



# Cooperativas de Socios Miembros

## Nuevos Desafíos frente a la Globalización

## ¿Qué es la Globalización?

- Es el proceso mundial de una creciente interconexión de mercados y espacios, de una dependencia mutua en el accionar económico y la caída de límites políticos, económicos y sociales.
- El proceso se ve favorecido por una creciente movilidad de los factores productivos, crecientes oportunidades y al mismo tiempo de reducción de costos de comunicación, información y transporte. La liberalización financiera internacional crece. Medidas legales y de impuestos se comienzan a aparejar (“convergencia internacional”).
- Empresas poseen la creciente oportunidad de utilizar las diferencias nacionales en costos de producción, productividad, disponibilidad de know-how y carga impositiva. A través de adquisiciones, fusiones, formas asociativas se transforman en “global players”.

## Efectos de la Globalización en la Economía

- A pesar de la globalización, se siguen realizando negocios por personas a nivel local. Se basan en necesidades especiales de individuos que poseen una identidad de arraigo regional, el que crece reforzado como contrapeso a la globalización anónima. Aumenta la importancia de decisiones participativas y de autodeterminación.
- Expertos opinan que a raíz de la globalización efectivamente se intensificará la interconexión y complejidad económica, pero que debido a la creciente competencia, también se reducirá la dirección centralizada de empresas. Esto irá acompañado del creciente deseo de las personas por conservar tradiciones e identidad. Este desarrollo promueve alianzas, cooperaciones y redes más flexibles, conservando la independencia legal y económica de sus miembros.

## Efectos de la Globalización en la Economía

- Factores medulares de éxito de una economía globalizada son flexibilidad, capacidad de reacción y toma de decisión rápidos, eliminación de estructuras burocráticas y concentración en las propias fortalezas en función de grupos objetivos más delimitados. Solo así se podrá enfrentar exitosamente los rápidos cambios del entorno.

Unidades pequeñas y estructuras descentralizadas poseen ventajas competitivas a través de su posicionamiento en nichos, satisfaciendo soluciones de problemas y cubriendo cambiantes deseos y necesidades en los mercados.

Las tradicionales desventajas de tamaño de la Pyme se neutralizan por el desarrollo de la telecomunicación e información y creciente concentración estratégica.

## Efectos de la Globalización en la Economía

- En lugar de centralización crece la asociatividad global con empresas locales organizadas de tal manera, que puedan reaccionar rápidamente. Estructuras jerárquicas tradicionales se disuelven y se crean unidades pequeñas con responsabilidad directiva, introduciendo sistemas modernos de dirección, motivación y delegación. Consultores externos especializados crecen en importancia para procesos de dirección, orientación y toma de decisión.

En lugar de fusiones se prestan las alianzas estratégicas con una división del trabajo que traspasa fronteras, pero conservando al mismo tiempo su propia identidad e independencia. Estas alianzas estratégicas apuntan a una ganancia en fuerza empresarial, sin generar desventajas burocráticas, largos caminos de toma de decisión, así como problemas de identificación y motivación.

## Efectos de la Globalización en las Cooperativas

- Como empresas y debido a su tamaño y cobertura generalmente regional, las cooperativas no son en sí “global players”. Sin embargo son empresas que pueden participar en el proceso de globalización para el cambiante entorno económico de sus miembros y así, asumir una responsabilidad distinta.

El pensar y actuar en alianzas, redes, división del trabajo y estructuras descentralizadas es inherente a la filosofía cooperativa.

## Efectos de la Globalización en las Cooperativas

- Debido a su mandato de promoción, las cooperativas deben acompañar a sus miembros en el proceso de globalización. Son unidades económicas auxiliares de otras empresas existentes.

Como unidades descentralizadas poseen mayor flexibilidad, espacios de libertad de movimiento, menor burocracia y con ellos menores costos transaccionales, es decir, poseen ventajas. Cooperativas que hayan perdido estas "ventajas naturales" deberán primeramente reimplantarlas.

Están primeramente orientadas en la promoción de sus miembros y sus ganancias, que en la maximización del rendimiento del capital. Con ello están más cerca del mercado y sus necesidades, siempre que tomen en serio el mandato de promoción y lo practiquen.

En el proceso de globalización, las cooperativas están predestinadas a ofrecerle a sus miembros ventajas de asesoría y soporte para maximizar ganancias finales como consecuencia, pero menos ventajas de precio. Para ello nacen nuevos campos de acción para cooperativas.

