

CONFERENCIA LATINOAMERICANA
SOBRE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
EN EL COOPERATIVISMO



CONAPY
Comité Nacional del Paraguay

21 y 22 de septiembre, 2015
Hotel Sheraton Asunción, Asunción, PARAGUAY

“Concepto, planeación y desafíos en los negocios cooperativos”

Lic. Luis Levín

Presidente del CGCyM

Paraguay, 21 y 22 de Septiembre de 2015





“Concepto, planeación y desafíos en los negocios cooperativos”

Lic. Luis Levín

Presidente del CGCyM

Paraguay, 21 y 22 de Septiembre de 2015

ÍNDICE DE CONDICIONES SISTÉMICAS PARA EL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO (ICSED- PRODEM)

América Latina ha estado beneficiándose de las buenas condiciones de la demanda que, por lo general, han estado asociadas al incremento en los precios internacionales de los principales bienes exportados y a la expansión de las clases medias. Contar con una demanda ampliada debería contribuir al aumento de las oportunidades de negocios.

La cultura ha evolucionado positivamente y los emprendedores suelen ser bien vistos y valorados en la mayoría de los países. Esta situación es muy positiva, porque suele incidir favorablemente sobre el deseo de emprender de las personas y de las organizaciones.

Ambas dimensiones del ICSEd- Prodem - condiciones de la demanda y cultura favorable al emprendedorismo- registran las menores brechas con respecto a los países que lideran el ranking internacional. Sin embargo, esta situación no se ha traducido hasta el momento en un boom de negocios en la región. Esto es así porque, junto con estos aspectos positivos, también existen debilidades muy importantes.

ÍNDICE DE CONDICIONES SISTÉMICAS PARA EL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO (ICSED- PRODEM)

Una limitación muy severa es la falta de capital humano emprendedor con vocación y capacidades para crear y hacer crecer a las nuevas empresas. Pero además es muy baja la contribución de la plataforma de ciencia y tecnología para la innovación y se carece tanto de financiamiento apropiado como de capital social, es decir, de bases de confianza que faciliten el networking. En este marco, la posibilidad de que surjan propuestas de valor innovadoras lideradas por equipos emprendedores potentes es estrecha.

Enfrentar estos desafíos plantea la necesidad de implementar políticas y regulaciones capaces de contribuir decisivamente a la generación de condiciones más favorables para el emprendimiento.

Un aspecto distintivo de las políticas de emprendimientos es la necesidad de que en su formulación e implementación estén involucrados distintos actores. No sólo los gobiernos sino también, por ejemplo, las universidades, las incubadoras y aceleradoras, los inversores y las instituciones financieras, las entidades empresariales y cooperativas y los jóvenes empresarios

ÍNDICE DE CONDICIONES SISTÉMICAS PARA EL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO (ICSED- PRODEM)

