de responsabilidad compartida en la dirección de la cooperativa. Los miembros se sienten más involucrados y comprometidos con el éxito de la cooperativa.

Aprovecha la diversidad de perspectivas: Cada miembro de la cooperativa tiene una perspectiva única y valiosa que puede contribuir al proceso de toma de decisiones. Al fomentar la participación de todos los miembros, se puede aprovechar la diversidad de perspectivas para tomar mejores decisiones para la cooperativa.

Promueve la transparencia: Al permitir que todos los miembros participen en la toma de decisiones, se promueve la transparencia en la cooperativa. Los miembros se sienten más informados sobre las decisiones que se están tomando y por qué se están tomando.

Aumenta la legitimidad: Cuando todos los miembros de la cooperativa participan en la toma de decisiones, las decisiones tomadas son más legítimas y tienen un mayor grado de aceptación por parte de los miembros.

Para fomentar la participación de todos los miembros en la toma de decisiones, es importante:

Proporcionar información clara y transparente: Los miembros necesitan tener acceso a la información relevante para tomar decisiones informadas.

Involucrar a los miembros en discusiones abiertas y honestas: Se deben promover discusiones abiertas y honestas entre los miembros de la cooperativa para que puedan expresar sus opiniones libremente y sin temor.

Proporcionar capacitación y educación: Los miembros necesitan tener las habilidades y conocimientos necesarios para participar activamente en la toma de decisiones.

Asegurarse de que las decisiones tomadas sean implementadas efectivamente: Es importante que las decisiones tomadas sean implementadas efectivamente para que los miembros vean que su participación en la toma de decisiones tiene un impacto real en la cooperativa.

Es importante tener en cuenta que fomentar la participación de todos los miembros en la toma de decisiones no solo se aplica a la junta directiva de la cooperativa, sino también a otros niveles de la organización, como comités y grupos de trabajo. En todos los niveles, se debe fomentar la inclusión y la diversidad para asegurarse de que todas las voces sean escuchadas y consideradas.

Además, esta estrategia también puede involucrar el desarrollo de mecanismos de retroalimentación y evaluación para permitir que los miembros den su opinión sobre las decisiones tomadas y el proceso de toma de decisiones en sí. Esto puede ayudar a la cooperativa a mejorar continuamente su proceso de toma de decisiones y fortalecer la relación entre los miembros y la cooperativa.

Otro aspecto importante de fomentar la participación de todos los miembros en la toma de decisiones en una cooperativa es la transparencia. La transparencia se refiere a la apertura y la accesibilidad de la información relevante a todos los miembros de la cooperativa. Esto incluye información financiera, informes de gestión, decisiones tomadas por la junta directiva, entre otros.

La transparencia es importante porque permite que los miembros tomen decisiones informadas y se sientan involucrados en el proceso de toma de decisiones. Al asegurarse de que la información relevante esté disponible para todos los miembros, se puede promover la confianza y la confiabilidad entre los miembros y la cooperativa en general.

Además, fomentar la participación de todos los miembros en la toma de decisiones también puede involucrar el desarrollo de mecanismos para la representación de los miembros. Esto podría

incluir la creación de comités y grupos de trabajo, en los que los miembros puedan ser elegidos para representar a sus compañeros en la toma de decisiones.

La representación también puede tener lugar a través de la elección de representantes de los miembros en la junta directiva de la cooperativa. Estos representantes son elegidos por los miembros para servir como sus voces en la toma de decisiones de la cooperativa. Es importante que los representantes de los miembros sean responsables ante los miembros y tomen decisiones que estén en línea con los intereses y las necesidades de los miembros.

Además, otra forma de fomentar la participación de todos los miembros en la toma de decisiones en una cooperativa es a través del uso de tecnología. La tecnología puede proporcionar herramientas para aumentar la accesibilidad y la participación de los miembros en la toma de decisiones, especialmente en cooperativas con una gran cantidad de miembros o que están geográficamente dispersos.

Se pueden utilizar plataformas en línea para realizar encuestas o votaciones, o para proporcionar información relevante a los miembros. También se pueden utilizar aplicaciones móviles para enviar alertas y recordatorios de reuniones y actividades importantes.

La tecnología también puede ser utilizada para facilitar la comunicación entre los miembros y la cooperativa. Utilizando plataformas de comunicación en línea para permitir que los miembros hagan preguntas, compartan comentarios y den retroalimentación sobre las decisiones tomadas por la cooperativa. Esto puede aumentar la interacción y la participación de los miembros en el proceso de toma de decisiones.

Otro aspecto importante es el liderazgo en la cooperativa. Un liderazgo fuerte y efectivo puede ser clave para fomentar la participación de los miembros en la toma de decisiones. Los

líderes deben tener una visión clara y compartida con los miembros y deben ser transparentes en la toma de decisiones y en la gestión de la cooperativa.

Además, los líderes deben ser capaces de escuchar y responder a las necesidades y deseos de los miembros. Esto significa que deben estar disponibles y accesibles para los miembros y deben estar dispuestos a responder a sus preguntas y preocupaciones. También es importante que los líderes reconozcan y valoren las contribuciones de los miembros a la cooperativa.

Otro aspecto importante para fomentar la participación de todos los miembros en la toma de decisiones en una cooperativa es la educación y la formación. Es importante que los miembros comprendan el funcionamiento de la cooperativa, sus derechos y responsabilidades, y cómo participar en la toma de decisiones. Esto puede incluir capacitaciones, talleres y sesiones informativas para los miembros.

La educación también puede ayudar a los miembros a desarrollar habilidades de liderazgo y de resolución de problemas, lo que puede aumentar su capacidad para contribuir activamente en la toma de decisiones. La cooperativa puede ofrecer oportunidades para que los miembros desarrollen estas habilidades a través de programas de capacitación y mentoría.

De igual forma se destaca la creación de espacios para el diálogo y el debate. La cooperativa puede organizar reuniones y asambleas en las que los miembros puedan discutir y debatir sobre temas importantes y tomar decisiones de manera colectiva. Es importante que los miembros se sientan libres para expresar sus opiniones y que se fomente el respeto y la tolerancia hacia las diferentes perspectivas y puntos de vista.

Estabilidad del Entorno (EE).

11. Identificar una necesidad en la comunidad que pueda ser satisfecha por una cooperativa

La gestión social cooperativa implica la unión de grupos sociales en cooperativas para lograr un beneficio colectivo. Es parte de la responsabilidad social cooperativa y se practica a través de las acciones de la empresa cooperativa para el bienestar de sus asociados y trabajadores. Incluye la integración voluntaria de preocupaciones sociales y ambientales en las relaciones con empleados, clientes, proveedores, poderes públicos y la sociedad en general García et al., (2017).

El primer paso para crear una cooperativa exitosa es identificar una necesidad o un problema en la comunidad que pueda ser resuelto a través de una cooperativa. Debe haber una demanda insatisfecha que pueda ser atendida por la cooperativa.

En primer lugar, es importante tener en cuenta que una cooperativa es una empresa que está formada por un grupo de personas con un interés común que se unen para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común. Por lo tanto, una de las principales estrategias para identificar una necesidad en la comunidad que pueda ser satisfecha por una cooperativa es investigar las necesidades y aspiraciones de la comunidad a la que se pretende servir.

Algunas formas de hacerlo incluyen:

Realizar una encuesta: Una encuesta es una herramienta útil para recopilar información sobre las necesidades y aspiraciones de la comunidad. Se pueden hacer preguntas sobre qué servicios o productos necesitan, cuáles son sus principales preocupaciones y qué les gustaría ver mejorado en su comunidad.

Realizar entrevistas: Las entrevistas personales con miembros de la comunidad pueden proporcionar información detallada y específica sobre sus necesidades y aspiraciones. También pueden ser una oportunidad para establecer relaciones y construir confianza.

Observación directa: Observar las actividades y comportamientos de la comunidad puede proporcionar información valiosa sobre sus necesidades y aspiraciones. Es posible observar qué tipos de tiendas y servicios son populares y cuáles no lo son.

Una vez que se han identificado las necesidades y aspiraciones de la comunidad, se puede evaluar si una cooperativa puede satisfacer esas necesidades de manera efectiva y sostenible.

Algunas preguntas para considerar incluyen:

¿Hay suficientes personas en la comunidad interesadas en formar una cooperativa para satisfacer esta necesidad?

¿Hay suficiente demanda para los productos o servicios que la cooperativa proporcionaría?

¿Existen barreras legales, financieras o culturales que deban ser superadas para formar una cooperativa?

¿Qué recursos se necesitarían para formar y mantener una cooperativa exitosa?

Una vez que se han evaluado estas preguntas y se ha determinado que la formación de una cooperativa es viable, se puede comenzar a trabajar en su formación. Esto puede incluir la elaboración de estatutos, la elección de una junta directiva y la identificación de los recursos necesarios para comenzar a operar.

La estrategia para identificar una necesidad en la comunidad que pueda ser satisfecha por una cooperativa implica la investigación de las necesidades y aspiraciones de la comunidad, la evaluación de si una cooperativa puede satisfacer esas necesidades de manera efectiva y sostenible, y la elaboración de un plan para la formación de la cooperativa.

Identificar una necesidad en la comunidad que pueda ser satisfecha por una cooperativa requiere de un análisis cuidadoso y exhaustivo. Además de considerar los aspectos básicos como

la falta de acceso a un bien o servicio esencial, hay otras consideraciones adicionales que pueden ser importantes:

Viabilidad económica: Es importante evaluar si la cooperativa puede generar ingresos suficientes para cubrir sus costos y obtener beneficios sostenibles en el tiempo. Para ello, se debe analizar el tamaño del mercado, la competencia existente, los precios que se pueden cobrar, los costos de producción, entre otros factores.

Potencial de crecimiento: Es importante evaluar si la cooperativa tiene potencial de crecimiento y expansión en el futuro. Esto se puede determinar considerando si existe una demanda insatisfecha en la comunidad, si el mercado tiene potencial de crecimiento y si hay oportunidades para diversificar y expandir los productos o servicios que ofrece la cooperativa.

Sostenibilidad ambiental: La cooperativa debe ser respetuosa con el medio ambiente y promover prácticas sostenibles en la producción y distribución de sus productos o servicios. De esta forma, se garantiza que la cooperativa contribuya al desarrollo sostenible de la comunidad.

Impacto social: Es importante evaluar el impacto social de la cooperativa en la comunidad. La cooperativa debe estar comprometida con el desarrollo de la comunidad y generar beneficios tangibles para sus miembros y para la sociedad en general. Se puede evaluar el impacto social considerando el empleo que genera, la mejora en la calidad de vida de sus miembros y de la comunidad en general, entre otros factores.

Sustentabilidad financiera: La cooperativa debe ser capaz de sostener su funcionamiento en el tiempo, lo que implica una adecuada administración de los recursos y una gestión financiera responsable. Se debe evaluar si la cooperativa cuenta con un plan financiero viable y si tiene acceso a fuentes de financiamiento adecuadas para su operación y crecimiento.

Participación y gobernanza: Es importante evaluar si la cooperativa tiene una estructura de gobernanza sólida y transparente, y si fomenta la participación de sus miembros en la toma de decisiones y en la gestión de la cooperativa. De esta forma, se garantiza una gestión eficiente y una mayor legitimidad y apoyo de la comunidad.

Accesibilidad: La cooperativa debe ser accesible para todos los miembros de la comunidad, incluyendo aquellos que tienen necesidades especiales o que se encuentran en zonas de difícil acceso. Se debe evaluar si la cooperativa cuenta con instalaciones adecuadas y si sus productos o servicios están disponibles en lugares convenientes para la comunidad.

Innovación: La cooperativa debe estar dispuesta a innovar y adaptarse a los cambios en el mercado y en las necesidades de la comunidad. Esto implica estar al tanto de las tendencias del mercado y de las nuevas tecnologías y herramientas disponibles para mejorar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen.

Colaboración y cooperación: La cooperativa debe estar dispuesta a colaborar y cooperar con otras organizaciones y actores de la comunidad para fortalecer su impacto y generar beneficios conjuntos. Se debe evaluar si la cooperativa tiene una actitud proactiva hacia la colaboración y si cuenta con redes de apoyo y alianzas estratégicas con otras organizaciones.

Responsabilidad social: La cooperativa debe asumir un compromiso social y ético en su operación y en la relación con sus miembros y la comunidad en general. Se debe evaluar si la cooperativa tiene políticas y prácticas claras en cuanto a la responsabilidad social y si fomenta la participación de sus miembros en acciones de responsabilidad social.

