



# Modelo de Gestión Cooperativa



# Resumen de Cambios

## Modelo de Gestión Cooperativa v.3

Esta nueva versión del Modelo de Gestión cuenta con un total de 158 aspectos que detallan requisitos, buenas prácticas e indicadores que caracterizan a una gestión de calidad dentro de la organización.

Además de modificaciones en la asignación de puntajes, el tipo de requisito (básico, intermedio y avanzado), y la identidad gráfica se detallan algunos de los puntos más significativos y temáticas incorporadas:

### • GOBIERNO COOPERATIVO

- *Planificación de espacios de encuentro y abordaje de desafíos estratégicos mediante el trabajo en Comisiones*

### • ESTRATEGIA E INNOVACIÓN

- *Transformación Digital*

### • GESTIÓN COMERCIAL

- *Mapeo de la experiencia del Asociado/cliente - Customer Journey*
- *Analítica de datos y software de inteligencia de negocios*

### • DESARROLLO DE PERSONAS

- *Metodología de selección inclusiva y diversa*
- *Estrategia de atracción, mapeo y desarrollo de talentos*

### • OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS E INFRAESTRUCTURA

- *Herramientas financieras digitales (Fintech)*

### • GESTIÓN DE PROCESOS

- *Servidor para documentación digital*
- *Digitalización de procesos*

### • GESTIÓN AMBIENTAL

- *Matriz de impacto ambiental*

# Índice

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| Resumen de cambios en la presente versión .....                    | 02        |
| Propósito del Modelo de Gestión Cooperativa (MGC) .....            | 04        |
| ¿Por qué un modelo de gestión cooperativa? .....                   | 04        |
| ¿Cuáles son los beneficios de utilizar un modelo de gestión? ..... | 05        |
| Diferentes abordajes al MGC .....                                  | 06        |
| Agradecimientos .....                                              | 07        |
| Estructura del modelo de gestión cooperativa .....                 | 09        |
| Componentes del MGC .....                                          | 12        |
| Tabla de Asignación del Puntaje .....                              | 13        |
| <b>Liderazgo Cooperativo .....</b>                                 | <b>14</b> |
| Gobierno Cooperativo .....                                         | 15        |
| Estrategia e Innovación .....                                      | 18        |
| Relación con el Ecosistema Cooperativo .....                       | 19        |
| <b>Gestión Integral .....</b>                                      | <b>20</b> |
| Gestión Comercial .....                                            | 22        |
| Desarrollo de Personas .....                                       | 24        |
| Optimización de Recursos e Infraestructura .....                   | 26        |
| Gestión de Procesos .....                                          | 28        |
| Gestión Ambiental .....                                            | 29        |
| Desarrollo de Comunidades .....                                    | 30        |
| <b>Resultados de Cuádruple Impacto .....</b>                       | <b>31</b> |
| Valor para el Productor/cliente .....                              | 33        |
| Resultados Económico Financiero .....                              | 34        |
| Impacto en Grupos de Interés .....                                 | 35        |
| Impacto Ambiental .....                                            | 36        |
| <b>Glosario .....</b>                                              | <b>38</b> |



# Introducción

## ¿Por qué un modelo de gestión cooperativa?

El propósito del modelo de gestión cooperativa es:

Incrementar la competitividad y sustentabilidad de las cooperativas, mejorando la calidad de su gestión y resultados. Un modelo de gestión es una herramienta integral que ayuda a mejorar,

1

Estableciendo las mejores prácticas en cada dimensión clave

2

Propiciando el desarrollo de dinámicas de gestión empresarial, coherentes con los Principios Cooperativos

3

Mostrando sistémicamente y comprendiendo las relaciones causa/efecto que dan los mejores resultados

4

Permitiendo la autoevaluación, mediante un análisis metodológico, objetivo y estructurado

5

Alimentando los procesos de planeamiento y toma de decisiones

# Introducción

## ¿Cuáles son los beneficios de utilizar un modelo de gestión?

### PARA LAS COOPERATIVAS ALCANZADAS

- Aprendizaje acelerado de mejores prácticas
- Planeamiento estratégico fortalecido
- Procesos participativos de evaluación y mejora

### PARA LA GENTE QUE PARTICIPA

- Oportunidad de desarrollo profesional
- Mayor compromiso con la mejora continua
- Energía y motivación

### PARA EL GRUPO COOPERATIVO

- Instrumento de promoción de la excelencia
- Herramienta diagnóstica de necesidades en capacitación y desarrollo
- Modelo aspiracional y de reconocimiento
- Proceso sistemático de medición y mejora

# Introducción

## Diferentes abordajes al MGC

01

### Conocer la madurez de la organización

A través de esta herramienta, la cooperativa podrá realizar un diagnóstico que ayuda a identificar y comprender el nivel de madurez organizacional actual. Con metodología práctica, la organización recibe un indicador de hasta 1000 puntos en función del nivel de cumplimiento en cada uno de los aspectos del modelo.

---

02

### Impulsar la mejora y transformación

Identificar el rendimiento y el nivel de madurez organizacional es el punto de partida para que cualquier organización establezca y desarrolle una cultura de la mejora continua reforzada por controles regulares para verificar su evolución y avances.

---

03

### Establecer un punto de partida para la Planificación Estratégica

Este tipo de herramientas pueden ayudar a las organizaciones a orientarse mejor hacia el futuro, y trazar su plan de acción a través de los espacios de mejora identificados en la medición diagnóstica.

---

# Introducción

## Agradecimientos

### Participaron del diseño del Modelo de Gestión Cooperativa

**Queremos agradecer a todas las Cooperativas** que voluntariamente participaron en las diferentes fases del proyecto, ya sea la etapa de co-diseño, las pruebas piloto y actualizaciones del MGC. Los valiosos aportes que estas organizaciones brindaron a través de sus funcionarios e integrantes de sus Consejos de Administración permitieron que el equipo de trabajo de Fundación Nodos diseñara y ajustara el contenido del MGC, para que la herramienta sea un marco de referencia para la mejora.