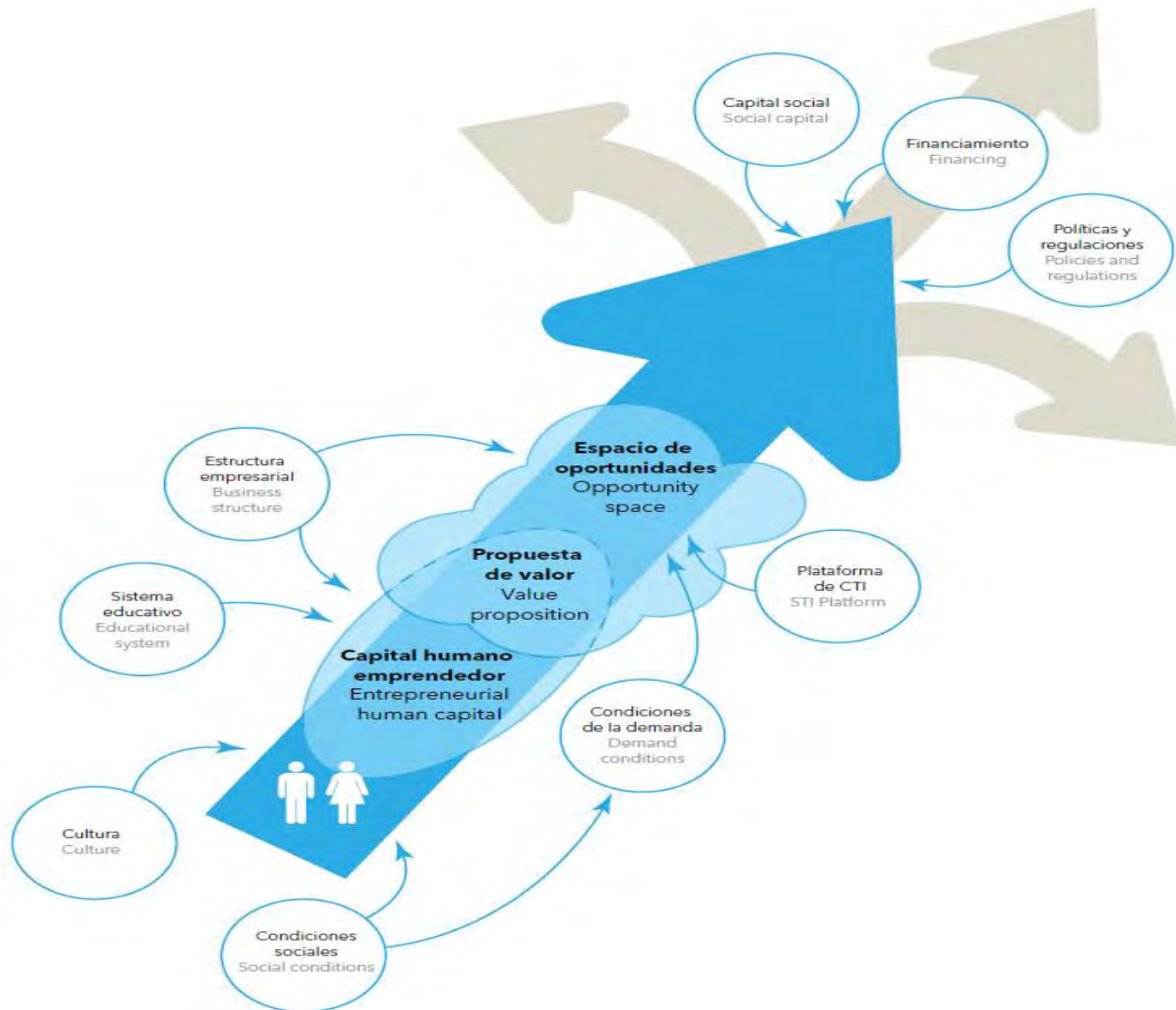
Durante los últimos años se han venido registrando avances en la mayoría de los países de América Latina. Por un lado, la educación emprendedora ha tendido a ganar espacio en las universidades y centros tecnológicos.

Además, están surgiendo iniciativas de aceleradoras y fondos de inversión que pueden contribuir a mejorar el acceso al financiamiento y al capital social con mentores e inversores.

Y algunas empresas ya están comenzando a apostar, aunque todavía en forma incipiente, a la innovación y el emprendimiento. Por otra parte, la mayoría de los gobiernos están apoyando al emprendimiento con capital semilla, en tanto que unos pocos están encarando un menú de mayor alcance.

El panorama general de la región entonces, combina la presencia de algunas tendencias auspiciosas junto con importantes debilidades que deben ser abordadas.

El fenómeno del emprendimiento dinámico es sistémico
Dynamic entrepreneurship is a systemic phenomenon



Chile, México y Brasil lideran el ranking regional

Chile, Mexico and Brazil lead the regional ranking

Ranking en América Latina	País	Valor ICSEd-Prodem	Posición en el ranking global
Latin America ranking	Country	ICSEd-Prodem value	International ranking
1	Chile / Chile	40,62	26
2	México / Mexico	34,98	31
3	Brasil / Brazil	34,94	32
4	Costa Rica / Costa Rica	34,86	33
5	Argentina / Argentina	34,03	36
6	Uruguay / Uruguay	33,18	37
7	Colombia / Colombia	32,36	38
8	Perú / Peru	29,12	43
9	Panamá / Panama	28,16	44
10	Ecuador / Ecuador	27,57	45
11	Bolivia / Bolivia	22,65	48
12	Venezuela / Venezuela	22,47	49
13	El Salvador / El Salvador	20,24	50
14	Guatemala / Guatemala	14,14	52
15	R. Dominicana / Dominican R.	12,88	54
Promedio regional / Regional average		28,15	

