

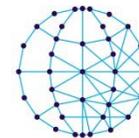
# INNOVACIÓN

## Prioridades y prácticas de las cooperativas

Una perspectiva latinoamericana

Instituto Internacional  
de las Cooperativas  
Alphonse y Dorimène Desjardins

HEC MONTRÉAL



QUÉBEC 2016 SOMMET  
INTERNATIONAL  
DES COOPÉRATIVES

11 AU 13 OCTOBRE

Eric Brat  
Inmaculada Buendía Martínez  
Nabila Ouchène

11 octobre 2016



# Contenido

- Contextualización de la innovación empresarial
- Objetivos, metodología y muestra del estudio
- Prioridades y desafíos de la innovación cooperativa en América Latina
- Prácticas de innovación en el sector cooperativo financiero
- Conclusiones

# Contextualización de la innovación empresarial

- Innovación: motor de crecimiento económico y de la actividad empresarial
- Necesidad de investigación:
  - Perspectiva macroeconómica:
    - Iniciativas internacionales para lograr una mejor comprensión de los procesos de innovación y de su impacto sobre la innovación
    - Medidas nacionales de los gobiernos para fomentar la innovación desde una óptica de crecimiento inclusivo y durable.
  - Perspectiva microeconómica:
    - Estudios centrados sobre las empresas sin referencias sobre el sector cooperativo

# Contextualización de la innovación empresarial

- Relevancia del sector cooperativo dentro del mundo empresarial:
  - Mundial: la cifra de negocios de las 300 cooperativas más grandes aumento en un 11,6% entre 2010 y 2012 con 2.206 mil millones de dólares USD en 2012.
  - Europa: 176.461 instituciones cooperativas con 141 millones de socios responsables del 2,1% del empleo total.
  - Canadá: 8500 cooperativas cuentan con 17 millones de socios con unos activos por 330 mil millones de dólares CAD
  - América latina: 13.000 cooperativas son socios de la ACI Américas representando más de 32 millones de ciudadanos.
- Escasez de estudios sobre la innovación en el sector cooperativo

# Objetivos, metodología y muestra

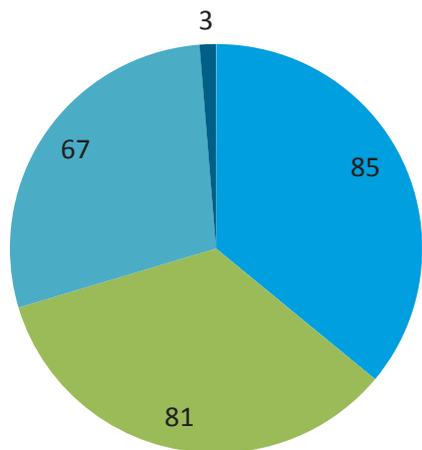
- **Objetivos:**
  - Medir las necesidades y prioridades de la innovación en el movimiento cooperativo
  - Ilustrar prácticas innovadoras relevantes en el sector cooperativo financiero
- **Metodología:**
  - Encuesta en línea: dirigida al movimiento cooperativo internacional en cuatro idiomas
  - Entrevistas personales: responsables de la innovación de doce instituciones financieras

# Objetivos, metodología y muestra

- **Objetivos:**
  - Medir las necesidades y prioridades de la innovación en el movimiento cooperativo
  - Ilustrar prácticas innovadoras relevantes en el sector cooperativo financiero
- **Metodología:**
  - Encuesta en línea: dirigida al movimiento cooperativo internacional en cuatro idiomas
  - Entrevistas personales: responsables de la innovación de doce instituciones financieras