Para identificar una necesidad en la comunidad que pueda ser satisfecha por una cooperativa se debe considerar aspectos básicos como la falta de acceso a un bien o servicio esencial, pero también otras consideraciones adicionales como la viabilidad económica, el

potencial de crecimiento, la sostenibilidad ambiental, el impacto social, la sustentabilidad financiera, la participación y gobernanza, la accesibilidad, la innovación, la colaboración y cooperación, y la responsabilidad social. Estas consideraciones ayudarán a determinar si la cooperativa puede generar beneficios sostenibles y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad.

Cultura y diversidad: La cooperativa debe ser sensible a la cultura y diversidad de la comunidad y promover la inclusión y la equidad. Se debe evaluar si la cooperativa tiene una política clara de no discriminación y si fomenta la participación de miembros de distintos grupos étnicos, culturales, de género, entre otros.

Tecnología y digitalización: La cooperativa debe estar al tanto de las nuevas tecnologías y herramientas digitales y estar dispuesta a adoptarlas para mejorar su operación y aumentar su impacto. Se debe evaluar si la cooperativa tiene una estrategia clara de digitalización y si está al tanto de las tendencias en tecnología que puedan beneficiar su operación y sus productos o servicios.

Fortalecimiento institucional: La cooperativa debe contar con una estructura sólida y una gestión eficiente para garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Se debe evaluar si la cooperativa cuenta con políticas y procedimientos claros para la toma de decisiones, la gestión de recursos, la evaluación del desempeño, entre otros aspectos.

Capacitación y educación: La cooperativa debe fomentar la capacitación y educación de sus miembros y de la comunidad en general para fortalecer su capacidad de gestión y operación. Se debe evaluar si la cooperativa tiene programas de capacitación y educación para sus miembros y si fomenta la educación y el conocimiento en la comunidad.

Cooperación y comercio justo: La cooperativa debe estar comprometida con los valores de la cooperación y el comercio justo y promover prácticas éticas y justas en sus relaciones comerciales y en su impacto en la comunidad. Se debe evaluar si la cooperativa tiene políticas claras en cuanto a la cooperación y el comercio justo y si fomenta estos valores en su operación.

En definitiva, identificar una necesidad en la comunidad que pueda ser satisfecha por una cooperativa requiere de un análisis detallado y cuidadoso, considerando múltiples factores. Estas consideraciones adicionales, junto con las previamente mencionadas, ayudarán a evaluar si la cooperativa puede generar beneficios sostenibles y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad.

12. Realizar un estudio de factibilidad para evaluar la viabilidad de la cooperativa

La elaboración de estudios de factibilidad es crucial para determinar la viabilidad de la creación de una cooperativa, ya que permite analizar los elementos constitutivos y los factores técnicos, financieros, de mercado, operativos, de demanda y de oportunidades de mercado. En este sentido, tras evaluar estos aspectos, se ha determinado que la creación de la Cooperativa del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados Públicos del Poder Ejecutivo (INJUPEMP) es viable. Es importante destacar que esta herramienta estratégica es fundamental para tomar decisiones vitales acerca de la proyección de cooperativas Cruz y Rico (2020).

Es importante llevar a cabo un estudio de factibilidad para evaluar la viabilidad de la cooperativa. Este estudio debe incluir un análisis de mercado, un análisis financiero y un análisis de viabilidad técnica.

Un estudio de factibilidad es una herramienta importante para evaluar la viabilidad de un proyecto o una empresa, en este caso, una cooperativa. Su objetivo es determinar si un proyecto o una empresa es factible y viable desde una perspectiva financiera, técnica y comercial.

Para llevar a cabo un estudio de factibilidad de una cooperativa, es necesario seguir los siguientes pasos:

Identificar la necesidad: El primer paso es identificar la necesidad que la cooperativa satisfará en el mercado o la comunidad. Es importante tener en cuenta la demanda del mercado, la competencia existente y las oportunidades de crecimiento.

Definir el objetivo y la misión de la cooperativa: Es necesario establecer el objetivo y la misión de la cooperativa, definir qué se quiere lograr con ella y cómo se va a lograr. Esto incluye la definición de los productos o servicios que se ofrecerán, el público objetivo y los valores de la cooperativa.

Realizar un análisis de mercado: Es importante analizar el mercado en el que la cooperativa operará. Esto incluye analizar la demanda del mercado, la competencia existente, los precios de mercado y las oportunidades de crecimiento.

Realizar un análisis técnico: Es necesario analizar los recursos técnicos necesarios para la operación de la cooperativa, como los equipos, la tecnología y la infraestructura. También es importante evaluar la capacidad técnica de los miembros de la cooperativa para operar y administrar la empresa.

Realizar un análisis financiero: Es necesario realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad financiera de la cooperativa. Esto incluye la identificación de los costos y los ingresos, el flujo de caja, la inversión inicial requerida, los plazos de recuperación de la inversión y los posibles riesgos financieros.

Realizar un análisis de viabilidad legal: Es importante evaluar la viabilidad legal de la cooperativa, considerando las regulaciones y leyes aplicables en la jurisdicción donde se establecerá la cooperativa.

Establecer un plan de acción: Con base en los análisis realizados, es necesario establecer un plan de acción para la creación y operación de la cooperativa. Este plan debe incluir los objetivos, los planes de marketing, las estrategias financieras, los planes de operación y los procedimientos de gestión.

Un estudio de factibilidad es una herramienta importante para evaluar la viabilidad de una cooperativa. Este estudio permite evaluar los factores clave que determinan la viabilidad y el éxito de la cooperativa, y ayuda a establecer un plan de acción claro y detallado para la creación y operación de la empresa.

El estudio de factibilidad para evaluar la viabilidad de una cooperativa es una herramienta importante para determinar si la cooperativa puede ser exitosa y sostenible en el mercado. Este estudio permite a los miembros de la cooperativa tener una mejor comprensión de las oportunidades y desafíos que enfrentan, y les ayuda a tomar decisiones informadas sobre la creación y operación de la cooperativa.

Es importante destacar que el estudio de factibilidad no es un proceso único, sino que debe ser revisado y actualizado regularmente para asegurarse de que la cooperativa se mantenga viable y competitiva en el mercado. Además, el éxito de la cooperativa depende en gran medida de la colaboración y el compromiso de sus miembros, por lo que es fundamental que trabajen juntos de manera efectiva y que estén comprometidos con el éxito de la empresa.

Un estudio de factibilidad es una herramienta valiosa para evaluar la viabilidad de una cooperativa. Al realizar un análisis detallado de varios aspectos clave, como el mercado, la tecnología, la viabilidad financiera, la legalidad y el plan de acción, los miembros de la cooperativa pueden tomar decisiones informadas sobre la creación y operación de la empresa. Si se realiza

correctamente, un estudio de factibilidad puede ayudar a garantizar el éxito y la sostenibilidad de la cooperativa en el mercado.

Otros aspectos clave que se deben considerar en un estudio de factibilidad para evaluar la viabilidad de una cooperativa son:

Análisis de recursos humanos: Este análisis debe evaluar la capacidad del equipo humano de la cooperativa para llevar a cabo las actividades necesarias para el éxito de la empresa. Se deben considerar aspectos como la experiencia y la formación de los miembros, la disponibilidad de los recursos humanos necesarios, las necesidades de capacitación, y la motivación y el compromiso del equipo.

Análisis de riesgos: Es importante evaluar los riesgos asociados con la creación y operación de la cooperativa. Esto incluye considerar los riesgos financieros, operativos, legales, y de mercado. Es necesario identificar los riesgos potenciales y establecer planes de contingencia para mitigarlos.

Análisis de impacto ambiental y social: En la actualidad, las empresas deben tener en cuenta el impacto ambiental y social que pueden generar sus actividades. En el caso de las cooperativas, es importante evaluar el impacto que tendrán en el medio ambiente y en la comunidad. Se deben considerar aspectos como el uso de recursos naturales, la generación de residuos, y la responsabilidad social de la empresa.

Análisis de tecnología: En algunos casos, la tecnología puede ser un factor clave para la creación y el éxito de una cooperativa. Por lo tanto, es importante evaluar la disponibilidad y el costo de las tecnologías necesarias para la operación de la empresa, y determinar si existen oportunidades para mejorar la eficiencia y la productividad a través del uso de tecnología.

Análisis de cooperación: Las cooperativas son organizaciones basadas en la cooperación y el trabajo en equipo. Por lo tanto, es importante evaluar la capacidad de los miembros de la cooperativa para trabajar juntos de manera efectiva y colaborativa. Se deben considerar aspectos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de conflictos, y la motivación y el compromiso del equipo.

Un estudio de factibilidad para evaluar la viabilidad de una cooperativa es un proceso complejo que requiere la evaluación detallada de varios aspectos clave. Además de los aspectos mencionados anteriormente, es importante tener en cuenta que cada cooperativa es única y tiene sus propios desafíos y oportunidades. Por lo tanto, el estudio de factibilidad debe ser adaptado a las necesidades y características específicas de cada cooperativa. Si se realiza correctamente, un estudio de factibilidad puede ayudar a garantizar el éxito y la sostenibilidad de la cooperativa en el mercado, y contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad.

13. Establecer una política de membresía clara y justa

Se refiere a establecer normas claras y justas para la admisión y permanencia de los miembros en la cooperativa.

En una cooperativa, los miembros son quienes la conforman y toman decisiones importantes sobre su funcionamiento. Por lo tanto, es esencial que la política de membresía sea transparente, equitativa y se aplique de manera justa a todos los miembros.

Las cooperativas están buscando mejorar su dirección estratégica, y para ello, destacan la importancia de la membresía, la cual es un elemento que une las funciones sociales y económicas. Además, la membresía está estrechamente relacionada con la diversificación de los miembros y con el compromiso, la transparencia y el desarrollo de relaciones a largo plazo. A medida que la cooperativa va avanzando en este proceso y teniendo en cuenta la diversidad de sus miembros,

ésta gana la confianza de estos al demostrar su dedicación a servir a sus necesidades Fairbain (2005).

Esta estrategia implica establecer requisitos claros para la admisión de nuevos miembros, como la edad, la residencia, la ocupación y los objetivos de la cooperativa. También implica definir las obligaciones y responsabilidades de los miembros, como las contribuciones financieras, la participación en las reuniones y la toma de decisiones.

Además, una política de membresía clara y justa debe incluir mecanismos para abordar los problemas de conducta o incumplimiento de los miembros, así como para la exclusión de los miembros que no cumplan con los requisitos establecidos.

Establecer una política de membresía clara y justa es fundamental para garantizar la integridad y el buen funcionamiento de una cooperativa, y para asegurar que todos los miembros sean tratados de manera justa y equitativa.

Requisitos de admisión claros y equitativos: Es importante que la cooperativa establezca requisitos claros para la admisión de nuevos miembros y que se apliquen de manera justa y equitativa. Estos requisitos pueden incluir la edad, la residencia, la ocupación, los objetivos de la cooperativa y otros criterios relevantes. Además, es importante que se establezcan procedimientos claros para la revisión y aprobación de las solicitudes de admisión.

Definir las obligaciones y responsabilidades de los miembros: Es importante que los miembros comprendan claramente sus obligaciones y responsabilidades, tanto financieras como no financieras. Esto puede incluir la contribución financiera, la participación en las reuniones, la toma de decisiones y la participación en las actividades de la cooperativa. Establecer expectativas claras desde el principio puede ayudar a evitar malentendidos y conflictos más adelante.

Política de no discriminación: La cooperativa debe asegurarse de que su política de membresía sea inclusiva y no discriminativa en cuanto a la raza, género, orientación sexual, religión u otras características personales de los solicitantes.

Mecanismos para abordar los problemas de conducta o incumplimiento: Es importante que la cooperativa tenga políticas y procedimientos claros para abordar los problemas de conducta o incumplimiento de los miembros. Esto puede incluir un proceso disciplinario justo y equitativo, que permita la presentación de pruebas y la apelación de las decisiones.

Exclusión de miembros: Si un miembro no cumple con los requisitos de la cooperativa o no cumple con sus obligaciones, la cooperativa debe tener políticas claras para la exclusión de los miembros. Esto debe hacerse de manera justa y equitativa, y debe haber procedimientos claros y transparentes para la toma de decisiones.

Comunicación efectiva: Para que la política de membresía sea efectiva, es esencial que se comunique claramente a todos los miembros de la cooperativa. La política debe estar disponible en un lugar accesible para los miembros, como en la página web de la cooperativa o en su sede física. También es importante que los miembros reciban capacitación sobre la política y sus implicaciones.

Revisión periódica: Es importante que la política de membresía se revise y actualice periódicamente para asegurarse de que siga siendo relevante y efectiva. Esto puede incluir la revisión de los requisitos de admisión, las obligaciones y responsabilidades de los miembros y los mecanismos para abordar los problemas de conducta o incumplimiento.

Participación de los miembros: Es esencial que los miembros participen activamente en la formulación y revisión de la política de membresía. La cooperativa debe permitir la participación

de los miembros en la toma de decisiones sobre la política de membresía, como a través de encuestas, reuniones o consultas.