Fuente: Elaboración propia en base a ICSEd-Prodem. / Source: Own elaboration based on ICSEd-Prodem.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

✓ FORTALEZAS

Buenas condiciones de la demanda

incremento en los precios internacionales de los bienes exportados y la expansión de la clase media

=

Aumento de oportunidades de negocio

Evolución positiva de la cultura emprendedora

por ejemplo, en algunos lugares fallar no es más un estigma, sino parte del proceso de innovación

✗ DEBILIDADES

Baja contribución de la Plataforma de Ciencia y Tecnología para la Innovación

baja inversión en I+D+I, débil relación empresa-universidad

Escasez de financiamiento apropiado

Escasez de capital social

redes de contactos, mentores, inversores, modelo a seguir, etc.

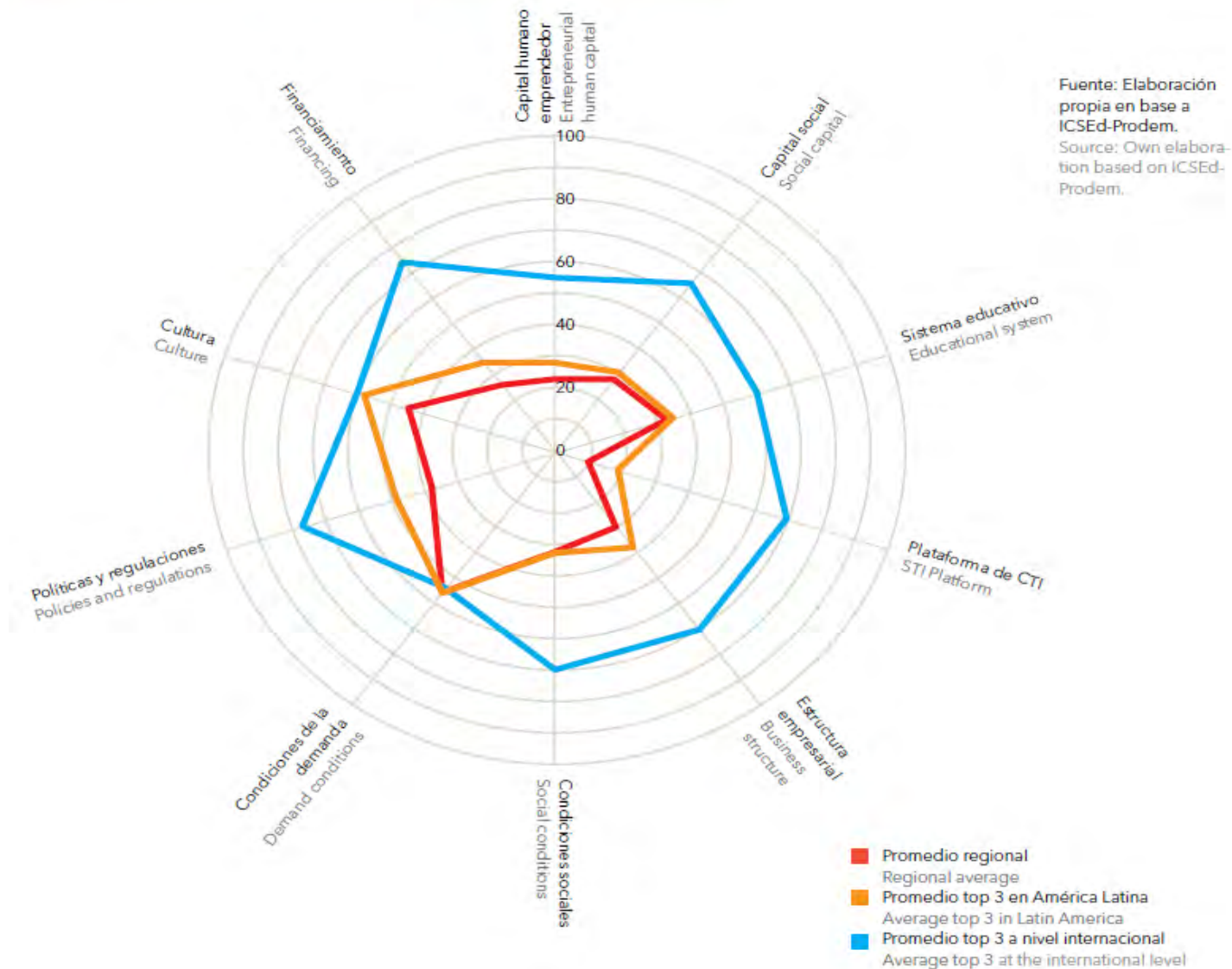
Falta de capital humano emprendedor

valores, actitudes, aptitudes, conocimientos y destrezas

Insuficiente capital social

barreras para tejer redes por falta de confianza y cultura jerárquica

Importantes debilidades no permiten capitalizar las oportunidades
Substantial weaknesses prevent the capitalization of opportunities



Fuente: Elaboración propia en base a ICSED-Prodem.
 Source: Own elaboration based on ICSED-Prodem.

En América Latina es más común encontrar debilidades que fortalezas
In Latin America weaknesses are more frequent than strengths



- Fortalezas
Strengths
- Debilidades
Weaknesses

Fuente: Elaboración propia en base a ICSEd-Prodem

Source: Own elaboration based on ICSEd-Prodem

Nota: Los porcentajes indican la cantidad de países en los cuales cada dimensión se encuentra entre sus primeras 5 fortalezas o debilidades.

Note: Percentages show the number of countries in which each dimension appears among their 5 top strengths or weaknesses.

La situación de los ecosistemas en torno al capital emprendedor es heterogénea

Ecosistemas más desarrollados Brasil, Chile, Colombia y México	Avanzando hacia un entorno de negocios y/o regulatorio más favorable Perú, Uruguay, Argentina, Panamá, Costa Rica	Actualmente no cuentan con un entorno de negocios y/o regulatorio favorable Bolivia, Paraguay, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Ecuador y Venezuela