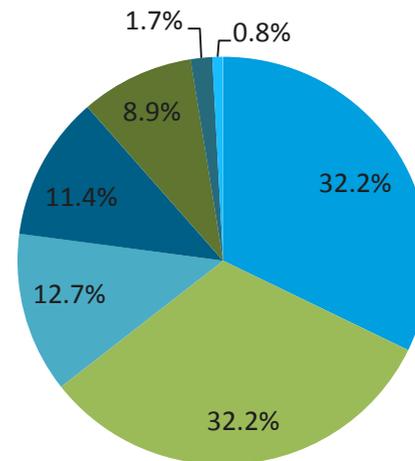
# Objetivos, metodología y muestra

Muestra total: 236



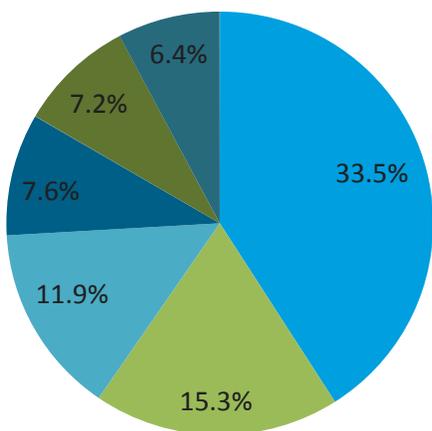
Por idiomas (N)

- Español
- Francés
- Inglés
- Portugués



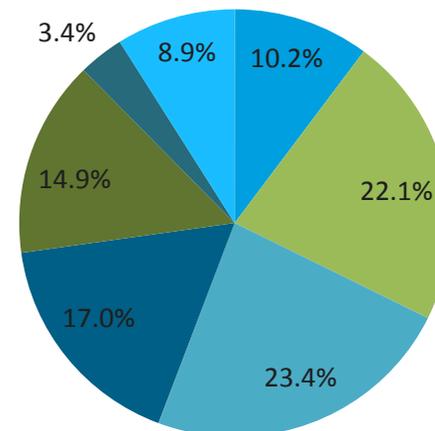
Por continente (%)

- América Latina
- América del norte
- Europa
- África
- Asia
- América central
- Oceanía



Por sectores (%)

- Servicios bancarios y financieros
- Agricultura e industria alimenticia
- Mayorista y/o minorista
- Industria y servicios públicos
- Seguros
- Salud y asistencia social

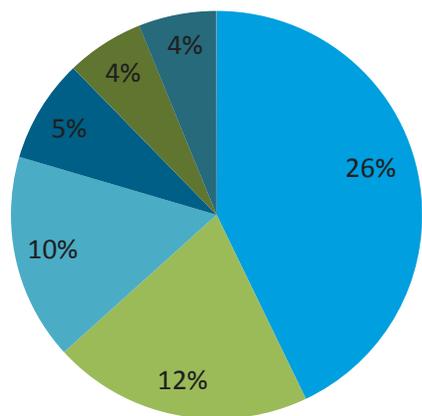


Por tamaño en número de empleados (%)

- 0 (Ninguno de los empleados)
- 1 - 9
- 10 - 49
- 50 - 249
- 250 - 5000
- 5001 - 25000
- 25001 y más

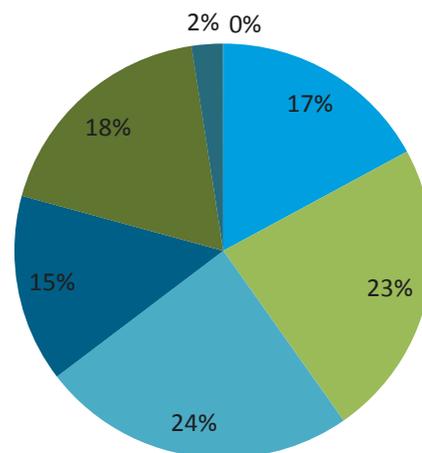
# Objetivos, metodología y muestra

## Muestra América Latina: 236



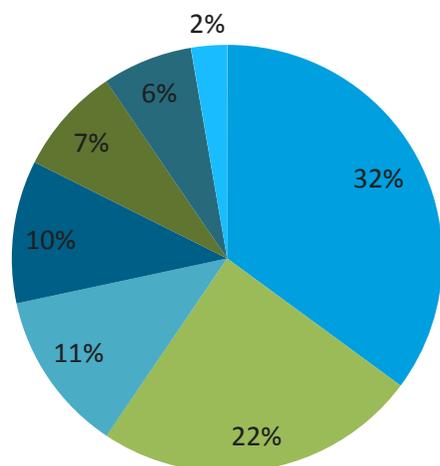
### Por sectores (%)