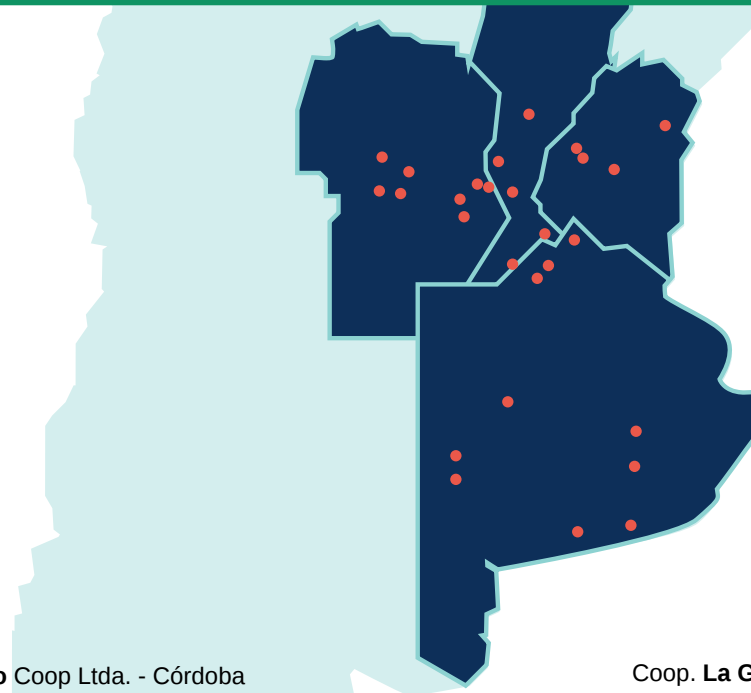
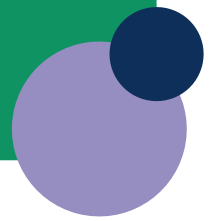
Agradecemos sinceramente el trabajo realizado por los representantes de las **Entidades del grupo cooperativo**, quien a lo largo del proyecto han participado en los diversos talleres y espacios de co-diseño.

Por último, queremos agradecer al Ing. Rodolfo Bunge, quien nos acompaña en el proyecto desde sus inicios, y a Cynthia Giolito del Procarsse de la Universidad de San Andrés quienes sumaron valiosos aportes en los temas referidos a la gestión ambiental y el impacto social para esta nueva versión.

# Introducción

## Agradecimientos

### Participaron del diseño del Modelo de Gestión Cooperativa



**Cotagro** Coop Ltda. - Córdoba

**G. Lehmann** Coop. Agrícola Gan. Ltda. - Santa Fe

Coop. Agrícola Ganadera de **Puan** Ltda. - Buenos Aires

Coop. Agrop. **El Progreso** Ltda. - Entre Ríos

Coop. Agrícola **La Vencedora** Ltda. - Córdoba

Coop. Agrícola Ganadera de **Villa Cañas** - Santa Fe

Coop. **Agropecuaria de Tandil** Ltda. - Buenos Aires

Coop. Agropecuaria Ltda. de **Máximo Paz** - Santa Fe

Coop. Agropecuaria **Unión de J. Posse** Ltda. - Córdoba

**La Agrícola Regional** Coop. Ltda. - Entre Ríos

Coop. Agrícola Gan. de **Ma. Susana** Ltda. - Santa Fe

Coop. Agrop. **La Segunda de La Dulce** Ltda. - Buenos Aires

Coop. Agropecuaria de **Armstrong** Ltda. - Santa Fe

Coop. Agrícola Gan. Ltda. de **Ascensión** - Buenos Aires

Coop. **La Ganadera Gral. Ramírez** Ltda. - Entre Ríos

Coop. Agropecuaria Ltda. de **Carabelas** - Buenos Aires

Coop. Agrop. **G. Paz de Marcos Juárez** - Córdoba

Coop. Agropecuaria **Alba de Gigena** - Córdoba

Coop. **Agrícola de J. Posse** - Córdoba

Coop. **Agrícola Gan. de Rauch** - Buenos Aires

Sociedad Coop. Agropecuaria de **Almafuerte** - Córdoba

Coop. **Arrocera de San Salvador** - Entre Ríos

Unión **Agrícola de Leones** - Córdoba

Coop. Agrop. **El Progreso de Henderson** - Buenos Aires

Coop. Agric. de **Adolfo Alsina** - Buenos Aires

Coop. Agrícola de **Monte Maíz** - Córdoba

Coop. **Agrícola Conesa** - Buenos Aires

Coop. **Rural Alfa** Ltda. - Buenos Aires

# Estructura del modelo de gestión cooperativa

La estructura está compuesta por los siguientes elementos, en una jerarquía de contenidos piramidal:

## DIMENSIONES

Las Dimensiones son los grandes principios del Modelo

3

## COMPONENTES

Los Componentes conforman la estructura alto nivel definiendo los contenidos principales y su interrelación

13

## FACTORES

Los Factores son los ejes que constituyen la esencia de cada componente

36

## ASPECTOS

Los Aspectos detallan los requisitos, prácticas e indicadores que caracterizan a una empresa de excelencia

158

Buenas Prácticas son guías metodológicas y abordajes que ayudan a cumplir los aspectos y factores del MGC



**APORTES CONSTANTES  
DE BUENAS PRÁCTICAS**

# PILARES CENTRALES del Modelo de Gestión Cooperativa

El modelo está basado en un conjunto de pilares conceptuales que sintetizan el espíritu de la excelencia, por lo que atraviesan y están presentes en todas las dimensiones y componentes.

01

## Gobierno con visión compartida y compromiso

Que los integrantes del gobierno cooperativo trabajen en equipo alrededor de un proyecto compartido es esencial para lograr alineamiento organizacional y mostrar un liderazgo ejemplar.

---

02

## Planeamiento estratégico

Poder trascender la coyuntura y proyectarse hacia el futuro con un plan estratégico compartido es una característica clave de las cooperativas excelentes.

---

03

## Sinergia Inter cooperativa y comunicación

El intercambio colaborativo y el desarrollo de proyectos asociativos dentro del sistema cooperativo logra construir una red poderosa. En esta red la comunicación eficaz fluye en todas las direcciones.

---

04

## Sustentabilidad

El foco en las necesidades de los distintos grupos de interés y la satisfacción de los mismos son centrales para obtener resultados sostenidos a través del tiempo.

# PILARES CENTRALES del Modelo de Gestión Cooperativa

**El modelo está basado en un conjunto de pilares conceptuales que sintetizan el espíritu de la excelencia, por lo que atraviesan y están presentes en todas las dimensiones y componentes.**

05

## **Valorización del asociado y espacios participativos**

El asociado/cliente es destinatario de productos y servicios de calidad. En el modelo de excelencia cooperativa es el centro del sistema y es clave su participación activa.

---

06

## **Desarrollo de las personas**

En las cooperativas excelentes las personas cuentan con un marco de políticas y procesos de gestión que favorecen su motivación y desempeño. Las prácticas de capacitación y aprendizaje son continuas.

---

07

## **Responsabilidad Social Cooperativa (RSC)**

Enmarcado dentro de los principios y valores Cooperativos, la RSC busca el desarrollo de las comunidades donde operamos y es una marca distintiva del sistema.