Importantes esfuerzos del Gobierno en apoyar al emprendimiento y el capital de riesgo	No hay un apoyo organizado del Gobierno al capital de riesgo	No hay apoyo del Gobierno a la industria del capital de riesgo
Marcos regulatorios, impositivos y legales aceptables; mecanismos de gobierno corporativo relativamente buenos	Algunas acciones del Gobierno desalientan la inversión privada; las leyes de capital de riesgo necesitan ser mejoradas o sancionadas	No existen leyes de capital de riesgo, así que solo inversiones off-shore son posibles
Los fondos de pensiones están invirtiendo	El tratamiento impositivo de la inversión de riesgo debe ser mejorado	Mecanismos de gobierno corporativo recién están siendo considerados; ambigüedad sobre la calidad de los sistemas contables
Mercados de capitales locales en desarrollo pero son posibles los mecanismos de salida estratégicos (via adquisición)	Mecanismos de gobierno corporativo y sistemas contables están adecuándose	Ambigua protección de los derechos de los accionistas minoritarios
Cuentan con aceleradoras de negocios y redes de inversores ángeles	Los fondos de pensión no están invirtiendo en capital emprendedor o no se les permite (excepto Perú)	Los fondos de pensión no están invirtiendo en capital de riesgo
Los gerentes de los fondos tienen experiencia, principalmente en private equity y crecimiento	Las opciones de salida son limitadas	Las opciones de salida son limitadas
Mercados de fondos de inversión más desarrollados en Brasil y Colombia. El capital semilla y financiamiento temprano está subdesarrollado.	Las redes de ángeles y aceleradoras están comenzando	Las redes de ángeles y aceleradoras están comenzando y sólo en algunos países
	Existen fondos con experiencia solo private equity, solo unos pocos en capital de riesgo	Los principales inversores son fondos extranjeros de private equity
		Escasez de gerentes de fondos de capital de riesgo capaces
		Dificultad de generar deal flow adecuado debido al tamaño de los mercados
		Inversores ángeles y fondos de capital de riesgo son poco conocidos