Evaluación de la política: Es importante que la cooperativa evalúe regularmente la efectividad de la política de membresía. Esto puede incluir la recopilación de comentarios de los miembros, el seguimiento del cumplimiento de la política y la medición del impacto de la política en la cooperativa.

Transparencia y rendición de cuentas: Es importante que la cooperativa sea transparente en su aplicación de la política de membresía y rinda cuentas a los miembros en cuanto a la admisión y exclusión de los miembros. La cooperativa debe asegurarse de que los miembros comprendan claramente cómo se aplicará la política y cómo se tomarán las decisiones relacionadas con la membresía.

Igualdad de oportunidades: La política de membresía debe garantizar la igualdad de oportunidades para todos los miembros. Esto significa que no debe haber discriminación por motivos de género, raza, religión, orientación sexual, discapacidad o cualquier otro factor irrelevante en la admisión o exclusión de miembros.

Accesibilidad: La política de membresía debe ser accesible para todos los posibles miembros, independientemente de su nivel de educación o discapacidad. La cooperativa debe proporcionar información clara y fácil de entender sobre los requisitos de membresía y los derechos y responsabilidades de los miembros.

Protección de los derechos de los miembros: La política de membresía debe incluir mecanismos para proteger los derechos de los miembros. Esto puede incluir la creación de un comité de ética que supervise la conducta de los miembros y asegure que los miembros se adhieran a los valores y principios de la cooperativa.

Resolución de conflictos: La política de membresía debe incluir mecanismos para la resolución de conflictos entre los miembros. Esto puede incluir la creación de un comité de resolución de conflictos o la adopción de un proceso de mediación.

Equilibrio entre el interés individual y colectivo: La política de membresía debe encontrar un equilibrio entre el interés individual y el interés colectivo de la cooperativa. Esto significa que la política debe permitir la entrada de nuevos miembros que contribuyan al crecimiento y éxito de la cooperativa, al mismo tiempo que protege los intereses de los miembros existentes.

Establecer una política de membresía clara y justa es crucial para el éxito y la sostenibilidad de una cooperativa. La política debe ser transparente, equitativa y aplicada de manera justa a todos los miembros, y debe incluir mecanismos para abordar los problemas de conducta o incumplimiento y la exclusión de los miembros que no cumplan con los requisitos establecidos.

La política debe ser comunicada efectivamente a los miembros, revisada periódicamente, permitir la participación de los miembros, evaluada y ser transparente y rendir cuentas. Al hacerlo, la cooperativa puede asegurar que todos los miembros sean tratados de manera justa y equitativa, lo que puede llevar a una cooperativa más exitosa y sostenible en el futuro.

Implica una serie de elementos clave que deben tenerse en cuenta para garantizar que la cooperativa sea justa, transparente y sostenible a largo plazo. Al asegurarse de que la política de membresía sea accesible, igualitaria, proteja los derechos de los miembros y tenga mecanismos efectivos para la resolución de conflictos, la cooperativa puede mejorar su capacidad para mantener un ambiente armonioso y colaborativo que fomente su éxito y desarrollo.

14. Garantizar la transparencia y la responsabilidad en todas las operaciones de la cooperativa

Esta estrategia se refiere a la necesidad de que la cooperativa opere de manera transparente y responsable en todas sus operaciones y actividades, con el fin de ganar la confianza y el respeto de sus miembros, clientes y otras partes interesadas.

La transparencia implica que la cooperativa debe ser abierta y clara en todas sus acciones y decisiones. Esto incluye, la publicación de informes financieros y de desempeño, la divulgación de los procesos de toma de decisiones y la publicación de políticas y procedimientos de la cooperativa.

La responsabilidad, por su parte, implica que la cooperativa debe asumir la responsabilidad por todas sus acciones y decisiones. Esto significa que la cooperativa debe ser consciente de su impacto en la comunidad, el medio ambiente y otras partes interesadas, y tomar medidas para mitigar cualquier impacto negativo. Además, la cooperativa debe estar dispuesta a rendir cuentas de sus acciones y decisiones, y tomar medidas para corregir cualquier error o problema que se presente.

En conjunto, la transparencia y la responsabilidad son fundamentales para establecer una cultura de confianza y colaboración en la cooperativa. Cuando la cooperativa opera de manera transparente y responsable, los miembros y otras partes interesadas pueden confiar en que la cooperativa está actuando en su mejor interés y en el mejor interés de la comunidad en general.

Por lo tanto, la estrategia de Garantizar la transparencia y la responsabilidad en todas las operaciones de la cooperativa es esencial para la construcción de una cooperativa sólida y exitosa, y es fundamental para establecer relaciones sólidas con los miembros, clientes y otras partes interesadas.

La transparencia y la responsabilidad son valores fundamentales en las cooperativas. Es por ello por lo que, para lograr los objetivos, resulta crucial desarrollar y aplicar herramientas efectivas, como la implementación de un sistema de control interno que contribuya a materializar dichos valores en nuestros procesos. De esta manera, se busca mejorar la eficiencia, la eficacia, la economía y la calidad de los servicios, con el fin de optimizar las operaciones y lograr beneficios colectivos de manera sostenible Quilumbaquin (2022).

Podemos considerar los siguientes aspectos en la aplicación de la política:

Políticas de transparencia: La cooperativa debe establecer políticas claras y precisas para garantizar la transparencia en todas sus operaciones. Estas políticas deben ser comunicadas de manera efectiva a los miembros, clientes y otras partes interesadas.

Comunicación abierta: La cooperativa debe fomentar una comunicación abierta y fluida entre los miembros, los directivos y los empleados, para garantizar que todos estén alineados en cuanto a los objetivos y la dirección de la cooperativa. Esto puede lograrse mediante la celebración de reuniones regulares de miembros y la divulgación de informes financieros y de desempeño.

Divulgación de información financiera: La cooperativa debe ser transparente en cuanto a sus finanzas, proporcionando informes financieros completos y detallados a los miembros y otras partes interesadas de manera regular.

Participación de los miembros: La cooperativa debe alentar la participación de los miembros en la toma de decisiones y la supervisión de las operaciones de la cooperativa. Esto puede lograrse mediante la celebración de reuniones regulares de miembros, la elección de representantes de los miembros en la junta directiva y el establecimiento de comités de miembros.

Responsabilidad social: La cooperativa debe ser responsable de su impacto social y medioambiental, y tomar medidas para minimizar cualquier impacto negativo. Esto puede incluir

la adopción de prácticas comerciales sostenibles y la colaboración con la comunidad local en iniciativas de desarrollo sostenible.

Ética y valores: La cooperativa debe ser fiel a sus valores y principios éticos, y actuar de manera coherente con ellos en todas sus operaciones. Esto puede incluir la adopción de un código de ética y la creación de un comité de ética para supervisar el comportamiento de la cooperativa y sus miembros.

Divulgación de información: La cooperativa debe hacer públicos los informes y la información relevante sobre sus operaciones, finanzas y decisiones de gestión. Esto puede incluir informes financieros, informes anuales, informes de impacto social y ambiental, entre otros.

Protección de la privacidad y datos personales: La cooperativa debe establecer políticas y procedimientos para proteger la privacidad y los datos personales de los miembros, los empleados y otras partes interesadas. Esto puede incluir la implementación de medidas de seguridad informática, la capacitación del personal en el manejo seguro de datos y la designación de un oficial de privacidad o responsable de protección de datos.

Participación y democracia: La cooperativa debe fomentar la participación de los miembros en la toma de decisiones y la gestión de la cooperativa. Esto puede incluir la celebración de asambleas generales y la elección de los directivos y los comités a través de procesos democráticos y transparentes.

Ética empresarial: La cooperativa debe establecer políticas y procedimientos para garantizar que todas sus operaciones se lleven a cabo de manera ética y responsable. Esto puede incluir la implementación de un código de conducta y la designación de un oficial de ética para supervisar y hacer cumplir el código.

Acceso a la información: La cooperativa debe asegurarse de que los miembros y otras partes interesadas tengan acceso a la información relevante sobre las operaciones y decisiones de la cooperativa. Esto puede incluir la publicación de información en el sitio web de la cooperativa, la organización de reuniones informativas y la respuesta a las solicitudes de información de los miembros.

Rendición de cuentas: La cooperativa debe asegurarse de que los miembros y otras partes interesadas comprendan plenamente las decisiones y acciones de la cooperativa. Esto puede lograrse mediante la rendición de cuentas y la presentación de informes claros y comprensibles sobre los resultados y el desempeño de la cooperativa.

Evaluación del desempeño: La cooperativa debe establecer métricas claras para evaluar su desempeño y realizar evaluaciones regulares para asegurarse de que está cumpliendo con sus objetivos y metas. Esto puede incluir la medición del desempeño financiero, la satisfacción del cliente y la eficacia de las operaciones internas.

Gestión de riesgos: La cooperativa debe implementar políticas y procedimientos para gestionar los riesgos asociados con sus operaciones. Esto puede incluir la evaluación de riesgos, la implementación de controles internos y la implementación de planes de contingencia para minimizar los efectos de los riesgos.

Educación y capacitación: La cooperativa debe proporcionar educación y capacitación a los miembros, los directivos y los empleados sobre los valores y principios de la cooperativa, así como sobre las políticas y procedimientos establecidos para garantizar la transparencia y la responsabilidad. Esto puede ayudar a garantizar que todos los miembros y empleados comprendan los objetivos de la cooperativa y su papel en el logro de esos objetivos.

Evaluación de la satisfacción del miembro: La cooperativa debe realizar evaluaciones regulares de la satisfacción del miembro para comprender mejor las necesidades y expectativas de los miembros y ajustar sus políticas y procedimientos en consecuencia.

Gestión de conflictos: La cooperativa debe implementar políticas y procedimientos para gestionar los conflictos que puedan surgir entre los miembros, los directivos y los empleados. Esto puede incluir la implementación de un proceso formal de resolución de conflictos y la designación de una persona o comité para gestionar y supervisar el proceso.

Implica una serie de elementos clave que deben tenerse en cuenta para asegurar que la cooperativa sea transparente, responsable y sostenible a largo plazo. Al establecer políticas claras y precisas de transparencia, fomentar una comunicación abierta, divulgar información financiera completa, alentar la participación de los miembros, ser responsable socialmente, actuar de manera ética y coherente con los valores de la cooperativa, la cooperativa puede aumentar la confianza de sus miembros y otras partes interesadas, y mejorar su capacidad para lograr sus objetivos a largo plazo.

Garantizar la transparencia y la responsabilidad en todas las operaciones de la cooperativa se trata de establecer una cultura de apertura y honestidad en toda la organización. Al hacerlo, la cooperativa puede mejorar la confianza y la satisfacción de los miembros y otras partes interesadas, lo que a su vez puede mejorar el desempeño y la reputación de la cooperativa a largo plazo.

Se trata de establecer una cultura de transparencia y responsabilidad en toda la organización. Al implementar políticas y procedimientos para garantizar la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas, la cooperativa puede mejorar su desempeño y asegurarse de que está cumpliendo con sus objetivos a largo plazo.

15. Involucrar a la comunidad en la promoción de la cooperativa

La estrategia de involucrar a la comunidad en la promoción de la cooperativa es un enfoque que busca fomentar la participación de la comunidad local en la difusión y promoción de los productos o servicios ofrecidos por la cooperativa. Esta estrategia implica establecer una comunicación bidireccional entre la cooperativa y la comunidad, de tal manera que se promueva la colaboración y el compromiso de ambos en el éxito del negocio.

Las cooperativas son una parte integral de la comunidad y su supervivencia depende de una relación estructurada con el sistema comunitario. Su identidad se arraiga en la comunidad y esto influye en su capacidad de crecimiento y expansión. Una de las principales características de las cooperativas es su compromiso con la identidad y valores comunitarios, lo que las convierte en una extensión de la comunidad en la que se establecen.

En este sentido, la calidad de vida doméstica y comunitaria es un factor determinante para la promoción y desarrollo de las cooperativas. Al ser una parte integral de la comunidad, las cooperativas pueden contribuir significativamente a mejorar la calidad de vida de los habitantes locales y, por lo tanto, atraer la atención y el apoyo de la comunidad para su crecimiento y sostenibilidad Martínez (2012).

Entre las acciones que se pueden llevar a cabo para implementar esta estrategia, se encuentran:

Establecer alianzas con organizaciones comunitarias locales, tales como asociaciones de vecinos, grupos culturales o deportivos, entre otros, para promover la cooperativa y sus productos o servicios.

Realizar eventos y actividades en la comunidad que permitan dar a conocer la cooperativa y sus productos o servicios, tales como ferias, charlas informativas o talleres.

Utilizar las redes sociales y otros medios digitales para compartir información sobre la cooperativa y sus actividades con la comunidad, y para recibir comentarios y sugerencias de los clientes y usuarios.