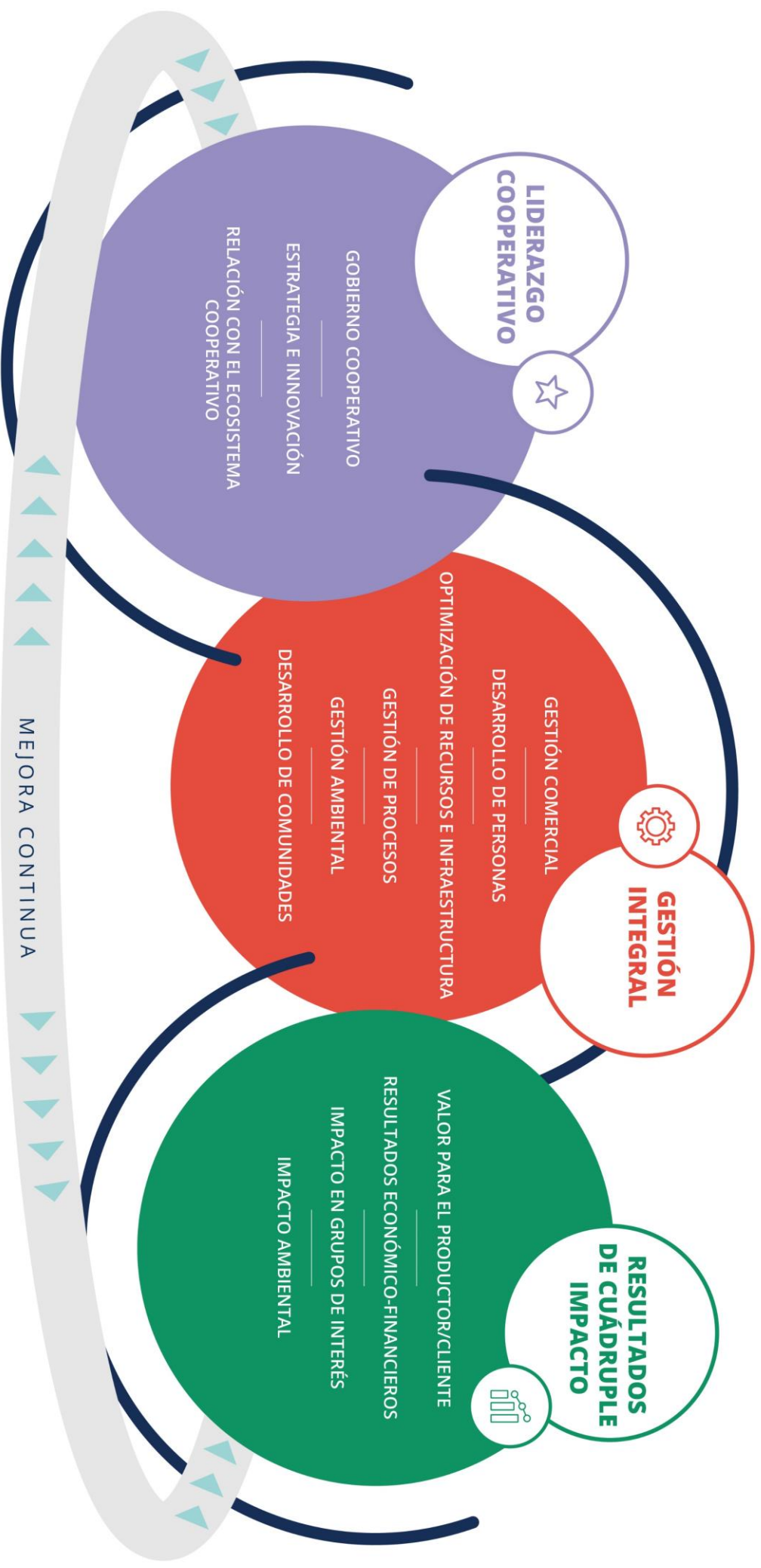
---

08

## **Mejora continua e innovación**

La excelencia no es un destino al que se llega y sino una forma de hacer las cosas que busca continua la auto superación en todos los procesos ya sea con mejoras incrementales o disruptivas.

# Componentes del MGC



# Tabla asignación de puntaje

| LIDERAZGO COOPERATIVO           |                                            | 210 Pts.    |
|---------------------------------|--------------------------------------------|-------------|
| 01                              | GOBIERNO COOPERATIVO                       | 70 Pts.     |
| 02                              | ESTRATEGIA E INNOVACIÓN                    | 80 Pts.     |
| 03                              | RELACIÓN CON EL ECOSISTEMA COOPERATIVO     | 60 Pts.     |
| GESTION INTEGRAL                |                                            | 360 Pts.    |
| 04                              | GESTIÓN COMERCIAL                          | 75 Pts.     |
| 05                              | DESARROLLO DE PERSONAS                     | 70 Pts.     |
| 06                              | OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS E INFRAESTRUCTURA | 70 Pts.     |
| 07                              | GESTIÓN DE PROCESOS                        | 45 Pts.     |
| 08                              | GESTIÓN AMBIENTAL                          | 50 Pts.     |
| 09                              | DESARROLLO DE COMUNIDADES                  | 50 Pts.     |
| RESULTADOS DE CUADRUPLE IMPACTO |                                            | 430 Pts.    |
| 10                              | VALOR PARA EL PRODUCTOR/CLIENTE            | 70 Pts.     |
| 11                              | RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS           | 150 Pts.    |
| 12                              | IMPACTO EN GRUPOS DE INTERES               | 120 Pts.    |
| 13                              | IMPACTO AMBIENTAL                          | 90 Pts.     |
|                                 |                                            | 1000 PUNTOS |



Modelo  
de Gestión  
Cooperativa

# LIDERAZGO COOPERATIVO



## LIDERAZGO COOPERATIVO (120 Pts.)

### 01 Gobierno Cooperativo (70 Pts.)

Define cómo los líderes conducen la cooperativa guiados por los valores cooperativos, la transparencia, la ejemplaridad y la excelencia.

- 1.1 Roles y responsabilidades del GC
- 1.2 Transparencia y control
- 1.3 Liderazgo para la excelencia

### 02 Estrategia e innovación (80 Pts.)

Establece cómo las cooperativas se proyectan hacia el futuro, planifican y ejecutan su estrategia y favorecen la innovación.

- 2.1 Formulación estratégica
- 2.2 Ejecución de la estrategia
- 2.3 Seguimiento y evaluación
- 2.4 Gestión de la innovación y Transformación digital

### 03 Relación con el ecosistema cooperativo (60 Pts.)

Establece cómo las cooperativas se vinculan de manera proactiva y solidaria con el grupo cooperativo y sus colegas.