- Servicios bancarios y financieros
- Industria y servicios públicos
- Agricultura e industria alimenticia
- Mayorista y/o minorista
- Salud y asistencia social
- Seguros



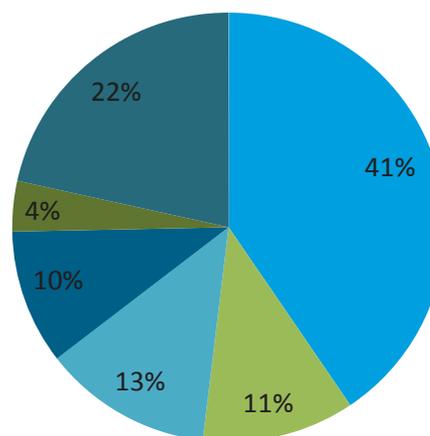
### Por tamaño en número de empleados (%)

- 0 (Ninguno de los empleados)
- 1 - 9
- 10 - 49
- 50 - 249
- 250 - 5000
- 5001 - 25000
- 25001 y más



### Por tipología (%)

- Trabajadores
- Consumidores
- Consumidores Trabajadores
- Consumidores Productores Trabajadores
- Productores Trabajadores
- Productores
- Consumidores Productores



### Por miembros (%)

- 0 - 250
- 251 - 1000
- 1001 - 5000
- 5001 - 15000
- 15001 - 30000
- 30001 y más