## Efectos de la Globalización en las Cooperativas

En el marco de globalización y gracias a su descentralización y mejor estructura de costos, las cooperativas son especialmente idóneas para desarrollar soluciones estratégicamente inteligentes a los problemas que se le presentan a sus miembros a raíz de la globalización.

Cercanía a sus miembros, know-how regional específico y potencial de asociatividad con terceros para ser parte de un “global playing”, son fortalezas generales de las cooperativas. A ellas se sumarán las fortalezas específicas que posea o pueda desarrollar una cooperativa.

## Opciones Estratégicas de Cooperativas en el proceso de Globalización

Primeramente no debieran abandonar su identidad local y regional. Una ampliación de su actividad de negocios en el proceso de globalización, trae consigo el riesgo de la reducción del compromiso de sus miembros. Pero justamente el proceso de globalización amerita mantener o aumentar el compromiso de los miembros en el sentido del mandato de promoción.

Si las cooperativas acompañan a sus miembros en el proceso de globalización, se orientan en las necesidades de sus miembros (materiales e inmateriales), el proceso de globalización puede llevar a un renacimiento del compromiso de los miembros.

Esto exige una orientación consecuente en la necesidades diferenciadas de los miembros, un alto grado de profesionalismo y competencia de los órganos y RR.HH de las cooperativas, pudiendo solo así revitalizar las cooperativa y/o conllevar a nuevas cooperativas afiliadas a la misma.

## Opciones Estratégicas de Cooperativas en el proceso de Globalización

El desarrollo de soluciones estratégicas inteligentes dentro del marco global, son un potencial activo de las cooperativas en el nivel primario, lo cual se facilita por su sistema descentralizado, estructura de costos, cercanía a los miembros y know-how regional específico. Existe el problema de la búsqueda de independencia de los niveles secundarios y terciarios, así como migración a otras cooperativas.

Cooperativas primarias permanecerán activas en mercados locales o regionales. Fusiones que no sean forzadas por razones económicas no debieran forzarse.

El desarrollo de cooperativas más allá de las fronteras deberá establecerse vía cooperaciones, también en forma de "alianzas blandas" (plataformas), es decir cooperación en lugar de expansión. Con ello se pueden unir competencias locales con estructuras globales, como p.ej. a través de acuerdos multilaterales.

## Opciones Estratégicas de Cooperativas en el proceso de Globalización

La globalización amerita una comunión entre la conservación de independencia en el nivel primario y una reformulación del principio solidario, fortaleciendo la unión y asumiendo nuevas obligaciones. Mientras menor sea la lealtad en la unión, tanto más urgente la necesidad de generar una mayor atractividad y contratos de mayor plazo.

Para poder seguir cercanas a sus miembros, las cooperativas deberán elaborar sistemas de alarma temprana en relación a necesidades de los miembros, desarrollo de competidores, posición competitiva. Las cooperativas deben asumir una función precursora para sus miembros.

# Opciones Estratégicas de Cooperativas en el proceso de Globalización

Los riesgos del proceso de globalización se producirán a raíz de los siguientes desarrollos potenciales:

Desde la perspectiva de los miembros y debido a la mayor transparencia de mercados y disponibilidad de alternativas, los servicios de las cooperativas serán cada vez más intercambiables.

**Ello amerita la introducción de una rápida y eficaz estrategia de diferenciación orientada a los miembros.**

Los nichos de mercado a los cuales accede la cooperativa, en parte desaparecen o se "ablandan" (p.ej. Oferta de productos alternativos).

**Ello exige un reposicionamiento de la cooperativa a distintos nichos de mercado con una estrategia de marketing innovadora.**

Los miembros se tornan cada vez más exigentes y desarrollan una "estrategia de ordeña", reduciéndose lealtad frente a la cooperativa.

**¡Nuevas formas de estrategia, marketing y táctica interna deben introducirse!**

Pensamiento unilateral de crecimiento de los miembros, crecimiento sin control del campo de acción de negocios, diversificación suicida.

**Falta de concentración, así como especialización teórica en nichos y segmentos específicos hacen necesaria la reformulación estratégica.**

## Opciones Estratégicas de Cooperativas en el proceso de Globalización

Esto trae consigo mayores exigencias estratégicas, profesionales y personales para los miembros y management de la cooperativa.

Esto debe evitar la generación de una costra burocrática a través de flujos de toma de decisión y organización tipo consorcio.