Crear programas de fidelización de clientes que involucren a la comunidad, ofreciendo descuentos o beneficios exclusivos para los clientes que traigan a nuevos usuarios a la cooperativa.

La estrategia de involucrar a la comunidad en la promoción de la cooperativa busca crear una relación estrecha y colaborativa entre la cooperativa y la comunidad, con el fin de fortalecer el negocio y fomentar el desarrollo local.

Involucrar a la comunidad en la promoción de una cooperativa puede ser una estrategia muy efectiva para aumentar la visibilidad de la cooperativa y atraer nuevos miembros, puede lograrse a través de las siguientes estrategias:

Participación en eventos locales: La cooperativa puede participar en eventos locales como ferias, festivales y mercados. De esta manera, la cooperativa puede llegar a un público más amplio y promocionar sus productos o servicios.

Colaboración con otras organizaciones comunitarias: La cooperativa puede colaborar con otras organizaciones comunitarias, como grupos de voluntariado, asociaciones de vecinos o instituciones educativas. De esta manera, la cooperativa puede establecer relaciones con otros miembros de la comunidad y promocionar sus valores y principios.

Creación de alianzas estratégicas: La cooperativa puede establecer alianzas estratégicas con otras empresas o cooperativas que compartan sus valores y principios. Esto puede aumentar la visibilidad de la cooperativa y atraer nuevos miembros.

Utilización de las redes sociales: Las redes sociales son una herramienta poderosa para promocionar la cooperativa y llegar a un público más amplio. La cooperativa puede utilizar las

redes sociales para compartir información sobre sus productos, servicios y valores, y promover eventos y actividades.

Participación en actividades de responsabilidad social: La cooperativa puede participar en actividades de responsabilidad social, como limpieza de parques, donaciones a organizaciones benéficas o proyectos de reciclaje. De esta manera, la cooperativa puede demostrar su compromiso con la comunidad y atraer nuevos miembros que compartan esos mismos valores.

Aumento de la visibilidad: La participación en eventos locales y la colaboración con otras organizaciones comunitarias pueden aumentar la visibilidad de la cooperativa y hacer que más personas conozcan sus productos, servicios y valores. Esto puede ser especialmente útil si la cooperativa está tratando de expandirse a nuevas áreas geográficas o de nicho de mercado.

Fidelización de clientes: Al establecer alianzas estratégicas y participar en actividades de responsabilidad social, la cooperativa puede demostrar su compromiso con la comunidad y los valores que comparte con sus miembros. Esto puede ayudar a fidelizar a los clientes existentes y a atraer nuevos miembros que se sientan identificados con la cooperativa.

Generación de confianza: Cuando una cooperativa se involucra en actividades comunitarias, esto puede generar confianza en la comunidad y establecer un vínculo emocional con los miembros de esta. Esto puede ser especialmente importante en cooperativas que buscan atraer a nuevos miembros que pueden estar desconfiados de los modelos de negocio tradicionales.

Oportunidades de *networking*: Al participar en eventos locales y establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones comunitarias, la cooperativa puede tener la oportunidad de conocer a otros empresarios y cooperativistas en su área. Esto puede generar oportunidades de *networking* y colaboración, así como posibles nuevas oportunidades de negocio.

Ahorro de costos: Al utilizar las redes sociales y las actividades de responsabilidad social para promocionar la cooperativa, la misma puede ahorrar costos de publicidad y marketing. Además, al establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones comunitarias, la cooperativa puede tener acceso a recursos y herramientas que de otra manera podrían ser costosos o difíciles de obtener.

Generar boca a boca positivo: Cuando una cooperativa se involucra en actividades comunitarias, esto puede generar un boca a boca positivo entre los miembros de la comunidad. Si los clientes están satisfechos con los productos o servicios de la cooperativa, es probable que compartan sus experiencias con sus amigos, familiares y vecinos. Esto puede ayudar a la cooperativa a atraer nuevos miembros y aumentar su visibilidad.

Crear una imagen de marca positiva: La participación en actividades de responsabilidad social puede ayudar a la cooperativa a crear una imagen de marca positiva en la comunidad. Si la cooperativa está comprometida con la sostenibilidad, la equidad y la justicia social, esto puede ser atractivo para los consumidores que valoran estos principios. Una imagen de marca positiva puede ayudar a la cooperativa a atraer nuevos miembros y a fidelizar a los clientes existentes.

Diferenciarse de la competencia: Si la cooperativa es la única organización en su área que participa en actividades comunitarias o está comprometida con la sostenibilidad y la justicia social, ayudando a diferenciarse de la competencia. Puede ser importante si hay muchas organizaciones similares en la misma área geográfica o si la competencia es feroz.

Aumentar la lealtad de los empleados: Si los empleados de la cooperativa participan en actividades comunitarias, esto puede aumentar su sentido de pertenencia y lealtad a la organización. Si los empleados están contentos en su trabajo, es más probable que brinden un buen servicio al cliente y que trabajen duro para que la cooperativa tenga éxito.

Mejorar las relaciones con el gobierno local: La participación en actividades comunitarias y la colaboración con otras organizaciones comunitarias también puede mejorar las relaciones de la cooperativa con el gobierno local. Si la cooperativa es vista como un miembro activo y comprometido de la comunidad, es más probable que tenga éxito en la obtención de permisos y en la solución de problemas relacionados con las regulaciones gubernamentales.

Mejorar la reputación: La participación en actividades comunitarias y la colaboración con otras organizaciones puede ayudar a mejorar la reputación de la cooperativa. Si la cooperativa es vista como un miembro activo y comprometido de la comunidad, es más probable que tenga una buena reputación en la mente de los consumidores y otras organizaciones.

Identificar oportunidades de mercado: Al participar en actividades comunitarias y colaborar con otras organizaciones, la cooperativa puede identificar nuevas oportunidades de mercado. Al trabajar con otras organizaciones que apoyan a ciertos grupos de la comunidad, la cooperativa puede identificar oportunidades para ofrecer productos o servicios específicos que satisfagan las necesidades de estos grupos.

Aumentar la visibilidad: Al participar en actividades comunitarias y colaborar con otras organizaciones, la cooperativa puede aumentar su visibilidad en la comunidad. Esto puede ser especialmente importante si la cooperativa es nueva en la zona o si está buscando expandirse en un mercado en particular.

Crear relaciones de colaboración: Al trabajar con otras organizaciones en la comunidad, la cooperativa puede crear relaciones de colaboración que pueden ser beneficiosas a largo plazo. La cooperativa puede colaborar con otras organizaciones para promocionar eventos o iniciativas conjuntas, lo que puede ser beneficioso para ambas partes.

Mejorar la calidad de los productos o servicios: Al involucrarse en actividades comunitarias y colaborar con otras organizaciones, la cooperativa puede obtener información valiosa sobre lo que los consumidores quieren y necesitan. Esta información puede ser utilizada para mejorar la calidad de los productos o servicios de la cooperativa y asegurarse de que satisfagan las necesidades de los clientes.

Fuerza de la Industria (FI).

16. Establecer relaciones sólidas con proveedores y clientes

Consiste en la idea de construir relaciones duraderas y beneficiosas tanto con los proveedores como con los clientes de la cooperativa.

En términos generales, las cooperativas buscan crear relaciones sólidas con sus proveedores y clientes porque esto puede ayudarles a obtener mejores precios y condiciones en sus compras y ventas, así como a garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Además, las relaciones sólidas pueden fomentar la confianza y la lealtad entre ambas partes, lo que a su vez puede generar oportunidades de crecimiento y colaboración a largo plazo.

El relacionamiento con los grupos de interés es esencial para crear un desarrollo sostenible a largo plazo en beneficio de las cooperativas. La forma en que estas cooperativas interactúan con sus grupos de interés afecta directa o indirectamente sus actividades, y puede generar un valor agregado cooperativo para ambas partes. Por lo tanto, este relacionamiento debe permitir una evaluación cualitativa del beneficio recibido en relación con las inversiones realizadas.

En este caso de estudio, se destaca la importancia de la influencia de los grupos de interés, especialmente aquellos representados por la comunidad, el medio ambiente, los clientes, los proveedores, los trabajadores y los organismos públicos. Es fundamental que las cooperativas consideren cuidadosamente las necesidades y expectativas de estos grupos al tomar decisiones y

llevar a cabo sus actividades, para lograr beneficios mutuos y un desarrollo sostenible a largo plazo Cevallos (2019).

Para implementar esta estrategia, la cooperativa debe trabajar en varias áreas. En primer lugar, debe identificar y seleccionar proveedores y clientes confiables y de calidad. A continuación, debe establecer un sistema de comunicación efectivo con ellos, que permita una retroalimentación constante y una resolución rápida de problemas.

También es importante para la cooperativa proporcionar un servicio al cliente de alta calidad, asegurándose de que los clientes reciban la atención y el apoyo necesarios para satisfacer sus necesidades. De manera similar, la cooperativa debe trabajar en estrecha colaboración con sus proveedores, respetando los términos y condiciones acordados y buscando formas de mejorar la calidad y la eficiencia de sus procesos.

Esta estrategia se enfoca en establecer relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas con los proveedores y los clientes de la cooperativa. Las relaciones sólidas pueden ayudar a la cooperativa a obtener mejores precios, términos y condiciones en sus compras y ventas, así como a asegurar la calidad de los productos y servicios que ofrece. Además, las relaciones sólidas pueden fomentar la confianza y la lealtad entre ambas partes, lo que puede generar oportunidades de crecimiento y colaboración a largo plazo.

Para implementar esta estrategia, es necesario que la cooperativa trabaje en varios aspectos clave, como:

Selección de proveedores y clientes: La cooperativa debe identificar y seleccionar proveedores y clientes confiables y de calidad. Es importante realizar una evaluación cuidadosa de los proveedores y los clientes potenciales para garantizar que sean adecuados para las necesidades de la cooperativa.

Comunicación efectiva: Es esencial establecer un sistema de comunicación efectivo con los proveedores y los clientes, que permita una retroalimentación constante y una resolución rápida de problemas. La cooperativa debe estar abierta a recibir comentarios y sugerencias de los proveedores y los clientes, y debe responder rápidamente a cualquier problema o preocupación que puedan tener.

Trato justo: Las cooperativas deben asegurarse de que los proveedores y clientes sean tratados de manera justa y equitativa. Esto incluye cumplir con los términos y condiciones de los contratos, ofrecer precios justos y competitivos, y cumplir con los estándares de calidad.

Fomentar la colaboración: Las cooperativas deben trabajar para fomentar la colaboración con los proveedores y clientes. Esto significa involucrarlos en la toma de decisiones, escuchar sus sugerencias y comentarios, y trabajar juntos para resolver problemas y mejorar los productos y servicios.

Servicio al cliente de alta calidad: La cooperativa debe proporcionar un servicio al cliente de alta calidad, asegurándose de que los clientes reciban la atención y el apoyo necesarios para satisfacer sus necesidades. Esto incluye responder rápidamente a las consultas y solicitudes de los clientes, así como resolver los problemas de manera oportuna.

Colaboración y apoyo a los proveedores: La cooperativa debe trabajar en estrecha colaboración con sus proveedores, respetando los términos y condiciones acordados y buscando formas de mejorar la calidad y la eficiencia de sus procesos. También es importante proporcionar un ambiente de trabajo seguro y justo para los proveedores, así como apoyarlos en su crecimiento y desarrollo.

Reconocimiento y recompensas: Es importante aplicarlo a los proveedores y clientes leales. Las cooperativas pueden ofrecer incentivos como descuentos, promociones especiales o programas

de lealtad para fidelizar a sus clientes. De igual manera, se pueden implementar prácticas de reconocimiento y recompensas para los proveedores que cumplan con los requisitos de calidad y servicio.

Ser confiable: Las cooperativas deben ser confiables en sus relaciones con proveedores y clientes. Esto significa cumplir con los plazos de entrega, mantener un buen nivel de calidad, y ser honestos y transparentes en todas las transacciones.

Evaluación continua: La cooperativa debe evaluar continuamente la calidad de sus relaciones con los proveedores y los clientes, y buscar formas de mejorarlas. Esto puede incluir la realización de encuestas, la revisión de los términos y condiciones de las relaciones, y la identificación de áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Mantener un enfoque en el servicio al cliente: una cooperativa debe mantener un enfoque en el servicio al cliente. Esto implica asegurarse de que los clientes estén satisfechos con los productos y servicios, responder rápidamente a las solicitudes de soporte, y trabajar para resolver los problemas de los clientes de manera rápida y efectiva.