# Prioridades y desafíos de la innovación en América Latina

## Prioridades de innovación

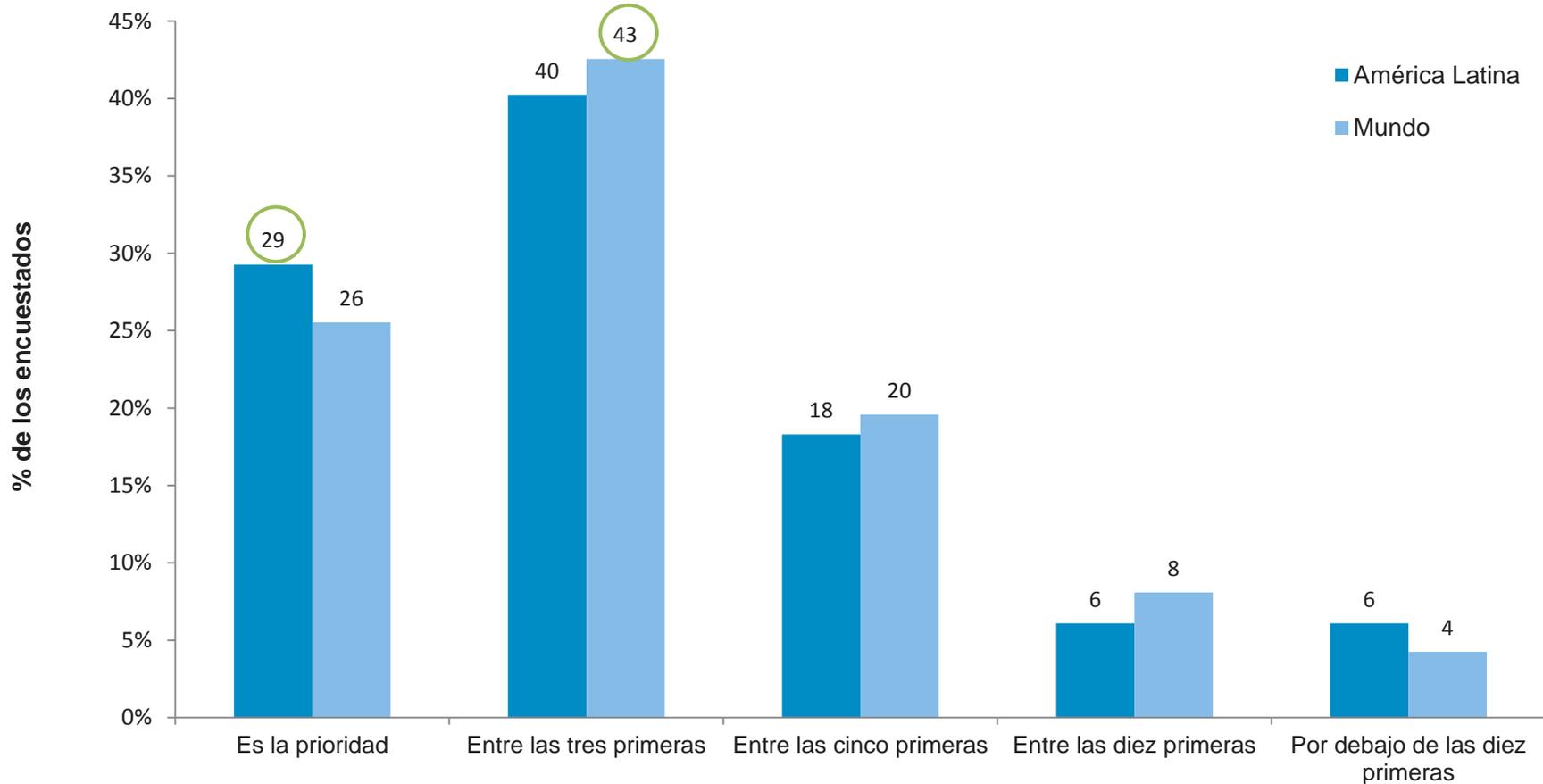
- ¿Cuál es la posición que la innovación tiene entre las principales prioridades estratégicas de su cooperativa?
- ¿Cuál es el orden de importancia de los siguientes tipos de innovación para su éxito futuro de su cooperativa?
- ¿Cuáles de las siguientes áreas de innovación tendrá más impacto en su industria en los próximos 3-5 años?
- ¿Cuáles son las principales razones para que su cooperativa persiguiera un modelo de negocio innovador?
- ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la estructura organizacional de innovación en su cooperativa?

## Desafíos de la innovación

- ¿Cuáles son los mayores obstáculos a los que hace frente cuando se trata de generar un retorno a la inversión en innovación?
- ¿Cuáles son los mayores desafíos que su empresa hace frente con relación a dirigir la innovación en los próximos cinco años?