Condiciones necesarias son por ello: miembros y sus necesidades, deseos y problemas como núcleo, independencia máxima posible en el nivel primario a través del apoyo por el nivel secundario, asesores especializados, asociaciones y cuidado de mantener el principio de "bottom-up"

## Un camino estratégico global...

Para la orientación estratégica, de marketing y táctica hacia los miembros de la cooperativa (cliente interno = "Member Value"), así como en dirección a los diversos nichos de mercados locales, regionales y formas de asociatividad para enfrentar negocios globales (clientes externos), la metodología estratégica **TOP 5 Clienting-Profit-Strategy**© basada en **ESC**©, es un camino rápido, práctico y eficaz al abordarlo bajo la perspectiva del "Client-Profit".

**El tamaño del "Client-Profit" es la resultante entre la diferencia entre valor total y la inversión que realiza el cliente interno y los clientes externos (mercado y alianzas).**

**El tamaño del "Client-Profit" es:**

- ¡La única característica de singularidad mensurable y palpable!**
- ¡El único componente no sustituible, que desde la perspectiva del cliente hace la diferencia respecto a los competidores!**
- ¡El efecto, o bien el resultado, que Ud. puede vender!**

## Un camino estratégico global...

Si se acepta el desafío de trabajar según la metodología estratégica **TOP 5 Clienting-Profit-Strategy©**, una orientación concienzuda hacia el **Member Value** puede mostrar perspectivas que hoy en día por regla general se perciben sólo de forma difusa en muchas cooperativas en el mundo:

- el aumento de la eficiencia y de la profesionalidad
- la facilitación de procesos de decisión internos mediante magnitudes de orientación transparentes
- la creación de impulsos por parte de la dirección, inherentes a una orientación común de los miembros

**Es más, plantea los siguientes desafíos para "clientes internos y externos":**

- ¿Qué tan supeditados están (aún) los clientes a su oferta de productos o servicios?
- ¿Qué lo diferencia objetivamente y de manera notoria de sus competidores?
- ¿Porqué los clientes deben quedarse o venir a Ud. en el futuro?

Se añade la facilitación de decisiones respecto a fusiones y cooperaciones así como la indicación de un reparto adecuado de tareas dentro del sistema cooperativo ligado.

## Un camino estratégico global...

La meta a futuro con TOP 5 para clientes internos y externos:

¡Mayor éxito y utilidad para todos, a través de más “Clientes Ideales”!  
Esto solo es factible a través de un posicionamiento – dentro de lo posible –  
único y sin competidores. Un situación como esta es realizable únicamente en el  
segmento de los “Clientes Ideales”.

Para poder “perseguir” esta meta, deben ponerse como objetivo alcanzar cuatro  
metas parciales:

**TOP 5 Meta 1: Socio Nr. 1 desde la perspectiva de sus Clientes Ideales**

**TOP 5 Meta 2 Solucionador de Problemas Nr. 1 desde la perspectiva de sus Clientes  
Ideales**

**TOP 5 Meta 3 Innovador Nr. 1 desde la perspectiva de sus Clientes Ideales**

**TOP 5 Meta 4 Nr.1 para el “Client-Profit” desde la perspectiva de sus Clientes**

**Cada una de estas 4 metas se alcanzan a su vez con los pasos TOP 5.**



# TOP 5 Clienting-Profit-Strategy©

basada en ESC©

## Ciente en el Mercado para productos finales

La mayoría de las empresas pierden mucho tiempo y dinero con clientes equivocados. Peor aún: ni siquiera conocen los Clientes Ideales – económicamente interesantes - que más se adecuan a su empresa.

Frecuentemente llega a ser evidente: “Clientes NO Ideales” son una base poco sana para realizar ganancias. ¡Quienes dejen a merced de los competidores sus Clientes Ideales perderán!

## Asociatividad

Creación de valor sinérgica con las alianzas, sean estas empresas, personas, asociaciones u otras cooperativas.

## Member Value

Valor de fomento real (directo) del miembro: VFD

Valor de fomento indirecto  
Mediante dividendos (estatutos): VFI

Valor del potencial de fomento a largo plazo de la empresa  
Cooperativa (valor substancial): VPF

**Un camino estratégico global...**



[www.gevert.com](http://www.gevert.com)

La promesa  
que sea hace con uno mismo,  
es la más difícil de realizar.



**Muchas gracias !**

**...por interesarse en este desafío**