Fuente: Extraído de la presentación de Susana García Robles en el marco del 3er Seminario-Taller para Profesionales del Ecosistema Emprendedor de América Latina. Buenos Aires, Mayo 2013

LOS PROGRAMAS DE FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO DE LOS GOBIERNOS: ALGUNAS TENDENCIAS
GOVERNMENTS' ENTREPRENEURSHIP POLICIES: SOME TRENDS

Para obtener una mirada de conjunto, Prodem ha realizado un relevamiento de los programas existentes en los países de la región. Los principales resultados de este relevamiento muestran que:

Más del 60% de los programas no han superado aún los tres años de existencia. Desde esta perspectiva, aún se encuentran en una fase de experimentación y aprendizaje por prueba y error.

Dos de cada 3 iniciativas se focalizan en los proyectos existentes que están más cerca de crear la empresa o que transitan sus primeros pasos. Son mucho menos frecuentes los esfuerzos para estimular el surgimiento de emprendedores y aquellos centrados en el crecimiento de las empresas jóvenes.

La mayor parte de los apoyos a los emprendedores suelen consistir en una combinación de financiamiento (generalmente, capital semilla) y acompañamiento del proyecto por parte de instituciones intermediarias (incubadoras, centros de emprendedores).

Son también importantes los apoyos que desde las políticas se dan al fortalecimiento de los actores del ecosistema, ya que en gran parte de ellas, los gobiernos se ubican en un rol de segundo piso.

Además, son muy poco frecuentes las iniciativas que buscan mejorar el entorno regulatorio o que ofrecen entrenamiento a los emprendedores. De este modo, la mayor parte de las iniciativas no logran dar cuenta del carácter sistémico del proceso emprendedor ni de la amplitud de acciones que pueden llevarse a cabo para fomentar el emprendimiento dinámico.

In order to obtain a comprehensive outlook, Prodem surveyed the programs and policies in place across Latin America. These are the main results:

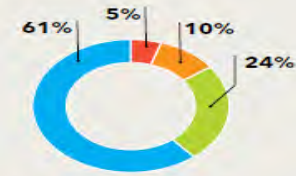
Over 60% of the programs have not yet been in place for longer than 3 years. This means that they are still in an experimental, trial-and-error stage.

Two out of three initiatives are focused on projects that are near or at the start-up phase. The efforts to foster the emergence of entrepreneurs or the growth of young companies are much less common.

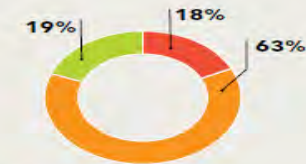
Most entrepreneurial support efforts consist of a combination of financing (usually through seed capital) and third-party support (incubators, entrepreneur centers).

Policies designed to strengthen the institutional platforms and ecosystems are also important, since in most of the cases, governments occupy mainly a 'second-floor' role.

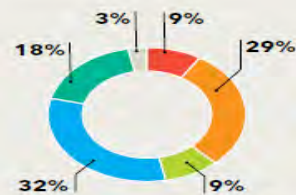
In addition, there are not enough initiatives that seek to improve the regulatory framework or offer training to entrepreneurs. In conclusion, most initiatives fail to consider the systemic nature of the entrepreneurial process and the wide range of measures that can be implemented to boost dynamic entrepreneurship.



Antigüedad / Initial year
 ■ hasta el 2000 / until 2000
 ■ entre 2001 y 2005 / between 2001 and 2005
 ■ entre 2006 y 2009 / between 2006 and 2009
 ■ a partir de 2010 / from 2010



Etapas / Phase
 ■ Expansión / Growth
 ■ Arranque y primeros años / Start-up and early years
 ■ Pre-start up



Tipo de apoyo / Type of support
 ■ Capacitación / Training
 ■ Asistencia técnica / Technical assistance
 ■ Redes / Networking
 ■ Financiamiento / Financing
 ■ Ecosistema / Ecosystem
 ■ Regulaciones / Regulation