# Prioridades y desafíos de la innovación: América Latina vs mundo

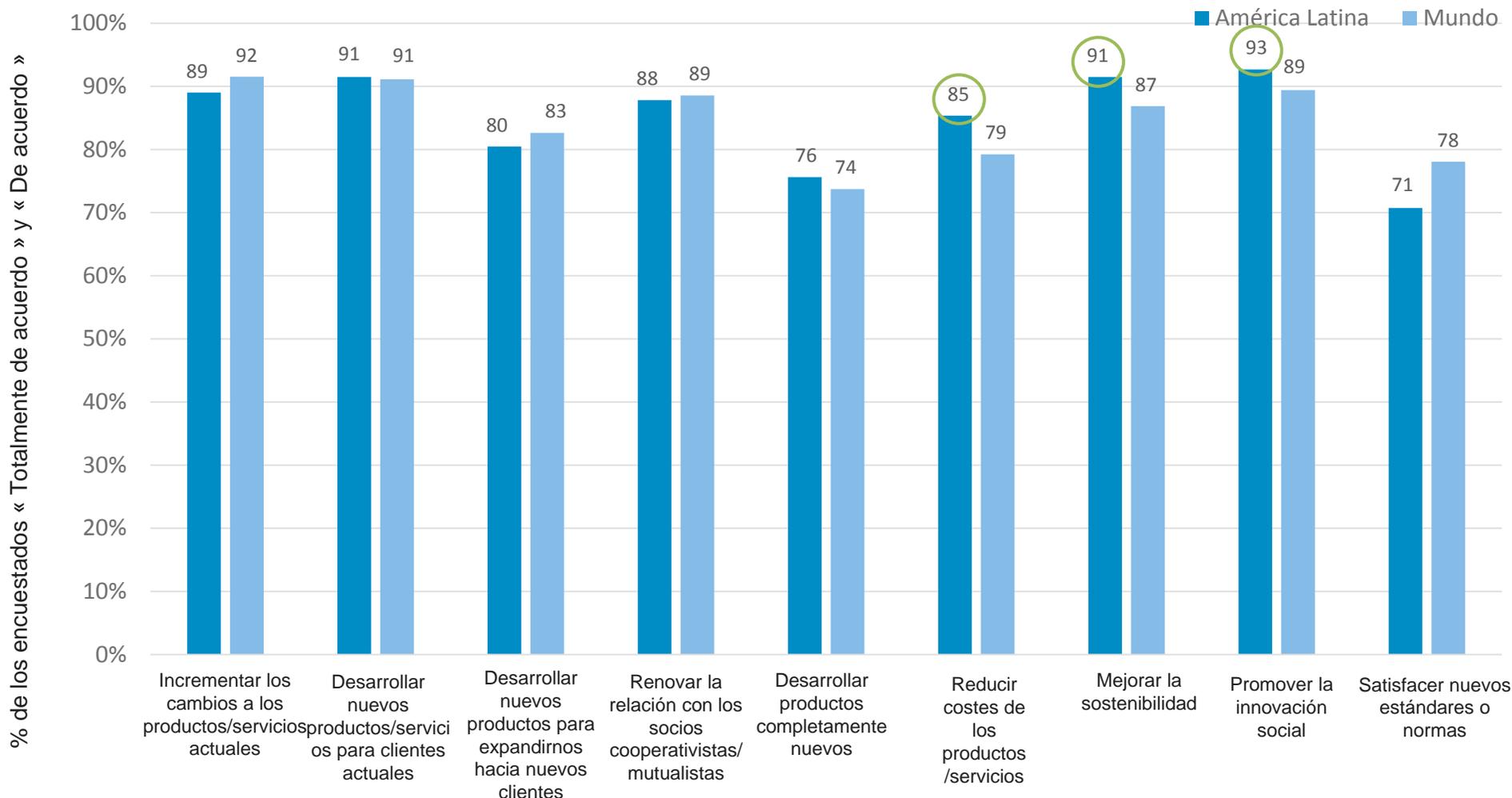
**PRIORIDAD:** ¿Cuál es la posición que la innovación tiene entre las principales prioridades estratégicas de su cooperativa?