- 3.1 Participación socio-política de la Cooperativa
- 3.2 Relación de la cooperativa con otras cooperativas
- 3.3 Relación de la cooperativa con las entidades

## EL GOBIERNO DE UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

## 1.1 ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL GOBIERNO COOPERATIVO

- |      |                                                                                                                                                        |   |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1.1a | Define en un reglamento interno, complementario al Estatuto, las responsabilidades generales y específicas de los integrantes del Gobierno Cooperativo | B |
| 1.1b | Comunica regularmente y de manera efectiva a sus integrantes, los reglamentos internos y estatuto                                                      | B |
| 1.1c | Realiza una inducción formal a cada nuevo miembro que ingrese como integrante del GC                                                                   | B |
| 1.1d | Cuenta con capacitación continua y específica para cada uno de los miembros del GC                                                                     | B |
| 1.1e | Planifica con la debida anticipación sus espacios de encuentro, siguiendo una metodología que permite la participación de todos sus integrantes        | B |
| 1.1f | Aborda los proyectos y desafíos estratégicos, mediante el trabajo en comisiones entre sus miembros                                                     | I |

## 1.2 TRANSPARENCIA Y CONTROL

- |      |                                                                                                                                                                                                                                                        |   |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1.2a | Asegura la independencia de los controles y la realización de auditorías externas                                                                                                                                                                      | B |
| 1.2b | La sindicatura es un órgano de control diferenciado del Consejo de Administración que garantiza el cumplimiento de la ley, el estatuto, el reglamento y las resoluciones asamblearias. El resultado de su actuación se registra en un Libro específico | B |
| 1.2c | Favorece la efectiva rotación de los integrantes del GC, fortaleciendo su gestión y cumpliendo los requisitos estatutarios                                                                                                                             | B |
| 1.2d | Identifica en una matriz legal las normativas aplicables a la cooperativa en su conjunto (leyes, normas, estatutos, etc.), y asegura su cumplimiento                                                                                                   | I |
| 1.2e | Establece un Código de Ética que obliga a exponer conflictos de interés, pondera faltas y permite la presentación de denuncias                                                                                                                         | I |
| 1.2f | Establece políticas que generen en la cooperativa un ámbito de igualdad de oportunidades y de diversidad a todo nivel                                                                                                                                  | I |

## 1.3 LIDERAZGO PARA LA EXCELENCIA

- |      |                                                                                                                                                                                                                                               |   |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1.3a | Define explícitamente los grupos de interés de la cooperativa (por ej. asociados, empleados, clientes, grupo juvenil, comunidad), conoce sus necesidades y define las políticas de gestión, interacción y comunicación para cada uno de ellos | B |
| 1.3b | Realizan autoevaluaciones sobre su actuación y buscan retroalimentación sobre su gestión en espacios participativos con los distintos grupos de interés                                                                                       | B |
| 1.3c | Impulsa acciones para promover los valores cooperativos en las comunidades                                                                                                                                                                    | B |
| 1.3d | Establece responsables para impulsar la implementación del modelo de gestión, la realización de autoevaluaciones y adopción de buenas prácticas que movilizan mejoras en toda la organización                                                 | I |

## UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

## 2.1 FORMULACIÓN ESTRATEGICA

- |      |                                                                                                                                                                  |   |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 2.1a | Realiza anualmente análisis del contexto y sus tendencias, evalúa las capacidades de la organización y consolida el diagnóstico en un FODA o herramienta similar | B |
| 2.1b | Define y comunica su Propósito, Misión y Visión, las cuales se encuentran enmarcados bajo los principios y valores cooperativos                                  | B |
| 2.1c | Realiza una revisión periódica de su Misión y Visión para mantenerlas actualizadas y alcanzables                                                                 | B |
| 2.1d | Formula la Estrategia para la cooperativa en su conjunto, y para cada unidad de negocio clave                                                                    | B |
| 2.1e | Establece objetivos estratégicos para el mediano y largo plazo, considerando a los distintos grupos de interés                                                   | B |
| 2.1f | Programa acciones y proyectos para lograr los objetivos estratégicos                                                                                             | B |

## 2.2 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

- |      |                                                                                                                          |   |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 2.2a | Comunica de manera efectiva su Plan Estratégico a la organización                                                        | B |
| 2.2b | Cuenta con un análisis de factibilidad de las principales acciones y proyectos del PE, asignando los recursos necesarios | B |
| 2.2c | Define plazos, responsables y entregables para las acciones y proyectos en cada objetivo estratégico                     | B |

## 2.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- |      |                                                                                                                                                                      |   |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 2.3a | Define formalmente las instancias de seguimiento de la estrategia, contando con una metodología de análisis establecida                                              | B |
| 2.3b | Define objetivos e indicadores claves medibles, asignándole metas pre establecidas y su evolución es monitoreada mediante un tablero de control de manera trimestral | I |
| 2.3c | Desarrolla un seguimiento anual de su estrategia que lleva a reajustes y reformulaciones de la planificación                                                         | I |

## UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

## 2.4 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN / TRANSFORMACIÓN DIGITAL

- |      |                                                                                                                                                                                        |   |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 2.4a | Releva sistemáticamente tendencias y tecnologías que pueden transformar a la cooperativa (Por ejemplo: Visitas a exposiciones, ferias especializadas, congresos). Realiza benchmarking | B |
| 2.4b | Participa de las iniciativas de transformación digital impulsadas por las entidades y cooperativas del grupo                                                                           | B |
| 2.4c | Establece espacios de participación y alianzas para desarrollar ideas innovadoras (Ejemplo: con colaboradores, proveedores y clientes)                                                 | B |
| 2.4d | Mantiene convenios de colaboración con universidades y centros de investigación nacionales e internacionales                                                                           | I |
| 2.4e | Revisa y rediseña periódicamente su modelo de negocios para adecuarse a los cambios de contexto                                                                                        | A |

## UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

## 3.1 PARTICIPACIÓN SOCIO-POLITICA DE LA COOPERATIVA

- |      |                                                                                                                                                                      |   |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 3.1a | Designa representantes entre sus consejeros y funcionarios, los cuales son seleccionados y formados según perfiles específicos para el cumplimiento de sus objetivos | B |
| 3.1b | Participa regularmente de los espacios impulsados por el CAR de su zona a través de los representantes designados                                                    | B |
| 3.1c | Participa en entidades de representación gremial, cámaras comerciales y/o de consumo e interactúan con instituciones estatales o privadas                            | B |