Las cooperativas se diferencian de las empresas tradicionales en que su enfoque no está en maximizar las ganancias para los propietarios o accionistas, sino en proporcionar beneficios a sus miembros, que en el caso de una cooperativa pueden ser tanto proveedores como clientes. Por lo tanto, para una cooperativa, establecer relaciones sólidas con proveedores y clientes no solo es importante para mantener una buena reputación y mejorar la satisfacción del cliente, sino también para asegurar el bienestar económico de sus miembros.

Una forma de establecer relaciones sólidas con proveedores y clientes es a través de la colaboración. Al trabajar juntos, las cooperativas pueden mejorar la calidad de sus productos y servicios, desarrollar nuevas soluciones y reducir los costos. Una cooperativa de productores

agrícolas puede trabajar con sus proveedores de insumos para desarrollar soluciones más sostenibles y rentables para la producción de alimentos.

Otra forma de establecer relaciones sólidas es a través del compromiso con la responsabilidad social. Las cooperativas tienen una larga tradición de responsabilidad social, y esto puede ser un factor clave para atraer y retener a los clientes y proveedores que comparten los mismos valores. Las cooperativas pueden comprometerse con la sostenibilidad ambiental, la ética empresarial y la igualdad social, entre otras áreas, para establecer relaciones sólidas con sus miembros y la comunidad en general.

Es importante que las cooperativas sean transparentes en su comunicación con proveedores y clientes. Esto incluye proporcionar información clara sobre sus políticas y prácticas, así como sobre los beneficios que ofrecen a sus miembros. La transparencia es esencial para construir confianza y credibilidad, y puede ayudar a establecer relaciones sólidas a largo plazo.

Al trabajar en estrecha colaboración con sus socios comerciales, la cooperativa puede mejorar sus operaciones, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente y del proveedor.

Establecer relaciones sólidas con proveedores y clientes es una estrategia esencial para cualquier cooperativa. Esto requiere un enfoque en la comunicación efectiva, el trato justo, la colaboración, el reconocimiento y recompensas, la confiabilidad y el servicio al cliente. Al adoptar estas prácticas, las cooperativas pueden construir relaciones sólidas que ayuden a impulsar el éxito a largo plazo del negocio.

17. Implementar tecnologías eficientes y adecuadas para la gestión de la cooperativa

Comprende el uso de herramientas y sistemas tecnológicos que permitan mejorar y optimizar los procesos y operaciones en una cooperativa. Esto puede incluir la implementación de

software de gestión, aplicaciones móviles, plataformas en línea, automatización de procesos, entre otros.

Las estrategias digitales representadas en la implementación de tecnologías, son un elemento primordial para la identificación y aplicación de elementos que representan respuestas a las oportunidades y amenazas externas, a nivel interno, conlleva a la identificación de mejoras en la transformación de productos, procesos, administración y optimización de modelo de negocios, para su implementación es necesario tener el apoyo de los directivos, la contratación de personal idóneo en el tema tecnológico, y el acceso a la tecnología digital Perdigón (2020).

El objetivo de esta estrategia es mejorar la eficiencia en la gestión de la cooperativa, reducir costos, aumentar la productividad y mejorar la experiencia de los miembros y clientes. Al utilizar tecnologías adecuadas y eficientes, la cooperativa puede obtener una ventaja competitiva en el mercado y fortalecer su posición en el sector. Además, la implementación de tecnologías modernas también puede ayudar a mejorar la transparencia y la comunicación interna y externa de la cooperativa, lo que puede aumentar la confianza y lealtad de los miembros y clientes.

La estrategia está integrada por:

Mejora en la toma de decisiones: Al contar con herramientas tecnológicas, la cooperativa puede recopilar y analizar datos relevantes para la toma de decisiones estratégicas. Puede utilizar un *software* de análisis de datos para obtener información sobre el comportamiento de los miembros o clientes, y así ajustar su oferta de servicios o productos.

Automatización de procesos: La tecnología también puede utilizarse para automatizar tareas y procesos manuales, lo que puede reducir errores y aumentar la eficiencia. Se puede implementar un *software* de gestión de inventarios para optimizar el almacenamiento y la

distribución de productos, o un sistema de gestión de finanzas para simplificar los procesos de contabilidad y facturación.

Acceso a información en tiempo real: Las tecnologías adecuadas también permiten a los miembros y empleados acceder a información en tiempo real sobre los procesos de la cooperativa. Se puede usar un portal en línea donde los miembros puedan acceder a información sobre sus cuentas, solicitar servicios o hacer transacciones en línea.

Mejora en la comunicación interna y externa: Las tecnologías modernas también pueden mejorar la comunicación interna y externa de la cooperativa. Un sistema de correo electrónico interno mejoraría la comunicación entre los empleados, o una aplicación móvil para que los miembros puedan comunicarse con la cooperativa y recibir actualizaciones en tiempo real.

Mejora en la experiencia del usuario: Finalmente, la implementación de tecnologías adecuadas también puede mejorar la experiencia del usuario en la cooperativa. Un sistema de atención al cliente en línea para brindar soporte técnico a los miembros, o una aplicación móvil para que los miembros puedan realizar transacciones y acceder a servicios en cualquier momento y lugar.

Reducción de costos: La implementación de tecnologías adecuadas puede ayudar a reducir los costos de la cooperativa al eliminar tareas manuales y reducir el tiempo de procesamiento. Al automatizar procesos, la cooperativa puede reducir la necesidad de empleados y reducir costos de papel, energía y otros suministros.

Mayor seguridad: La implementación de tecnologías adecuadas también puede mejorar la seguridad de la información en la cooperativa. Implementar una solución de seguridad de datos para proteger los datos confidenciales de los miembros y empleados, o un sistema de seguridad de pagos para proteger las transacciones financieras.

Aumento de la eficiencia: Las tecnologías adecuadas también pueden aumentar la eficiencia de los procesos de la cooperativa. Un sistema de gestión de proyectos para organizar y gestionar tareas y proyectos de manera más eficiente.

Adaptación al cambio: Las tecnologías adecuadas también pueden ayudar a la cooperativa a adaptarse a los cambios en el mercado y a la evolución de las necesidades de los miembros. Un sistema de gestión de redes sociales para interactuar con los miembros y clientes en línea, o un sistema de gestión de campañas de marketing para promocionar nuevos productos y servicios.

Fortalecimiento de la marca: Finalmente, la implementación de tecnologías adecuadas puede ayudar a fortalecer la marca de la cooperativa. Un sitio web moderno y atractivo para la cooperativa, lo que puede aumentar la visibilidad y mejorar la percepción de los miembros y clientes.

Mejora de la transparencia: La implementación de tecnologías adecuadas también puede mejorar la transparencia de la cooperativa. Un portal en línea donde los miembros puedan acceder a información sobre las decisiones y actividades de la cooperativa, como los informes financieros y las actas de las reuniones.

Mejora de la eficacia: Las tecnologías adecuadas también pueden mejorar la eficacia de las actividades de la cooperativa. Un sistema de gestión de la relación con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) para recopilar y analizar información sobre las necesidades y preferencias de los miembros, lo que puede ayudar a la cooperativa a ofrecer servicios y productos personalizados y a mejorar la satisfacción del cliente.

Reducción del tiempo de respuesta: La implementación de tecnologías adecuadas también puede reducir el tiempo de respuesta de la cooperativa a las necesidades de los miembros y clientes. Un sistema de chat en vivo para que los miembros puedan recibir asistencia inmediata en línea, o

un sistema de *tickets* para gestionar de manera eficiente las solicitudes y reclamaciones de los miembros.

Aumento de la productividad: Las tecnologías adecuadas también pueden aumentar la productividad de los empleados de la cooperativa. Un sistema de gestión del tiempo y las tareas para que los empleados puedan optimizar su tiempo de trabajo y enfocarse en tareas prioritarias.

Promoción del trabajo remoto: La implementación de tecnologías adecuadas también puede promover el trabajo remoto para los empleados de la cooperativa, lo que puede mejorar la calidad de vida y la satisfacción laboral. Un sistema de videoconferencias para que los empleados puedan colaborar y comunicarse en línea.

Reducción de costos: La implementación de tecnologías adecuadas también puede ayudar a la cooperativa a reducir los costos asociados con la gestión de sus actividades. Un sistema de automatización de procesos para reducir la cantidad de trabajo manual necesario y reducir los errores humanos.

Mejora de la seguridad: Las tecnologías adecuadas también pueden mejorar la seguridad de la cooperativa. Un sistema de seguridad de la información para proteger los datos de los miembros y clientes de la cooperativa, lo que puede mejorar la confianza y la satisfacción del cliente.

Facilitación del análisis de datos: La implementación de tecnologías adecuadas también puede facilitar el análisis de datos y la toma de decisiones basadas en datos. Un sistema de inteligencia artificial para analizar grandes cantidades de datos y obtener información valiosa sobre las tendencias del mercado y las necesidades de los miembros.

Aumento de la competitividad: La implementación de tecnologías adecuadas también puede aumentar la competitividad de la cooperativa en el mercado. Un sistema de ventas en línea para ofrecer productos y servicios a través de internet y llegar a un público más amplio.

Fomento de la innovación: Las tecnologías adecuadas también pueden fomentar la innovación dentro de la cooperativa. Un sistema de gestión de la innovación para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre los empleados de la cooperativa.

18. Desarrollar una estrategia de marketing eficaz para promocionar los productos y servicios de la cooperativa

Es un plan detallado que tiene como objetivo promover los productos y servicios de una cooperativa de manera efectiva en el mercado. Esta estrategia implica varias actividades clave, como la investigación de mercado para comprender las necesidades y deseos de los clientes, la identificación del público objetivo y la selección de los canales de marketing adecuados para llegar a ellos.

Además, la estrategia también incluye la creación de una marca sólida para la cooperativa y la promoción de su imagen a través de diversos canales de comunicación, como la publicidad, las redes sociales, el correo electrónico y otros medios. También se pueden utilizar técnicas de marketing digital para aumentar la visibilidad de la cooperativa en línea y mejorar su presencia en los motores de búsqueda.

Tiene como objetivo aumentar la visibilidad y la conciencia de la cooperativa en el mercado, atraer nuevos clientes y retener a los clientes existentes para lograr un crecimiento sostenible y rentable en el negocio.

Para lograr un posicionamiento óptimo de una empresa, es esencial que se empleen estrategias de marketing adecuadas y efectivas. Es por ello por lo que resulta fundamental llevar a

cabo una caracterización detallada de dichas estrategias, evaluándolas cuidadosamente para determinar su impacto positivo en los procedimientos de la empresa. Además, es importante validar las estrategias seleccionadas para garantizar su éxito.

En este sentido, se deben tener en cuenta las dimensiones estratégicas basadas en la participación y la segmentación del mercado, ya que estas forman la base para el desarrollo de una estrategia de marketing acorde a los intereses de la empresa. Al utilizar estas dimensiones, se pueden identificar y comprender mejor las necesidades y deseos de los clientes, lo que permite una segmentación más precisa del mercado y una participación más efectiva en el mismo Herrera (2018).

La estrategia comprende las siguientes actividades específicas:

Investigación de mercado: Antes de comenzar a desarrollar la estrategia de marketing, es importante realizar una investigación de mercado para conocer las necesidades y deseos de los clientes, identificar a la competencia y comprender las tendencias del mercado. Esto ayudará a la cooperativa a ajustar su oferta a las necesidades de los clientes y a desarrollar una propuesta de valor única.

Identificación del público objetivo: Una vez que se ha realizado la investigación de mercado, es importante identificar el público objetivo al que se quiere llegar con la estrategia de marketing. Esto implica definir las características demográficas, intereses y comportamientos de los clientes potenciales para poder dirigir los esfuerzos de marketing de manera efectiva.

Desarrollo de una propuesta de valor única: La cooperativa debe desarrollar una propuesta de valor única que la diferencie de la competencia y la haga atractiva para los clientes potenciales. Esto puede incluir aspectos como la calidad de los productos y servicios, la atención al cliente, la responsabilidad social y la sostenibilidad.

Selección de los canales de marketing adecuados: Una vez que se ha definido el público objetivo y la propuesta de valor única, es importante seleccionar los canales de marketing adecuados para llegar a los clientes potenciales. Estos pueden incluir publicidad en medios tradicionales como televisión, radio y prensa, así como canales digitales como redes sociales, correo electrónico y anuncios en línea.

Creación de una marca sólida: La cooperativa debe crear una marca sólida y coherente que transmita su propuesta de valor única y su imagen corporativa de manera clara y consistente en todos los canales de marketing.

Medición y análisis de los resultados: Finalmente, es importante medir y analizar los resultados de la estrategia de marketing para poder ajustarla y mejorarla continuamente. Esto implica establecer métricas claras para medir el éxito de la estrategia, como el aumento de las ventas, la adquisición de nuevos clientes y la retención de clientes existentes.