# Prioridades y desafíos de la innovación: América Latina vs mundo

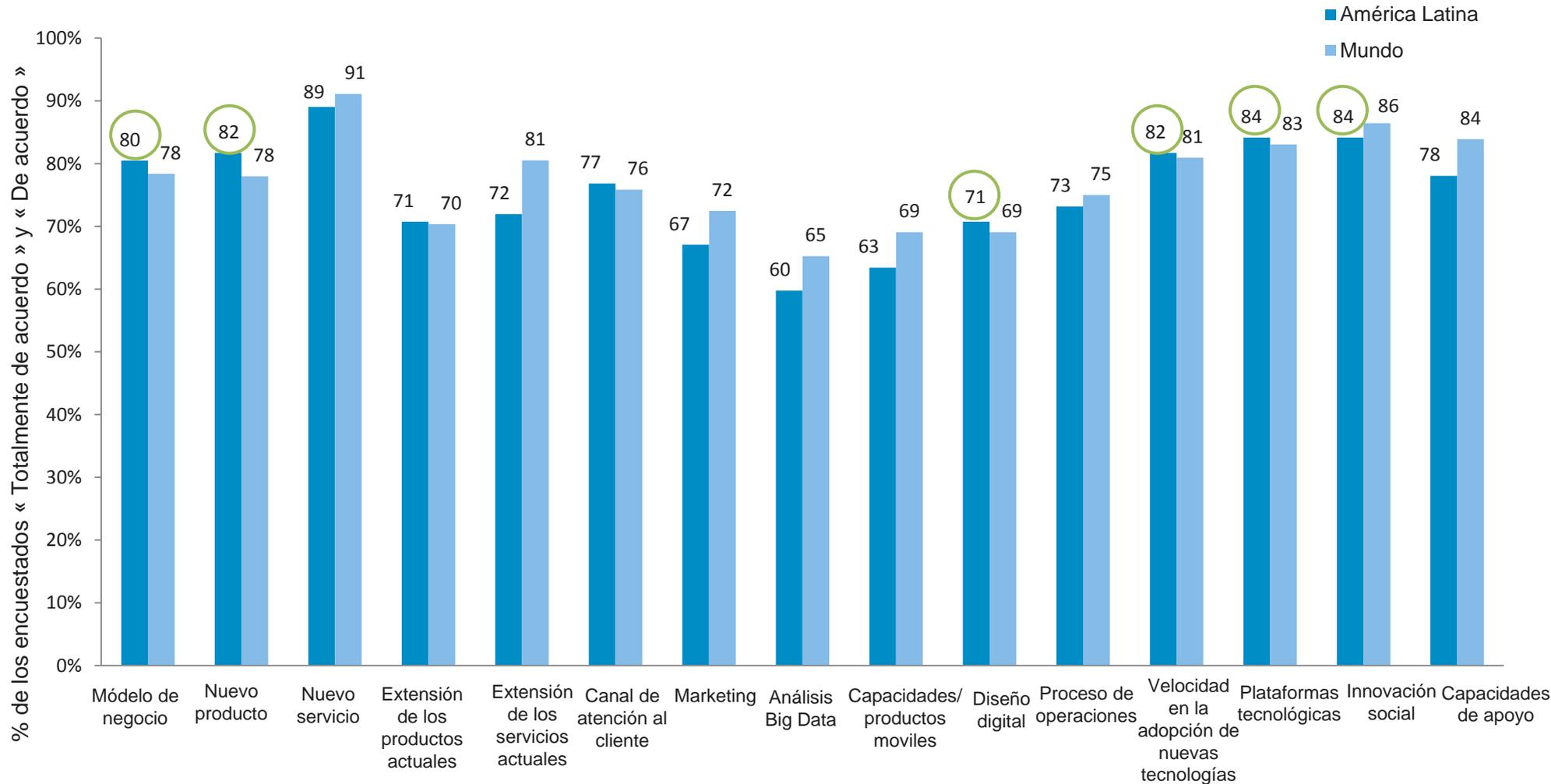
**PRIORIDAD:** ¿Cuál es el orden de importancia de los siguientes tipos de innovación para su éxito futuro de su cooperativa?