## 3.2. RELACIÓN DE LA COOPERATIVA CON OTRAS COOPERATIVAS

- |      |                                                                                                                            |   |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 3.2a | Mantiene una relación de colaboración con otras cooperativas, que genera una agenda formal de temas a trabajar en conjunto | B |
| 3.2b | Comparte proyectos asociativos con otras cooperativas (comerciales, de inversión, educativos o sociales)                   | B |

## 3.3 RELACIÓN DE LA COOPERATIVA CON LAS ENTIDADES

- |      |                                                                                                                                                                                                                          |   |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 3.3a | Verifica y da cumplimiento a los requisitos estatutarios de las Entidades a las cuales pertenece, compartiendo regularmente su situación patrimonial, desempeño comercial y proyección financiera                        | B |
| 3.3b | Desarrolla y fomenta la interacción con las Entidades del Grupo, participando de las reuniones, seminarios y Asambleas de las entidades. Mantiene un vínculo permanente con la sucursal/filial correspondiente a su zona | B |
| 3.3c | Explora y/o participa en proyectos de inversión asociativos propuestos por las entidades del Grupo                                                                                                                       | B |
| 3.3d | Participa en los talleres, capacitaciones y actividades propuestas por la Fundación Nodos, Entidades y otras cooperativas                                                                                                | B |



Modelo  
de Gestión  
Cooperativa

# GESTIÓN INTEGRAL



## GESTIÓN INTEGRAL (360 Pts.)

### 04 Gestión Comercial (75 Pts.)

Este componente describe las prácticas de conocimiento del mercado y de gestión de socio/cliente orientadas a su satisfacción y desarrollo.

- 4.1 Conocimiento del mercado
- 4.2 Gestión Del Asociado / Cliente
- 4.3 Proactividad comercial

### 05 Desarrollo de Personas (70 Pts.)

Este componente describe los procesos de gestión de personas orientados a mejorar su satisfacción, desarrollar su potencial y optimizar su desempeño.

- 5.1 Selección e inducción
- 5.2 Estructura organizacional
- 5.3 Capacitación y desarrollo
- 5.4 Bienestar laboral y comunicación interna

### 06 Optimización de recursos e Infraestructura (70 Pts.)

Este componente describe las formas de asegurar la continuidad financiera y operativa del negocio.

- 6.1 Recursos financieros
- 6.2 Infraestructura física
- 6.3 Tecnologías de la Información (TI)

## UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

## 4.1 CONOCIMIENTO DEL MERCADO

- |      |                                                                                                                         |   |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 4.1a | Realiza un análisis de su participación de mercado en sus diferentes negocios                                           | B |
| 4.1b | Realiza un análisis de las diferentes propuestas comerciales que posee la competencia, y toma decisiones en base a ello | B |
| 4.1c | Tiene definida una segmentación de sus asociados/clientes según necesidades y preferencias                              | I |
| 4.1d | Desarrolla y comunica propuestas de valor diferenciales para cada segmento                                              | I |

## 4.2 GESTIÓN DEL ASOCIADO / CLIENTE

- |      |                                                                                                                                                                                              |   |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 4.2a | Mide la satisfacción de los asociados/clientes y genera planes de acción para incrementarla                                                                                                  | B |
| 4.2b | Cuenta con un CRM para la gestión integral de contactos, transacciones e información de sus asociados y clientes                                                                             | B |
| 4.2c | Conoce la consecuencia del asociado/cliente por cada uno de los negocios, y tiene herramientas para fidelizar                                                                                | B |
| 4.2d | Da tratamiento y resolución a quejas y reclamos mediante un procedimiento específico, llevando un registro y midiendo la conformidad en su resolución                                        | I |
| 4.2e | Diseña la experiencia de sus asociados/clientes de manera consistente para todos sus canales de atención (presencial, virtual, etc.). Diagrama programas de mejora en la calidad de atención | I |
| 4.2f | Mapea la experiencia de sus asociados/clientes (customer journey), con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en cada punto de contacto                                          | A |

## 4.3 PROACTIVIDAD COMERCIAL

- |      |                                                                                                                                  |   |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 4.3a | Analiza y desarrolla nuevas zonas, productos y servicios                                                                         | B |
| 4.3b | Tiene una mesa de negocios para potenciar la función comercial de todas las unidades de negocio                                  | B |
| 4.3c | Elabora un plan comercial y logístico para cada negocio y el conjunto                                                            | I |
| 4.3d | Se desarrollan alianzas estratégicas y planes comerciales con las Entidades, con asociados, otras cooperativas y sus proveedores | I |
| 4.3e | Cuenta con analítica de datos y/o softwares de inteligencia de negocios para identificar oportunidades comerciales               | I |
| 4.3f | Analiza la conveniencia de contar con un plan de beneficios asociado a la consecuencia comercial para con la Cooperativa         | I |

## UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

## 5.1 SELECCIÓN E INDUCCIÓN

- |      |                                                                                                                                               |   |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 5.1a | Cuenta con descripciones de puestos necesarias para todas sus posiciones                                                                      | B |
| 5.1b | Realiza las incorporaciones de acuerdo con un proceso de selección definido, según las descripciones y perfiles de puestos establecidos       | B |
| 5.1c | Desarrolla fuentes de reclutamiento locales y regionales para contar con mayores posibilidades                                                | B |
| 5.1d | Cuenta con un proceso formal de inducción a la organización para las incorporaciones                                                          | B |
| 5.1e | Cuenta con políticas de diversidad e inclusión que aseguren igualdad de oportunidades a través de un proceso de selección inclusivo y diverso | I |

## 5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- |      |                                                                                                                                            |   |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 5.2a | Diseña su estructura organizacional, conforme a su estrategia y propósito, la cual se consolida en un organigrama comunicado y actualizado | B |
| 5.2b | Tiene políticas y una escala salarial definida para cada puesto                                                                            | B |
| 5.2c | Identifica los puestos críticos y cuenta con cuadros de reemplazos de los mismos                                                           | I |

## 5.3 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- |      |                                                                                                                                          |   |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 5.3a | Cuenta con una estrategia de atracción, mapeo y desarrollo de talentos                                                                   | B |
| 5.3b | Capacita a sus colaboradores de acuerdo con un plan formal preestablecido y monitoreado periódicamente                                   | B |
| 5.3c | Realiza una gestión integral del desempeño a través de la fijación de objetivos individuales/equipo, monitoreo y evaluaciones            | B |
| 5.3d | Promueve oportunidades de desarrollo, brindando posibilidades de movimientos ascendentes, horizontales y/o proyectos interdisciplinarios | B |
| 5.3e | Posee registro de las capacitaciones y medición de su efectividad                                                                        | I |

## UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

## 5.4 BIENESTAR LABORAL y COMUNICACIÓN INTERNA

|      |                                                                                                                                                                  |   |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 5.4a | Mide la satisfacción de las personas de forma bianual, y genera un plan de acción para incrementarla                                                             | B |
| 5.4b | Tiene un sistema de reconocimientos que refuerza los valores y comportamientos esperados                                                                         | B |
| 5.4c | Cuenta con una política de seguridad, higiene y salud ocupacional para tratar riesgos, reducir accidentes y enfermedades profesionales. Verifica su cumplimiento | B |
| 5.4d | Incentiva proyectos y espacios de trabajo colaborativos entre áreas/ secciones                                                                                   | B |
| 5.4e | Cuenta con un modelo de compensaciones que asegure la equidad interna y competitividad                                                                           | I |

## UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

## 6.1. RECURSOS FINANCIEROS

- |      |                                                                                                                                                                           |   |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 6.1a | Cuenta con un presupuesto de ingresos y gastos con instancias de revisión y ajustes periódicos                                                                            | B |
| 6.1b | Elabora flujos de fondos semanales, mensuales y anuales, realizando un seguimiento permanente                                                                             | B |
| 6.1c | Posee una política para la asignación de créditos comerciales (carpetas/límites/autorizaciones/garantías/seguimiento)                                                     | B |
| 6.1d | Posee un plan de inversiones y una metodología para el análisis de proyectos de inversión                                                                                 | B |
| 6.1e | Posee un sistema para el seguimiento de la posición financiera integral de la cooperativa (posición de cereales / posición financiera / posición stock / posición en USD) | B |
| 6.1f | Utiliza herramientas para identificar y disminuir riesgos (coberturas/ seguros)                                                                                           | B |
| 6.1g | Confecciona balances mensuales a fin de analizar la evolución del ejercicio económico y su situación financiera                                                           | I |
| 6.1h | Utiliza herramientas financieras digitales (Fintech) y alternativas de financiamiento no tradicionales, modernizando su gestión                                           | I |
| 6.1i | Cuenta con una política de gestión de inventarios de mercaderías. Asigna costos financieros a las distintas unidades de negocio de la cooperativa                         | I |

## 6.2 INFRAESTRUCTURA FÍSICA

- |      |                                                                                                                                                 |   |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 6.2a | Cuenta con un inventario detallado de sus bienes/activos y cuenta con un stock de repuestos críticos                                            | B |
| 6.2b | Posee un sistema de mantenimiento integral para maximizar la continuidad operativa (por ej. mantenimiento preventivo para los equipos críticos) | B |
| 6.2c | Realiza estudios de tecnologías disponibles, contemplando un plan de renovación y modernización (automatización/ antigüedad de las plantas)     | I |
| 6.2d | Mide la eficiencia energética de sus procesos e infraestructura, y desarrolla planes de mejora                                                  | I |

## 6.3 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)

- |      |                                                                                                                                                                                                                                                         |   |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 6.3a | Tiene software de gestión para sus procesos claves. Las aplicaciones son estables, ágiles, confiables, y permiten acceso remoto a usuarios internos y externos (accesos a Ctas.Ctes., Interfases, etc.) ya sea a través de su página web o aplicaciones | B |
| 6.3b | Desarrolla una política de Seguridad Informática con respecto a los parámetros, caracteres y caducidad de las contraseñas de acceso a los diferentes sistemas, incluyendo plan de contingencia frente a ciberataques.                                   | B |

UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

### 6.3 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)

6.3c

Cuenta con un procedimiento de protección y resguardo de datos e información interna y de asociados

B

6.1d

Cuenta con un procedimiento para medir y gestionar el grado de obsolescencia tecnológica de su hardware

I

## GESTIÓN INTEGRAL (360 Pts.)

### 07 Gestión de procesos (45 Pts.)

Este componente describe la forma de gestionar los procesos dando cumplimiento a necesidades del cliente/productor, siguiendo estándares y favoreciendo su mejora continua.

- 7.1 Procesos de producción y servicios
- 7.2 Procesos administrativos
- 7.3 Digitalización de procesos

### 08 Gestión ambiental (50 Pts.)

Este componente describe la actuación de la cooperativa en lo relativo a la protección y conservación de los recursos naturales y el ambiente.

- 8.1 Enfoque ambiental
- 8.2 Ejecución y monitoreo de programas y proyectos

### 09 Desarrollo de comunidades (50 Pts.)

Este componente describe la actuación de la cooperativa en las comunidades en la que opera para impulsar su desarrollo y bienestar.

- 9.1 Enfoque social
- 9.2 Ejecución y monitoreo de programas y proyectos

## UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

## 7.1 PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS

- |      |                                                                                                                                                  |   |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 7.1a | Mapea sus procesos productivos, de servicios y logísticos claves                                                                                 | B |
| 7.1b | Documenta sus procesos claves y las responsabilidades son conocidas por los involucrados                                                         | B |
| 7.1c | Establece y monitorea indicadores de producción, calidad y productividad y los compara con metas y estándares (Ej.: análisis mermas / sobrantes) | B |
| 7.1d | Establece equipos de mejoramiento que siguen metodologías específicas (por ej. six sigma, ciclo PECA, PSP)                                       | I |
| 7.1e | Cuenta con un sistema de evaluación y mejora del desempeño de sus proveedores claves                                                             | I |
| 7.1f | Posee sistemas de gestión certificados bajo estándares nacionales y/o internacionales (por ej. ISO)                                              | I |

## 7.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

- |      |                                                                                                                                                                         |   |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 7.2a | Posee un manual de procedimientos administrativos, documentando los principales procesos y estableciendo controles en los puntos críticos                               | B |
| 7.2b | Utiliza y establece alarmas y reportes en la administración, a través del sistema operativo, para detectar errores, generar alertas, y pedir autorizaciones             | B |
| 7.2c | Tiene establecido un procedimiento de control bajo auditoría interna. Las tareas de control se encuentran documentadas en un manual de procesos específico para tal fin | B |
| 7.2d | Genera indicadores de gestión económica-financiera y los compara con las metas establecidas y con estándares del mercado                                                | B |
| 7.2e | Cuenta con un servidor que permite acceder ágilmente para el respaldo y recupero de su documentación digital                                                            | B |
| 7.2f | Posee un espacio físico de resguardo y archivo ordenado, seguro y con registro para su documentación física                                                             | B |

## 7.3 DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS

- |      |                                                                      |   |
|------|----------------------------------------------------------------------|---|
| 7.3a | Identifica el nivel/grado de "madurez digital" de sus procesos clave | I |
| 7.3b | Identifica que procesos críticos deberían comenzar a digitalizarse   | I |
| 7.3c | Dispone de las herramientas para avanzar en la digitalización        | A |

## UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

## 8.1 ENFOQUE AMBIENTAL

|      |                                                                                                                                      |   |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 8.1a | Identifica y gestiona los impactos ambientales significativos de sus actividades, productos y servicios                              | B |
| 8.1b | Incluye en su plan estratégico y presupuesto, las metas, acciones y proyectos claves de su gestión ambiental                         | B |
| 8.1c | Cuenta con una matriz de cumplimiento legal ambiental que cubre todas las regulaciones aplicables a sus diversas unidades de negocio | I |
| 8.1d | Cuenta con un sistema de gestión ambiental que sigue lineamientos de normas reconocidas como BPA, BPG o ISO                          | I |

## 8.2 EJECUCIÓN Y MONITOREO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

|      |                                                                                                                                                                                  |   |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 8.2a | Concientiza, capacita e involucra a sus integrantes, clientes, productores y comunidad en la gestión ambiental                                                                   | B |
| 8.2b | Desarrolla prácticas e incentiva la conservación y regeneración de los suelos propios y de productores asociados, integrando la agricultura regenerativa en su modelo de negocio | B |
| 8.2c | Lleva adelante programas de reciclaje de insumos y eficiencia en el uso de recursos naturales/energéticos como bidones, papel, electricidad, plásticos y otros                   | I |
| 8.2d | Establece requisitos a los proveedores y otras partes interesadas pertinentes para adherirse a los compromisos ambientales                                                       | A |
| 8.2e | Desarrolla un plan de comunicación que detalle acciones y logros ambientales, siguiendo principios de transparencia y mejora continua                                            | A |

## UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

## 9.1 ENFOQUE SOCIAL

- |      |                                                                                                                                                   |   |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 9.1a | La actuación de responsabilidad social es parte del plan estratégico, respaldada por el Gobierno Cooperativo y cuenta con un presupuesto asignado | B |
| 9.1b | Establece con claridad los ejes y problemáticas sociales que atenderá, generando el impacto y agregando valor                                     | B |
| 9.1c | Comparte e involucra en los proyectos sociales, a sus equipos de trabajo                                                                          | I |
| 9.1d | Establece criterios claros de selección de proveedores e inversiones que prioricen y promuevan el desarrollo local/regional                       | A |

## 9.2 EJECUCIÓN Y MONITOREO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

- |      |                                                                                                                                              |   |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 9.2a | Desarrolla planes de trabajo anuales mediante equipos de trabajo interdisciplinarios (consejeros, funcionarios, juventud)                    | B |
| 9.2b | Orientan e involucran sus proyectos sociales a distintos grupos de interés                                                                   | B |
| 9.2c | Realiza acciones comunitarias sobre problemáticas locales junto a instituciones intermedias y referentes de la comunidad o de manera directa | I |
| 9.2d | Existe un plan de comunicación de la actuación y el impacto social de la Cooperativa plasmado en balances sociales, o reportes similares     | I |



Modelo  
de Gestión  
Cooperativa

# RESULTADOS DE CUÁDRUPLE IMPACTO



## RESULTADOS DE CUÁDRUPLE IMPACTO (430 Pts.)

### 10 Valor para el productor/cliente (70 Pts.)

Este componente describe los parámetros clave a medir, mejorar y comparar en cuanto a la satisfacción y desarrollo de productores/clientes.

- 10.1 Sustentabilidad de los productores asociados
- 10.2 Satisfacción y fidelidad del productor asociados

### 11 Resultados económicos financieros (150 Pts.)

Este componente describe los parámetros clave a medir, mejorar y comparar en cuanto al desempeño económico, financiero y operacional.

- 11.1 Resultados económicos
- 11.2 Resultados financieros
- 11.3 Resultados operativos

### 12 Impacto en grupos de interés (120 Pts.)

Este componente describe los parámetros a medir, alcanzar, mejorar y comparar cuanto al desarrollo de sus comunidades.

- 12.1 Impacto en colaboradores
- 12.2 Impacto social
- 12.3 Impacto en juventudes

### 13 Impacto ambiental (90 Pts.)

Este componente describe los parámetros a medir, alcanzar, mejorar y comparar en el impacto ambiental.

- 13.1 Alcance de la gestión Ambiental
- 13.2 Niveles de efectividad e impacto

## UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

## 10.1 SUSTENTABILIDAD DE LOS PRODUCTORES/ ASOCIADOS

|       |                                  |   |
|-------|----------------------------------|---|
| 10.1a | Desempeño Productivo             | I |
| 10.1b | Cuidado y Regeneración de Suelos | I |
| 10.1c | Continuidad Empresarial          | A |

## 10.2 SATISFACCIÓN Y FIDELIDAD DEL PRODUCTOR/ ASOCIADO

|       |                                                                                |   |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|---|
| 10.2a | Índices de Satisfacción y Recomendación (ej: Indicador NPS net promoter score) | B |
| 10.2b | Niveles de Consecuencia                                                        | B |
| 10.2c | Participación de Mercado (Market share)                                        | B |
| 10.2d | Integralidad de Negocios (cross-selling)                                       | I |

# 11

## RESULTADOS ECONOMICOS FINANCIEROS (150 PTS.)

UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

### 11.1 RESULTADOS ECONÓMICOS

- |       |                                                           |   |
|-------|-----------------------------------------------------------|---|
| 11.1c | Rentabilidad por unidad de negocio y global               | B |
| 11.1c | Rentabilidad de proyectos y otros negocios (no centrales) | B |

### 11.2 RESULTADOS FINANCIEROS

- |       |                                                        |   |
|-------|--------------------------------------------------------|---|
| 11.2c | Capital de Trabajo y Suficiencia de Recursos (\$/US\$) | B |
| 11.2c | Índices de Liquidez                                    | B |
| 11.2c | Riesgo financiero y de moneda                          | B |

### 11.3 RESULTADOS OPERATIVOS

- |       |                                              |   |
|-------|----------------------------------------------|---|
| 11.3c | Productividad de unidades de negocio y total | B |
| 11.3c | Eficiencia                                   | B |
| 11.3c | Calidad                                      | I |

## UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

## 12.1 IMPACTO EN COLABORADORES

|       |                                              |   |
|-------|----------------------------------------------|---|
| 12.1a | Satisfacción                                 | B |
| 12.1b | Compromiso / Rotación                        | B |
| 12.1c | Seguridad y salud ocupacional                | B |
| 12.1d | Capacitación y Desarrollo                    | I |
| 12.1e | Equilibrio de género, diversidad e inclusión | I |

## 12.2 IMPACTO SOCIAL

|       |                            |   |
|-------|----------------------------|---|
| 12.2a | Alcance de las actividades | B |
| 12.2b | Inversión Social           | B |
| 12.2c | Impacto Social             | I |