Desarrollo de contenido de valor: Además de utilizar canales de marketing tradicionales y digitales para promocionar los productos y servicios de la cooperativa, también se puede desarrollar contenido de valor para los clientes potenciales y existentes. Esto puede incluir la creación de un blog en el sitio web de la cooperativa, la producción de videos educativos, la organización de *webinars* y la creación de infografías útiles.

Promoción de los valores y principios cooperativos: Como cooperativa, es importante promover los valores y principios cooperativos en todas las actividades de marketing. Esto puede incluir la promoción de la democracia económica, la participación de los miembros en la gestión de la cooperativa, la responsabilidad social y la sostenibilidad.

Implementación de programas de fidelización: La cooperativa puede implementar programas de fidelización para retener a los clientes existentes y fomentar la repetición de

compras. Esto puede incluir la creación de un programa de puntos o recompensas, descuentos exclusivos para los miembros de la cooperativa o la organización de eventos especiales para los clientes más fieles.

Alianzas estratégicas: La cooperativa puede establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones para ampliar su alcance y aumentar su visibilidad en el mercado. Esto puede incluir la colaboración con otras cooperativas, la participación en eventos y ferias comerciales, y la creación de asociaciones con organizaciones sin fines de lucro o empresas que comparten los mismos valores y principios.

Capacitación del equipo de ventas: La capacitación del equipo de ventas es esencial para garantizar que los representantes de la cooperativa estén bien informados sobre los productos y servicios que se ofrecen, así como sobre los valores y principios cooperativos. Además, la capacitación puede ayudar a mejorar las habilidades de comunicación y ventas del equipo, lo que puede mejorar la efectividad de las actividades de marketing.

Segmentación del mercado: La segmentación del mercado implica la identificación de grupos de clientes con necesidades y deseos específicos, lo que puede ayudar a la cooperativa a desarrollar una oferta de productos y servicios personalizada para cada grupo. Esto puede aumentar la relevancia de la oferta de la cooperativa para los clientes potenciales, lo que puede mejorar la efectividad de las actividades de marketing.

Análisis de la competencia: El análisis de la competencia implica la identificación de los competidores de la cooperativa, su oferta de productos y servicios, sus fortalezas y debilidades y sus estrategias de marketing. Esto puede ayudar a la cooperativa a identificar oportunidades para diferenciarse de la competencia y mejorar su propuesta de valor única.

Evaluación de la satisfacción del cliente: La evaluación de la satisfacción del cliente puede ayudar a la cooperativa a comprender las necesidades y deseos de los clientes existentes y a mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen. Además, la evaluación de la satisfacción del cliente puede ayudar a identificar oportunidades para mejorar la experiencia del cliente, lo que puede aumentar la retención de clientes y mejorar la imagen de la cooperativa.

Participación en la comunidad: La participación en la comunidad puede ayudar a la cooperativa a establecer relaciones con los miembros de la comunidad y a promover su imagen de marca. Esto puede incluir la organización de eventos de caridad, la participación en actividades comunitarias y la colaboración con organizaciones sin fines de lucro locales.

Uso de testimonios y reseñas: El uso de testimonios y reseñas de clientes satisfechos puede ser una herramienta poderosa para atraer a nuevos clientes y mejorar la confianza en la marca de la cooperativa. Estos testimonios y reseñas se pueden mostrar en el sitio web de la cooperativa, en sus perfiles de redes sociales y en materiales de marketing, como folletos y anuncios publicitarios.

Optimización para motores de búsqueda (SEO): La optimización para motores de búsqueda (SEO) es un conjunto de prácticas que ayudan a mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados de búsqueda de Google. Al optimizar su sitio web para los motores de búsqueda, la cooperativa puede aumentar la cantidad de tráfico orgánico que recibe, lo que puede ayudar a mejorar la efectividad de sus actividades de marketing digital.

Utilización de publicidad pagada: La publicidad pagada, como los anuncios en Google y en redes sociales, puede ser una forma efectiva de llegar a nuevos clientes y aumentar la visibilidad de la cooperativa en línea. Al utilizar publicidad pagada, la cooperativa puede segmentar su audiencia para asegurarse de que sus anuncios lleguen a las personas adecuadas en el momento adecuado.

Uso de tecnología de automatización de marketing: La tecnología de automatización de marketing, como el correo electrónico automatizado y las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (CRM), puede ayudar a la cooperativa a automatizar y optimizar sus actividades de marketing. Al utilizar estas herramientas, la cooperativa puede ahorrar tiempo y recursos mientras mejora la eficacia de sus actividades de marketing.

Evaluación y ajuste continuo de la estrategia de marketing: La evaluación y ajuste continuo de la estrategia de marketing es fundamental para garantizar que la cooperativa esté logrando sus objetivos y mejorando constantemente sus actividades de marketing. Esto puede implicar la evaluación de las métricas clave de marketing, como el tráfico del sitio web y las tasas de conversión, y la realización de ajustes en la estrategia en consecuencia.

19. Fomentar la cooperación entre las cooperativas existentes

Comprende la promoción de la colaboración entre distintas cooperativas ya establecidas, con el objetivo de lograr beneficios mutuos y fortalecer su capacidad competitiva en el mercado.

Las cooperativas, al trabajar con una visión enfocada en el beneficio colectivo e integración con otras cooperativas, no solo benefician a sus socios, sino que también generan un impacto positivo en la comunidad donde se encuentran ubicadas. Asimismo, la capacidad de adaptación de las cooperativas les permite mantenerse vigentes y enfrentar los cambios y desafíos del entorno de manera efectiva, lo que las convierte en aliados importantes para la reconstrucción social y económica Cooperativas de las Américas (COOP, 2021).

Esta estrategia implica la creación de alianzas y redes de cooperación entre las cooperativas, con el fin de compartir recursos, conocimientos, tecnologías y experiencias, y así mejorar la eficiencia en la producción y distribución de bienes y servicios, reducir costos y aumentar la calidad de los productos.

La cooperación entre cooperativas puede tomar diferentes formas, como la creación de empresas conjuntas, la elaboración de planes de negocios comunes, la implementación de sistemas de distribución compartidos, la colaboración en la adquisición de materias primas o la organización de programas de capacitación y formación en conjunto. Todo esto con el fin de lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus operaciones, y por ende un mayor éxito en el mercado.

Es una forma de potenciar la economía social y solidaria a través de la colaboración y el trabajo conjunto. Las cooperativas, como organizaciones autónomas y democráticas controladas por sus socios, tienen como objetivo satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de sus miembros y de la comunidad en general.

Sin embargo, para poder competir en un mercado cada vez más globalizado y exigente, las cooperativas necesitan fortalecer su capacidad productiva, mejorar la calidad de sus productos y servicios, y reducir sus costos de producción y comercialización. Es aquí donde la cooperación entre cooperativas juega un papel fundamental, ya que permite compartir recursos y conocimientos, y así lograr economías de escala y sinergias que beneficien a todas las partes involucradas.

Además, la cooperación entre cooperativas también contribuye a la creación de empleo y al desarrollo local, ya que, al unir esfuerzos y recursos, las cooperativas pueden diversificar su oferta de productos y servicios, y llegar a nuevos mercados y clientes. Asimismo, la cooperación entre cooperativas promueve la solidaridad y el intercambio de valores y principios cooperativos, como la ayuda mutua, la responsabilidad social y el compromiso con la comunidad.

Fomentar la cooperación entre cooperativas existentes es una estrategia clave para el fortalecimiento y desarrollo de la economía social y solidaria, ya que permite a las cooperativas

trabajar juntas y lograr beneficios mutuos, mejorando su capacidad productiva, su competitividad y su contribución al desarrollo económico y social.

Creación de redes y alianzas: Las cooperativas pueden crear redes y alianzas entre ellas con el fin de compartir conocimientos, recursos y experiencias. Estas redes pueden ser informales o formales, y permiten que las cooperativas trabajen juntas en proyectos comunes, como la elaboración de planes de negocios conjuntos, la adquisición de materias primas a gran escala, la implementación de sistemas de distribución compartidos, entre otros.

Intercambio de mejores prácticas: Las cooperativas pueden intercambiar mejores prácticas entre ellas con el fin de mejorar sus operaciones y lograr mayores eficiencias. Esto incluye compartir información sobre procesos de producción, gestión de recursos humanos, estrategias de marketing, entre otros aspectos clave para el éxito de una cooperativa.

Creación de empresas conjuntas: Las cooperativas pueden crear empresas conjuntas para aprovechar sinergias y aumentar su capacidad productiva. Dos cooperativas que producen productos similares pueden unirse para crear una nueva empresa que aproveche las fortalezas de ambas cooperativas y reduzca sus costos de producción.

Colaboración en investigación y desarrollo: Las cooperativas pueden colaborar en proyectos de investigación y desarrollo para mejorar sus procesos y productos. Esto incluye el intercambio de información sobre nuevas tecnologías, la colaboración en la elaboración de proyectos de investigación conjuntos, y la participación en programas de capacitación y formación en conjunto.

Participación en ferias y exposiciones: Las cooperativas pueden participar en ferias y exposiciones para mostrar sus productos y servicios y promover la colaboración entre ellas. Estos

eventos son una excelente oportunidad para establecer contactos, intercambiar ideas y fortalecer la imagen de las cooperativas en el mercado.

Intercambio de recursos: Las cooperativas pueden intercambiar recursos, como maquinarias, equipos, infraestructuras, o incluso personal, para aumentar su eficiencia y reducir costos. Una cooperativa de producción agrícola puede intercambiar equipos con una cooperativa de producción ganadera para aumentar su capacidad productiva en distintas áreas.

Participación en compras conjuntas: Las cooperativas pueden unirse para realizar compras conjuntas de materias primas, productos y servicios, logrando economías de escala y mejores precios. Esto les permite reducir los costos de producción y mejorar la rentabilidad.

Creación de sistemas de distribución compartidos: Las cooperativas pueden unirse para crear sistemas de distribución compartidos, como centros de acopio o plataformas de distribución, para reducir los costos de transporte y mejorar la eficiencia en la distribución de sus productos.

Participación en proyectos sociales: Las cooperativas pueden colaborar en proyectos sociales y comunitarios, como programas de educación, salud, y desarrollo local, con el fin de mejorar las condiciones de vida de las personas y contribuir al bienestar de la comunidad en la que operan.

Fortalecimiento institucional: Las cooperativas pueden fortalecer su institucionalidad y capacidad de gestión mediante la colaboración en áreas de administración y finanzas, como la elaboración de planes estratégicos, la gestión de recursos humanos, la implementación de sistemas de control de calidad y de gestión ambiental.

Desarrollo de nuevos productos y servicios: Las cooperativas pueden trabajar juntas en la creación de nuevos productos y servicios que respondan a las necesidades y demandas de los

clientes. Esto puede incluir la innovación en productos, la adaptación de productos existentes a nuevas tendencias o el desarrollo de servicios complementarios a sus productos.

Desarrollo de sistemas de financiamiento compartido: Las cooperativas pueden unirse para desarrollar sistemas de financiamiento compartido que les permitan acceder a recursos financieros en mejores condiciones. Esto puede incluir la creación de fondos rotatorios, la participación en programas de financiamiento conjuntos o la creación de fondos de inversión.

Participación en actividades de formación y capacitación: Las cooperativas pueden colaborar en actividades de formación y capacitación para mejorar sus habilidades y conocimientos en distintas áreas. Esto puede incluir la participación en talleres y seminarios, la creación de programas de capacitación conjuntos o la realización de intercambios de personal para el desarrollo de habilidades específicas.

Participación en actividades de promoción y marketing: Las cooperativas pueden colaborar en actividades de promoción y marketing para aumentar su visibilidad en el mercado y mejorar su posicionamiento. Esto puede incluir la participación en ferias, la elaboración de campañas publicitarias conjuntas o la creación de programas de fidelización de clientes.

Participación en proyectos de investigación y desarrollo: Las cooperativas pueden colaborar en proyectos de investigación y desarrollo para mejorar sus procesos productivos, productos y servicios. Esto puede incluir la creación de proyectos de investigación conjuntos, la implementación de nuevas tecnologías o la adopción de buenas prácticas en áreas específicas.

Creación de redes de cooperativas: Las cooperativas pueden unirse para crear redes de cooperativas, donde comparten información y recursos para mejorar su capacidad de gestión, investigación y desarrollo, así como para fortalecer sus capacidades de comercialización y distribución de productos y servicios.

Participación en iniciativas de economía social y solidaria: Las cooperativas pueden colaborar en iniciativas de economía social y solidaria, que promuevan el desarrollo de una economía más justa y sostenible, basada en la solidaridad, la cooperación y la responsabilidad social. Esto puede incluir la participación en programas de comercio justo, el desarrollo de cadenas de producción y distribución sostenibles, o la promoción de prácticas de consumo responsable.