# Prioridades y desafíos de la innovación: América Latina vs mundo

**PRIORIDAD:** ¿Cuáles de las siguientes áreas de innovación tendrá más impacto en su industria en los próximo 3-5 años?

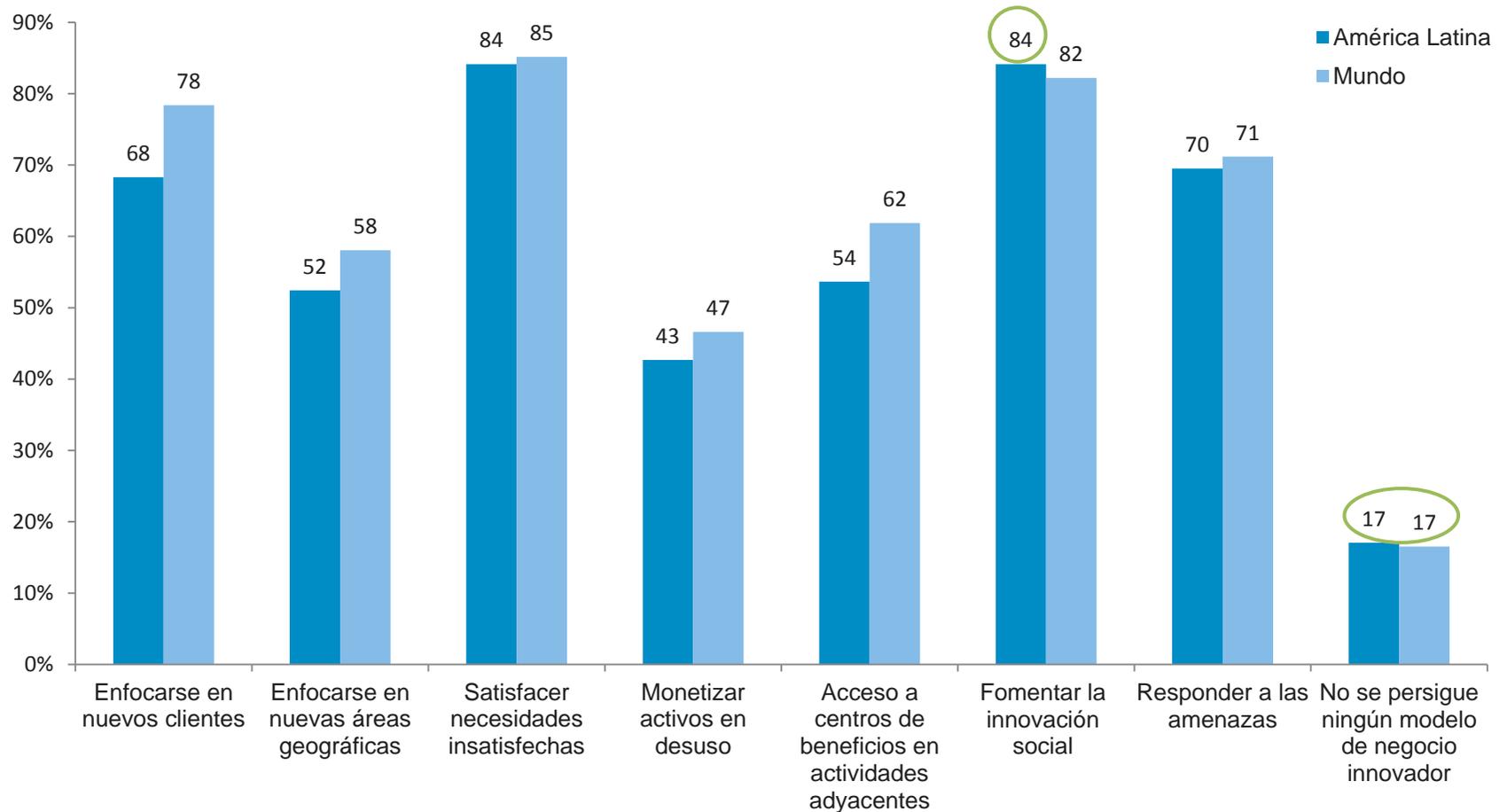


# Prioridades y desafíos de la innovación: América Latina vs mundo

## PRIORIDAD:

¿Cuáles son las principales razones para que su cooperativa persiga un modelo de negocio innovador?