## 12.3 IMPACTO EN JUVENTUDES

|       |                          |   |
|-------|--------------------------|---|
| 12.3a | Niveles de Participación | B |
| 12.3b | Desarrollo               | I |

## UNA COOPERATIVA SOBRESALIENTE:

## 13.1 ALCANCE DE LA GESTIÓN AMBIENTAL

|       |                                                                          |   |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|---|
| 13.1a | Participación de colaboradores en el desarrollo de prácticas sostenibles | B |
| 13.1b | Formación                                                                | I |
| 13.1c | Involucramiento de productores y otros actores                           | I |

## 13.2 NIVELES DE EFECTIVIDAD E IMPACTO

|       |                                                                                     |   |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 13.2a | Evolución de prácticas referidas al cuidado, regeneración de suelos y biodiversidad | B |
| 13.2b | Nivel de cumplimiento de exigencias medioambientales                                | B |
| 13.2c | Recursos no renovables                                                              | I |
| 13.2d | Inversión en Energías renovables                                                    | I |
| 13.2e | Medición de huella de carbono                                                       | A |



# GLOSARIO

# GLOSARIO

- **Analítica de Datos**

Constituye el campo que se ocupa del procesamiento de datos sin procesar para convertirlos en información nueva y de utilidad que ayuda a transformar los negocios, acelerar la innovación y predecir resultados futuros

- **Balance Social**

Informe emitido por la organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por ella

Propuesta de Valor

- **Benchmarking**

Comparación sistemática de resultados y de enfoques (forma de hacer las cosas) con otras organizaciones relevantes para obtener información valiosa que ayude a la organización a actuar para mejorar su rendimiento.

- **Buenas prácticas (Mejores prácticas)**

Enfoques, políticas, procesos o métodos efectivos que conducen a logros excepcionales. Entre las maneras de encontrar buenas prácticas fuera de la organización se encuentran el benchmarking y el aprendizaje externo.

- **Código de ética**

Documento que describe el compromiso de la organización para mantener pautas claras de conducta, favorecer y promover el cambio organizacional, estableciendo compromisos con sus partes interesadas

- **Cultura**

Conjunto específico de valores y normas que comparten las personas y grupos de una organización, que influye en el modo de comportarse entre ellos y con los grupos de interés clave externos.

- **Customer Journey (mapeo de la experiencia del cliente)**

Customer journey map es la representación visual del conjunto de interacciones que tiene un consumidor/cliente/asociado con una organización en su proceso de compra, o de adquisición de sus servicios

- **CRM**

Es la sigla utilizada para *Customer Relationship Management* y se refiere al conjunto de prácticas, estrategias comerciales y tecnologías enfocadas en la relación de la organización/cooperativa con sus clientes y asociados

- **Fintech**

Empresa que ofrece servicios financieros a través de medios digitales y el uso de la tecnología fuera del sistema financiero

- **NPS (Net Promoter Score)**

Es un indicador o herramienta que sirve para determinar la lealtad de los clientes basándose en las recomendaciones

- **Diversidad e inclusión**

Medida en que las personas de la organización reconocen, aprecian y aprovechan las características que hacen único a cada individuo. La diversidad y la inclusión pueden hacer referencia a la edad, creencias, clase social, capacidades físicas, religión, etc.

- **Equilibrio de género**

En el contexto de una organización, se refiere al hecho de que la mujer tenga las mismas oportunidades que el hombre para desarrollar su carrera profesional, así como al aumento de la representación femenina en los órganos de toma de decisiones.

# GLOSARIO



- **Transformación Digital**

Término que describe la implementación de nuevas tecnologías, talentos y procesos para mantener la competitividad en un panorama tecnológico que cambia constantemente

- **Obsolescencia Tecnológica**

Puede entenderse como la devaluación de un artículo, producto o maquinaria por el progreso tecnológico, lo que sucede cuando una nueva tecnología o un nuevo producto sustituyen a otro más antiguo.

- **Economía circular**

En contraste con la economía tradicional lineal que tiene un modelo de producción de “adquisición-uso-deshecho”, la economía circular es un modelo económico basado en: diseños de larga duración, mantenimiento, reparación, reutilización, re-fabricación, restauración y reciclaje.

- **Enfoque**

Manera general en la que algo ocurre; el enfoque se compone de procesos y acciones estructuradas dentro de un marco de principios y políticas. Por enfoques se entenderán los diferentes planteamientos, prácticas de gestión, actividades, procesos o sistemáticas de la organización.

- **Estrategia**

Forma o método en la que la organización pretende alcanzar sus prioridades estratégicas, en un periodo de tiempo determinado, habiendo realizado un análisis detallado del ecosistema y manteniéndose fiel a su propósito y valores.

- **Gestión del cambio**

Se trata de un proceso cuyo objetivo es ayudar a los grupos de interés afectados por la transformación a comprenderla, aceptarla y unirse a ella. Dirige la transformación de individuos, equipos y organizaciones desde el estado actual hasta el estado futuro definido y deseado

- **Grupo de interés**

Es una persona, grupo u entidad que tiene un interés directo o indirecto en la organización, sus actividades y rendimiento, porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella. Una organización de excelencia toma en consideración las necesidades, demandas, peticiones y expectativas de sus grupos de interés.

- **Innovación**

Aplicación práctica de ideas en productos, servicios, soluciones, enfoques, procesos, sistemas, estructuras organizativas o interacciones sociales, nuevos o existentes.

- **Integridad**

Cualidad de tener un código ético o moral sólido. Esto incluye valores como respeto, equidad, credibilidad y honestidad.

- **Modelo de negocio**

Son los elementos del negocio que crean y aportan valor. Normalmente estos elementos son: la propuesta de valor, los segmentos de clientes y cómo se relaciona con ellos, los canales utilizados para llevar los productos, servicios y soluciones al mercado, los flujos de ingresos y gastos, los partners y los recursos y procesos críticos de la organización.

# GLOSARIO



- **Propósito**

Describe la razón de ser de la organización, es decir, qué hace y por qué lo hace y qué entienden sus grupos de interés.

- **Propuesta de valor**

Valor diferencial que los productos, servicios y soluciones de la organización ofrecen al cliente.

- **Sostenibilidad**

Una organización sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tal y como lo perciben sus diferentes grupos de interés clave

- **Valores**

Filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior. Los valores orientan a las personas sobre lo que es bueno o deseable y lo que no.

- **Visión**

Descripción de lo que la cooperativa trata de alcanzar en el largo plazo. Pretende ser una guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro y, junto con el propósito, constituye la base de la estrategia y las políticas que la desarrollan.



# Modelo de Gestión Cooperativa