DESARROLLO DE UN ECOSISTEMA COOPERATIVO INNOVADOR Y EMPRENDEDOR

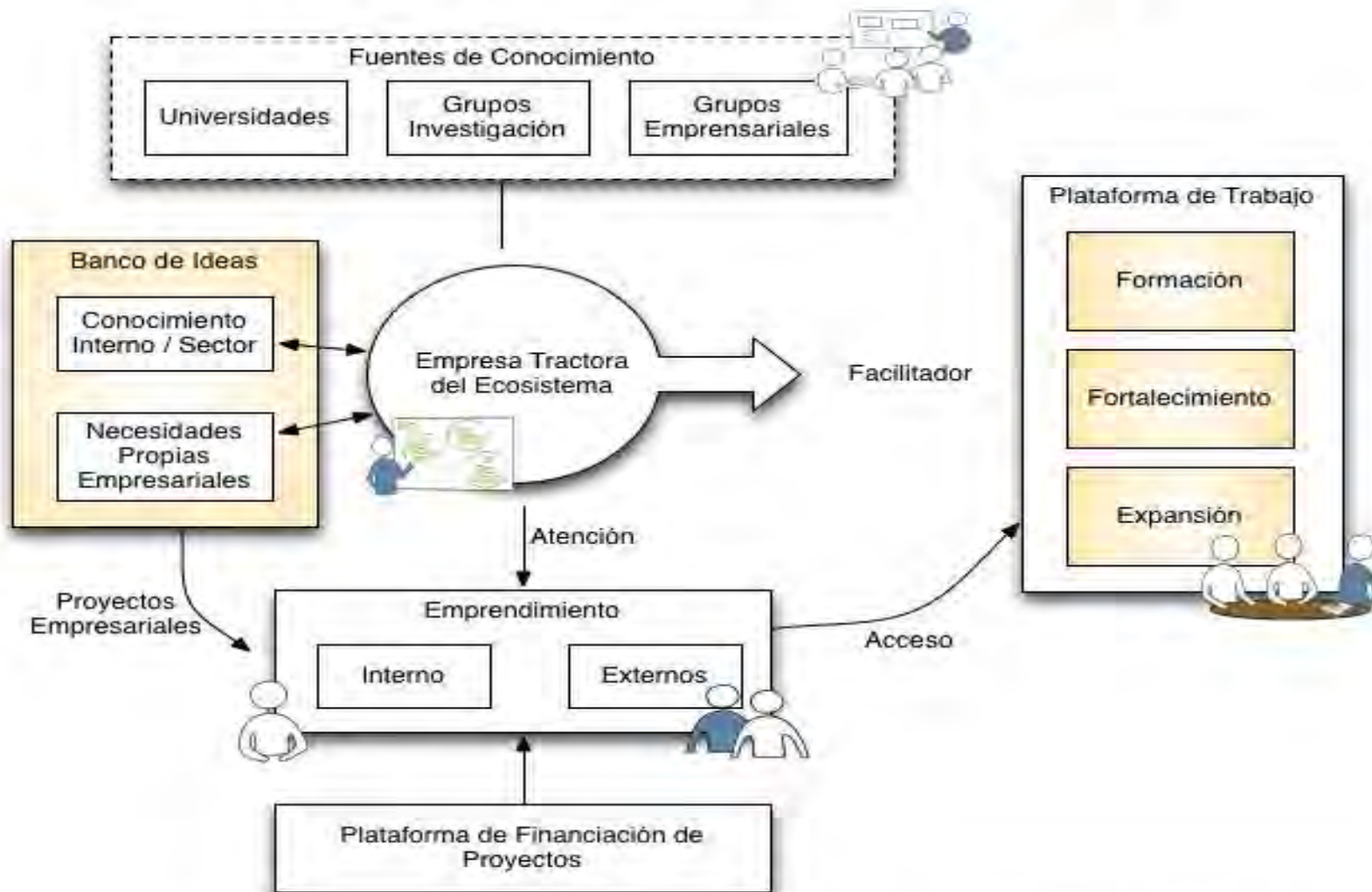
Las dimensiones social, territorial y tecnológica del desarrollo a través de lo económico, en respuestas complejas, pero al mismo tiempo concretas, es un objetivo central para el desarrollo de nuevos negocios para el sector cooperativo y requiere pasar a una nueva etapa para nuevos negocios

Las relaciones de articulación que forman cadenas de valor y clusters, evidencian la importancia de los vínculos rural-urbano y la complementación de lo agropecuario con lo no agropecuario

Cuando hablamos de restricciones tanto en el sector cooperativo como en el entorno regional, hablamos de datos que ponen marco a la solución de los problemas, pero no pensamos en ellas como límites a la imaginación.