Cooperación internacional: Las cooperativas pueden colaborar en proyectos internacionales para el desarrollo de la cooperación entre cooperativas de diferentes países, la promoción de la cooperación Sur-Sur y Norte-Sur, y la creación de alianzas internacionales para el intercambio de información, recursos y experiencias.

Participación en iniciativas de responsabilidad social empresarial: Las cooperativas pueden colaborar en iniciativas de responsabilidad social empresarial, que promuevan el respeto por los derechos humanos, laborales, ambientales y sociales, y contribuyan al desarrollo sostenible de las comunidades donde operan. Esto puede incluir la elaboración de políticas de responsabilidad social, la implementación de programas de voluntariado empresarial o la colaboración en proyectos comunitarios.

Desarrollo de sistemas de calidad compartidos: Las cooperativas pueden colaborar en la implementación de sistemas de calidad compartidos, que les permitan mejorar sus procesos productivos, garantizar la calidad de sus productos y servicios, y aumentar su capacidad de competir en el mercado. Esto puede incluir la implementación de sistemas de gestión de calidad, la elaboración de normas y estándares conjuntos o la realización de auditorías compartidas.

20. Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones para fortalecer la cooperativa

Las cooperativas son consideradas herramientas fundamentales para la reconstrucción social y económica, gracias a su objetivo primordial de priorizar el beneficio colectivo, tanto para

sus socios como para la comunidad. La integración de las cooperativas representa un modelo de negocio sólido y efectivo que puede trabajar juntamente con organismos estatales, internacionales y empresas privadas, demostrando su capacidad de adaptación y su compromiso con el bien común Cooperativas de las Américas (COOP, 2021).

Establecer estas alianzas con otras organizaciones para fortalecer la cooperativa se refiere a la colaboración estratégica entre dos o más organizaciones con el objetivo de lograr beneficios mutuos y alcanzar objetivos comunes. En este caso, la cooperativa busca fortalecer su posición en el mercado o en la industria, mediante la colaboración con otras organizaciones que pueden proporcionar recursos, conocimientos o habilidades que la cooperativa no posee. Esta estrategia puede ayudar a la cooperativa a mejorar su competitividad, aumentar su eficiencia y diversificar su oferta de productos o servicios.

Además, las alianzas pueden brindar una mayor estabilidad y seguridad a la cooperativa en términos de su posición en el mercado y su capacidad para enfrentar los desafíos y oportunidades del entorno empresarial.

Las cooperativas pueden fortalecer su posición en el mercado mediante la colaboración con otras organizaciones. Al establecer alianzas con otros actores relevantes, pueden aprovechar las fortalezas de cada organización para lograr objetivos comunes, mejorando así su competitividad. A través de estas alianzas, las cooperativas pueden ampliar su base de clientes, aumentar su capacidad de producción, mejorar la calidad de sus productos o servicios y reducir los costos operativos. Además, estas colaboraciones les permiten tener acceso a recursos y conocimientos especializados que de otra manera no estarían disponibles. De esta manera, las cooperativas pueden mantener su relevancia en un mercado en constante evolución y mejorar su posición.

Al colaborar con otras organizaciones, las cooperativas pueden enfocarse en su área de especialización y delegar otras tareas a sus aliados. De esta manera, pueden concentrarse en aquello en lo que son realmente buenos y mantener su eficiencia en la operación de sus procesos. Esto también les permite diversificar sus servicios y productos, ofreciendo así a sus clientes una gama más amplia de opciones. Además, estas colaboraciones les permiten desarrollar una red de relaciones con otros actores relevantes, lo que les brinda mayor capacidad de influencia en el mercado y les permite estar al tanto de las últimas tendencias y cambios regulatorios.

Para desarrollar esta estrategia, es importante que la cooperativa identifique a las organizaciones con las que tiene intereses y objetivos similares. Luego, se deben establecer acuerdos claros y detallados que establezcan las responsabilidades y expectativas de cada organización, así como los términos de la colaboración.

Es fundamental que las alianzas estratégicas se basen en una relación de confianza y cooperación mutua. Para ello, la cooperativa debe mantener una comunicación abierta y transparente con sus aliados y estar dispuesta a comprometerse para lograr resultados satisfactorios.

Es importante que la cooperativa seleccione cuidadosamente a las organizaciones con las que establecerá alianzas. Idealmente, deberían ser organizaciones que compartan los mismos valores y objetivos que la cooperativa, y que puedan complementar su oferta de productos o servicios. Si la cooperativa se dedica a la producción de alimentos, podría establecer alianzas con organizaciones que se dediquen a la distribución o venta de alimentos, o que provean insumos para la producción.

Una vez que se han seleccionado las organizaciones con las que se establecerán alianzas, es importante establecer acuerdos claros y detallados que establezcan las responsabilidades y

expectativas de cada organización. Estos acuerdos deben incluir aspectos como la asignación de recursos, la propiedad intelectual, la distribución de ganancias y la gestión de riesgos.

Es importante tener en cuenta que las alianzas estratégicas son relaciones de colaboración a largo plazo, por lo que es fundamental mantener una comunicación abierta y transparente con los aliados. Esto implica mantener una comunicación regular para asegurarse de que ambas partes están cumpliendo con sus compromisos y para identificar posibles problemas o desafíos que puedan surgir. Además, es importante estar dispuesto a comprometerse y a adaptarse a medida que la relación evoluciona.

Es fundamental medir y evaluar el éxito de la alianza estratégica. Esto puede implicar la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el éxito de la colaboración, la revisión regular de estos KPIs para identificar áreas de mejora, y la implementación de cambios o ajustes para mejorar la eficacia de la colaboración.

Las alianzas estratégicas pueden tener diferentes formas y objetivos, y pueden incluir desde acuerdos de colaboración informales hasta la creación de nuevas empresas conjuntas. Algunos ejemplos de alianzas estratégicas podrían incluir:

Alianzas para la comercialización conjunta de productos o servicios: En este caso, dos o más organizaciones trabajan juntas para promocionar y vender productos o servicios de forma conjunta, aprovechando las fortalezas y recursos de cada una.

Alianzas para la innovación: En este caso, las organizaciones trabajan juntas para desarrollar nuevos productos o servicios, compartir conocimientos especializados, o explorar nuevas oportunidades de negocio.

Alianzas para la reducción de costos: En este caso, las organizaciones colaboran para reducir los costos operativos, por ejemplo, mediante la compra conjunta de insumos o la compartición de recursos.

Alianzas para la expansión de mercados: En este caso, las organizaciones trabajan juntas para expandir su presencia en nuevos mercados, aprovechando las redes y recursos de cada una.

Es importante destacar que las alianzas estratégicas también pueden tener algunos riesgos potenciales. Pueden surgir conflictos entre las organizaciones aliadas, o puede haber desacuerdos sobre cómo se reparten los beneficios de la colaboración. Por lo tanto, es fundamental establecer acuerdos claros y detallados desde el principio, y mantener una comunicación abierta y transparente para asegurarse de que ambas partes están cumpliendo con sus compromisos y para identificar posibles problemas o desafíos que puedan surgir.

Una de las principales ventajas de establecer alianzas estratégicas es que permite a la cooperativa acceder a nuevos recursos y conocimientos que podrían ser difíciles o costosos de obtener por sí sola. Si la cooperativa necesita expandirse a un nuevo mercado, podría establecer una alianza con una organización que ya tenga presencia en ese mercado para aprovechar su experiencia y conocimiento local.

Además, las alianzas estratégicas pueden ser una forma efectiva de reducir los riesgos asociados con la innovación o la introducción de nuevos productos o servicios. Al trabajar con otros expertos en un área determinada, la cooperativa puede minimizar el riesgo de errores costosos y aprender de las mejores prácticas de otros.

Las alianzas estratégicas también pueden permitir a la cooperativa compartir costos y recursos, lo que puede ser especialmente útil para cooperativas más pequeñas que pueden tener recursos limitados. Al trabajar con otras organizaciones, la cooperativa puede beneficiarse de la

reducción de costos operativos y de la posibilidad de compartir recursos, como equipo o infraestructura.

Otra ventaja de las alianzas estratégicas es que pueden permitir a la cooperativa mejorar su posición competitiva en el mercado. Al asociarse con organizaciones con habilidades y recursos complementarios, la cooperativa puede mejorar su oferta de productos o servicios y expandir su alcance, lo que puede ayudar a atraer nuevos clientes y aumentar su participación en el mercado.

Evaluación de las estrategias

Es importante destacar que el desarrollo de estrategias es un proceso continuo y dinámico. Esto da pie a la iniciativa de nuevas investigaciones basadas en nuestro proyecto sobre las cuales se hace necesario seguir revisando y adaptando para asegurarnos de que sigan siendo efectivas y relevantes. Además, debe tenerse en cuenta que estas no son un fin en sí mismas, sino un medio para lograr los objetivos del proyecto.

Al mantenernos comprometidos con este proceso de adaptación, podemos asegurarnos de que nuestras estrategias sean siempre efectivas y nos permitan lograr nuestros objetivos de manera asertiva, por ende, su socialización y evaluación son de vital importancia para la continuidad de procesos de estudio y mejoras en el ámbito de las cooperativas y su gestión empresarial, tal es el caso de los resultados obtenidos que derivaron en las contribuciones entregadas en la retroalimentación efectuada a integrantes, dirigentes y miembros quienes plantearon los siguientes conceptos relacionados con la información planteada:

1. Se reconoce y valora ampliamente el trabajo realizado, comprendiendo su importancia en el contexto cooperativo. Esto reitera el compromiso con la búsqueda de soluciones efectivas a la problemática existente y la voluntad de mejorar el desempeño y la sostenibilidad de las cooperativas.

2. La estructuración general refleja claramente los resultados obtenidos del trabajo de campo, lo que demuestra una orientación rigurosa y bien fundamentada. Esto podría proporcionar una base sólida para implementar las estrategias de emprendimiento planteadas.

3. La metodología empleada, a través de las matrices MPC y PEYEA, ha sido valorada positivamente. Se ha observado cómo estas herramientas permiten comprender de manera clara y precisa cómo los diferentes factores pueden influir en el buen funcionamiento de las cooperativas, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

4. El producto de la clasificación de la matriz PEYEA ha generado un interés significativo. La forma en que clasifica los elementos de ubicación de los factores internos y externos que se desean medir brinda una nueva perspectiva sobre cómo abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades.

5. Se exhorta a partir de los logros a continuar con la motivación e innovación en este tipo de investigaciones. Estos estudios son positivos, y se está comprometido en seguir avanzando en la aplicación de nuevas estrategias y enfoques para impulsar el crecimiento y el éxito de las organizaciones.

6. Se valora la dirección proactiva y resolutive de la problemática abordada, reconociendo cómo las estrategias de emprendimiento propuestas pueden generar un impacto real y significativo en el crecimiento y la competitividad.

7. Se destaca el cuidado y dedicación para aplicar las matrices MPC y PEYEA. Se aprecia cómo estas herramientas han permitido una comprensión profunda de los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una cooperativa enfocada al personal con asignación de retiro de la FP, brindando una base sólida para la toma de decisiones.

8. Se valora la claridad y la coherencia en la presentación de los resultados obtenidos.

La estructuración ha sido efectiva para comunicar los hallazgos y las recomendaciones, facilitando así la implementación de acciones concretas para abordar los desafíos identificados.

9. La orientación dada es innovadora y motivadora lo que genera entusiasmo y expectativas positivas. Este tipo de investigaciones inspira a seguir explorando nuevas ideas y enfoques que puedan generar un impacto positivo en el funcionamiento y la competitividad.

10. Se expresa agradecimiento por el trabajo realizado, destacando cómo el estudio de la problemática y las estrategias de emprendimiento planteadas han generado un impulso renovado y una visión optimista del futuro. Se destaca el valor agregado que aporta esta investigación para fortalecer y asegurar el éxito continuo de este tipo de organizaciones.

En definitiva, esta identificación de estrategias puede ser de gran utilidad para las cooperativas en su gestión estratégica y para lograr el éxito y sostenibilidad a largo plazo (J. Arias, comunicación personal, 11 de abril de 2022).

Conclusiones

El personal con asignación de retiro de la FP constituye un segmento representativo si se compara con otros sectores y grupos homogéneos dentro de la sociedad, por lo tanto, la incidencia en la disminución de sus ingresos al momento del retiro afecta considerablemente su estabilidad económica y social.

La problemática presentada puede ser abordada desde diferentes enfoques y perspectivas teniendo en cuenta los síntomas y causas planteados en el desarrollo del trabajo de investigación, sin embargo, la propuesta realizada sobre el emprendimiento cooperativo y el desarrollo de estrategias se consideran importantes para lograr la cooperación entre integrantes de la FP con asignación de retiro, y usarlas como lineamiento propicio para mitigar la disminución del salario.