Una dosis de audacia y de creatividad es necesaria para no condenarse a repetir siempre los mismos actos.

Modelo de Conformación Ecosistema Empresarial



2012 © Jaime Ospina - Lina Niebles

Matriz del bien común

	Dignidad	Solidaridad	Sostenibilidad	Justicia social	Participación
A. Proveedores	A1 Gestión ética de la oferta (90)				
B. Financiadores	B1 Gestión ética de las finanzas (30)				
C. Empleados	C1 Calidad puesto e igualdad (90)	C2 Reparto justo del trabajo (50)	C3 Promoción conducta ecológica (30)	C4 Reparto justo de la renta (60)	C5 Democracia y transparencia (90)
D. Clientes	D1 Venta ética (50)	D2 Solidaridad con copropietarios (70)	D3 Concepción ecológica de productos y servicios (90)	D4 Concepción social de productos y servicios (30)	D5 Aumento estándares sociales y ecológicos (30)
E. Ámbito social	E1 Efecto social del producto – servicio (90)	E2 Aportación al bien común (40)	E3 Reducción de efectos ecológicos (70)	E4 Minimización reparto ganancias a externos (60)	E5 Transparencia social y decisiones participadas (30)
Negativos	Quebrantamiento normas laborales OIT (-200)	Compra hostil (-200)	Gran impacto medio-ambiental (-200)	Remuneración desigual mujeres-hombres (-200)	No revelación de participaciones (-100)

Fuente: Christian FELBER, *La economía del bien común* (2012, a partir del cuadro «La matriz del bien común 4.0», pp. 58-59.

DESARROLLO DE UN ECOSISTEMA COOPERATIVO INNOVADOR Y EMPRENDEDOR

- Participación activa del sector cooperativo para promover sustentabilidad tecnológica , a partir de una política de integración de cadenas a nivel regional y con incremento de valor agregado en origen.
- Estados locales y nacionales, entidades científico-tecnológicas y organismos internacionales como aliados estratégicos, para aportar recursos y herramientas concretas que posibiliten al las cooperativas intervenir en lo social, económico y productivo.
- Desarrollo de insumos estratégicos para lograr sustentabilidad en las cadenas de valor
- Necesidad de promover, renovar y desarrollar bienes de capital de alta tecnología con participación directa del sector cooperativo (líoofilizados, cámaras gamma, laboratorios de alta complejidad, etc.)

- Impulso de la industria vinculada a maquinarias, en particular agrícolas.
- Desarrollo y fortalecimiento de la biogenética (semillas, embriones, etc.).
- El desarrollo y fortalecimiento de los sistemas de logística y transporte de cargas, tanto local, como nacional y regional – Traders cooperativas
- La expansión de servicios financieros destinados a producción , con alcance internacional (garantías, seguros, fondos de inversión)
- El aumento de la cooperación financiera para el desarrollo entre cooperativas de segundo y tercer grado
- Impulsar y/o fortalecer herramientas de financiamiento extra bancario, tales como factoring, capital semilla, franquicias cooperativas, mecanismos de intercambio compensado, etc.
- Alianzas estratégicas para terceros mercados (ej. Chile y los convenios de libre comercio con países del pacífico)



**Colegio de Graduados en Cooperativismo
y Mutualismo de la República Argentina**

MUCHAS GRACIAS!!!!

cgcym@cgcym.org.ar

www.cgcym.org.ar

CONFERENCIA LATINOAMERICANA
SOBRE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
EN EL COOPERATIVISMO



CONAPY
Comité Nacional del Paraguay

21 y 22 de septiembre, 2015
Hotel Sheraton Asunción, Asunción, PARAGUAY

Muchas Gracias por su atención