Se evidencia a través de las experiencias de emprendimiento cooperativo consultadas que la integración a través del cooperativismo entre los miembros de la FP con asignación de retiro es una herramienta fundamental, aplicable y factible, sobre la cual puede generarse desarrollo económico entre todos los miembros.

Fue posible diferenciar entre cooperación y colaboración, y cómo esto se aplica al plano del emprendimiento. Entendiendo que, para el tipo de trabajo desarrollado, era necesario un enfoque de emprendimiento cooperativo en lugar de uno colaborativo, este último al ser utilizado lo afectaría por factores como los intereses divergentes, las dificultades en la toma de decisiones, los problemas de comunicación, la desigualdad en las contribuciones y la incompatibilidad de valores y cultura organizacional.

Utilizar el método de selección y análisis de estrategias empresariales en este caso para cooperativas en un concepto cualitativo, basándose en el Modelo Integral del Proceso de

Administración Estratégica, permitió establecer una gestión de identificación de oportunidades, establecer objetivos claros y el diseño de estrategias adecuadas.

El uso de la Matriz de perfil competitivo (MPC) permitió identificar los factores clave de éxito para las cooperativas, a través de visitas, diálogos con directivos y miembros de las cooperativas, la Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) contribuyó a establecer el tipo de estrategia que se debía aplicar para cada uno, lográndose el desarrollo de 20 estrategias de acuerdo con sus cuatro variables.

El estudio cualitativo y las repetidas iteraciones de análisis y reflexión permitieron el desarrollo del conjunto de estrategias que respondieron de manera efectiva al objetivo propuesto, estas estrategias permitirán abordar los desafíos que puedan presentarse en adelante de manera efectiva y avanzar hacia las metas que se deriven de los proyectos venideros.

Es importante la socialización de las estrategias planteadas basado en las estructuras reales de las cooperativas, esta retroalimentación avala a partir de casos concretos la eficacia de estas y su aceptación como mecanismo de innovación y colaboración.

Recomendaciones

Continuar con la presentación del estudio a las diferentes agremiaciones cooperativas cuyos miembros sean integrantes de la FP con asignación de retiro, para presentación de observaciones, elemento de consulta, y aplicación para mejorar su desempeño.

Utilizar el estudio como proyección inicial para posteriores investigaciones con enfoques cualitativo y cuantitativo, para en una segunda fase plantear la aplicación de las estrategias desarrolladas en las organizaciones y poder medir el impacto de los resultados.

Proponer la presentación del documento a las instancias gubernamentales correspondientes, con el propósito que puedan servir como referencias especialmente aquellas planteadas en la formulación del problema que inciden en el proceso que atraviesan los integrantes de la FP desde su actividad y el impacto que se genera una vez cumplen los requisitos para ser acreedores de una asignación de retiro, y la incidencia de estas organizaciones en todo el proceso.

Plantear el desarrollo de estudios que deriven en la implementación de programas de mitigación de riesgos asociados a posibles problemas de disminución de ingresos del personal afiliado a CREMIL y CASUR, así mismo proponer estudios públicos en este sentido que examinen la posible afectación de salarios de los miembros de la FP con asignación de retiro por diferentes aspectos.

Referencias

- Asela, A. y Fuentes M. (2014). Caracterización de los Efectos del Retiro por parte de los Miembros del Nivel Ejecutivo de las Fuerzas Militares: Caso Armada Nacional. [Trabajo de grado, Maestría en Administración] Repositorio Institucional Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://hdl.handle.net/20.500.12585/2574>
- Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia. (2020). Informe de Tipificación: La Banca Colombiana 2020. https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2021/06/Informe-Tipificacion-2020_VF_web.pdf
- Balladares, J. (2020). La empresa cooperativa como alternativa económica. Investigación Académica, 1(1), 68-86. <http://investigacionacademica.com/index.php/revista/article/view/13>
- Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía [CAJA HONOR] (05 de marzo de 2018). Aprendiendo con Honor. Programa de Educación Financiera. [Archivo PDF]. Caja Honor. https://www.cajahonor.gov.co/documentos/ARSAC/Cartilla_Educacion_Financiera.pdf
- Caja de Retiro de las Fuerzas Militares [CREMIL]. (2021). Informe de Gestión 2021. https://www.cremil.gov.co/app/answers/detail/a_id/1897
- Caja de Sueldos de Retiro Policía Nacional [CASUR]. (2021). Informe de Gestión 2021. <https://www.casur.gov.co/documents/20181/12746711/INFORME+DE+GESTI%C3%93N+CASUR+2021+-+V1+Aprobado+%281%29.pdf/9697f1a9-cc4e-4b35-b732-98dbf26566c0>

Castillo , A. (2021). Cooperativas de Ahorro y Crédito Análisis Sectorial.

https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/analisis_sectorial_cooperativas_ahorro_y_credito_septiembre_2021_0.pdf

Cevallos, A. (2019). Impacto del valor agregado cooperativo en los grupos de interés en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento II [Trabajo de grado, Ingeniera Financiera]. Repositorio Institucional universidad técnica de ambato.

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/29605>

Confederación de Cooperativas de Colombia [CONFECOOP ANTIOQUIA]. (2021).

Emprendimiento cooperativo: ¿De qué estamos hablando?.

<https://www.confecoopantioquia.coop/articulo/1236/emprendimiento-cooperativo-de-que-estamos-hablando>

Consejo de Estado. Sala de lo contencioso administrativo (2021). Sentencia 2017/00469. M.P. Gabriel Valbuena Hernández; 21 de enero de 2021.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162240>

Cooperativa Multiactiva de Militares Boyacenses COMILBOY (04 de mayo de 2019). Estatutos.

Comilboy. <http://www.comilboy.com/me/ESTATUTOS/ESTATUTOS%202019.pdf>

Cooperativa Multiactiva de Militares en Retiro LTDA. COOMILITAR (20 de octubre de 2019).

Estatutos. Coomilitar. <https://www.coomilitarltda.com/wp-content/uploads/2023/03/ESTATUTO-NUEVO-2019-LITOGRAFIA.pdf>

Cooperativa Multiactiva Tolimensen de las Fuerzas Militares en Retiro. COOMUATOLSURE (24 de noviembre de 2021). Estatutos. Coomuatolesure.

<https://coomuatolesure.com/estatutos-2021/>

Cooperativas de las Américas. (2021). Integración económica y cooperación entre Cooperativas:

Casos exitosos de aplicación práctica del 6to principio cooperativo de la Región de Américas. Coop Américas. https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2021/08/integracio_n_y_cooperacio_n_entre_cooperativas.pdf

Cruz, D. y Rico, E. (2020). Factividad de una cooperativa de ahorro y crédito de pensionados de INJUPEMP [Trabajo de grado, Maestría en Dirección Empresarial]. Repositorio Institucional Universidad Laureate International Universities. <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/7658>

Decreto 4433 de 2004 [Presidencia de la República de Colombia] Por medio del cual se fija el régimen pensional y de asignación de retiro de los miembros de la Fuerza Publica. 31 de diciembre de 2004. D.O. 45778, 1-13.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=15584>

Decreto 4588 de 2006 [Con fuerza de ley] Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado. 27 de diciembre de 2006. D.O. 46494. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1547487>, 1-9.

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (s.f). Manual estructura del Estado. Sector de Defensa Nacional.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/pdf/6_Sector_Defensa_Nacional.pdf

Ebe, F. (2014). Comparative Analysis of Organizational Structure and Operations of Modern and Traditional Cooperatives on Savings Mobilization in South-East, Nigeria, 7(11), 32–38

- Enríquez, R. y Paredes G. (2021). Diseño de un modelo de incubadora de emprendimiento para socios de la Cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional LTDA. ciudad de Ibarra [Trabajo de grado, Maestría en Administración de Empresas]. Repositorio Institucional Universidad Tecnológica de Israel. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2872>
- Fairbain, B. (2005). Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición. Documentos – Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires, 48, 1-35.
- García, M., Hurtado, K, Ponce, V., & Sánchez, J. (2021). Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito. Cooperativismo y Desarrollo, 9(1), 227-242.
- García, M., Peñafiel, J., Troya, Y., & García, J. (2017). La actividad social en cuatro Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha, Ecuador. Cooperativismo y Desarrollo, 5(1), 97-107.
- González, S. (s.f.). Emprendimientos cooperativos: propuesta de un programa para su incubación [Archivo PDF]. Academia.edu. https://www.academia.edu/38884197/Emprendimientos_cooperativos_propuesta_de_un_programa_para_su_incubaci%C3%B3n
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición MCGRAW-HILL.
- Hernández, A. Fernandez, C. Baptista M. (2014). Metodología de la investigación. (6.^a ed.): MCGRAW-HILL.
- Herrera, D. (2018). Estrategia de marketing para el posicionamiento en el mercado de la Cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazán [Trabajo de grado, Maestría en Administración y Marketing]. Repositorio Institucional Universidad Señor de Sipán

- <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4440/Herrera%20Jim%c3%a9nez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kinyuira, D.K. (2017). Assessing the impact of Co-operative education/training on cooperatives performance, 5(1), 23-41.
- Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa. 10 de enero de 1989. D.O. 38.648. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=9211
- Martinez, J (2012). Comunidad, identidad y desarrollo de las cooperativas. Revista Otra Economía, 6(10):3-10. <https://doi.org/10.4013/otra.2012.610.01>
- Méndez, C. (2000). Metodología guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. D'Vinni Editorial Ltda.
- Ministerio de Defensa Nacional [MDN]. (2022). Política de Educación para la Fuerza Pública (PEFuP) 2021 – 2026: hacia una educación diferencial y de calidad. Mindefensa.
- Morales Noriega, A. (2018). El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia. Eumed.net., 1-7.
- Ochoa, C. (2017). Implementación del *Outplacement* como Estrategia de Responsabilidad Organizacional [Trabajo de grado, Especialización en Alta Gerencia] Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/16847>
- Perdigón, R. (2020). Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. Cooperativismo y Desarrollo, 8(1), 33-44.
- Pineda, A. (2016). La corrupción en entidades públicas como la Policía Nacional de Colombia [Trabajo de grado, Maestría en Estudios Sociales] Repositorio Institucional Universidad del Rosario. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12454>

Poveda, M. (2020). El emprendimiento cooperativo de trabajo asociado: Acelerando una

empresa agroalimentaria del sector de conservas [Trabajo de grado, Administración y Dirección de Empresa]. Repositorio Institucional Universidad Politecnica de Valencia.
<http://hdl.handle.net/10251/149261>

Quilumbaquin, M. (2022). Diseño de un sistema de control interno para la gestión administrativa

en la cooperativa de ahorro y crédito pijal ltda [Trabajo de grado, contabilidad y auditoría] Repositorio Institucional Universidad de Otavalo.
<http://repositorio.uotavalo.edu.ec/handle/52000/578>

Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de

definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de educar*, 12(24), 277-297.

Rengel-Roman, M. P., & Vásconez-Acuña, L. G. (2022). Gestión financiera para las

cooperativas de ahorro y crédito en tiempos de incertidumbre. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(1), 430–460. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1809>

Rodríguez, C. (2016). El emprendimiento solidario: una alternativa empresarial para enfrentar

los desafíos de la globalización en el siglo XXI. *Revista CrearE, Cuadernos de Emprendimiento*, 1, 10-25.

<http://repositorio.uniagustiniana.edu.co//handle/123456789/128>

Rodriguez, J. C. R., Silva, J. E. R., Ulloa, W. L. O., & Pazmiño, E. R. A. (2020). Gestión del

talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito, para mejorar la atención a los socios. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 5(2), 63-79.

Romero, M., (2018). Cooperativas de trabajo y liderazgo compartido: *Revista Idelcoop*, 224, 64-

79.

- Shamsuddin, Z., Mahmood, S., Ghazali, P. L., Salleh, F., & Nawi, F. A. M. (2018). Indicators for Cooperative Performance Measurement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 577–585
- Simkin, H., Becerra, G. (2013). El proceso de socialización. *Apuntes para su exploración en el campo psicosocial. Ciencia, docencia y tecnología*, 24 (47):119-142
- Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2020). Reporte de Inclusión Financiera. Puntoaparte. https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2021-07/REPORTE_DE_INCLUSION_FINANCIERA_2020.pdf
- Tenesaca, C. (2016). Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA un apoyo a la toma de decisiones gerenciales [Trabajo de grado, Administración de Empresas] Repositorio Institucional Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/7965>
- Toasa, O. (2019). Plan de negocios de la Cooperativa Teje Mujeres de Qualaceo, 2019-2021 [Trabajo de grado, Ingeniería de Empresas] Repositorio Institucional Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11416>
- Toro, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales [Trabajo de grado, Especialización en Alta Gerencia] Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13939/2/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20TRABAJO%20FINAL.pdf>
- Weber, M. (1984). *La ética protestante y el espíritu capitalista*. Premia Editora.