% de los encuestados « Totalmente de acuerdo » y « De acuerdo »

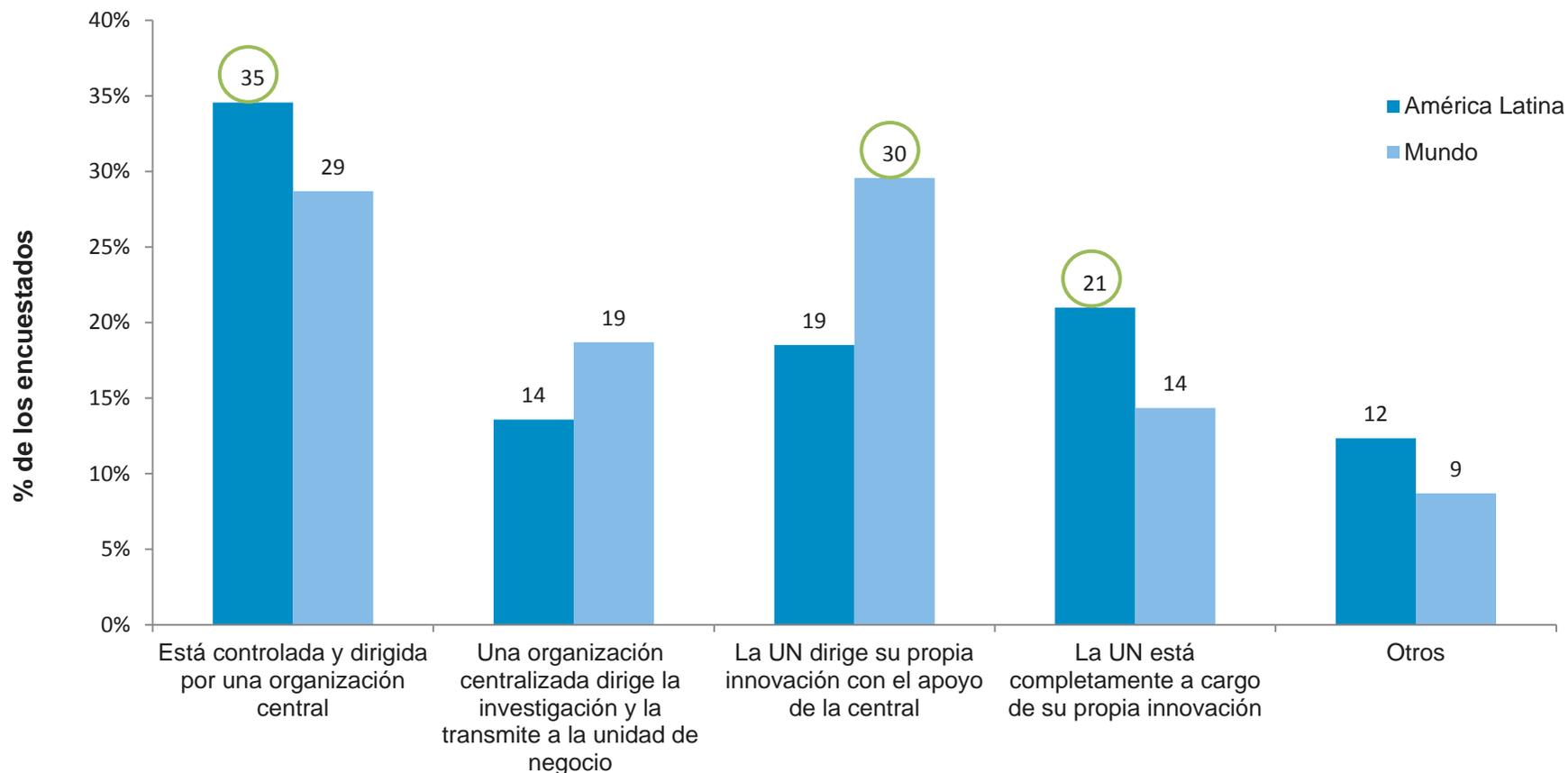




# Prioridades y desafíos de la innovación: América Latina vs mundo

**PRIORIDAD:**

**¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la estructura organizacional de innovación en su cooperativa?**



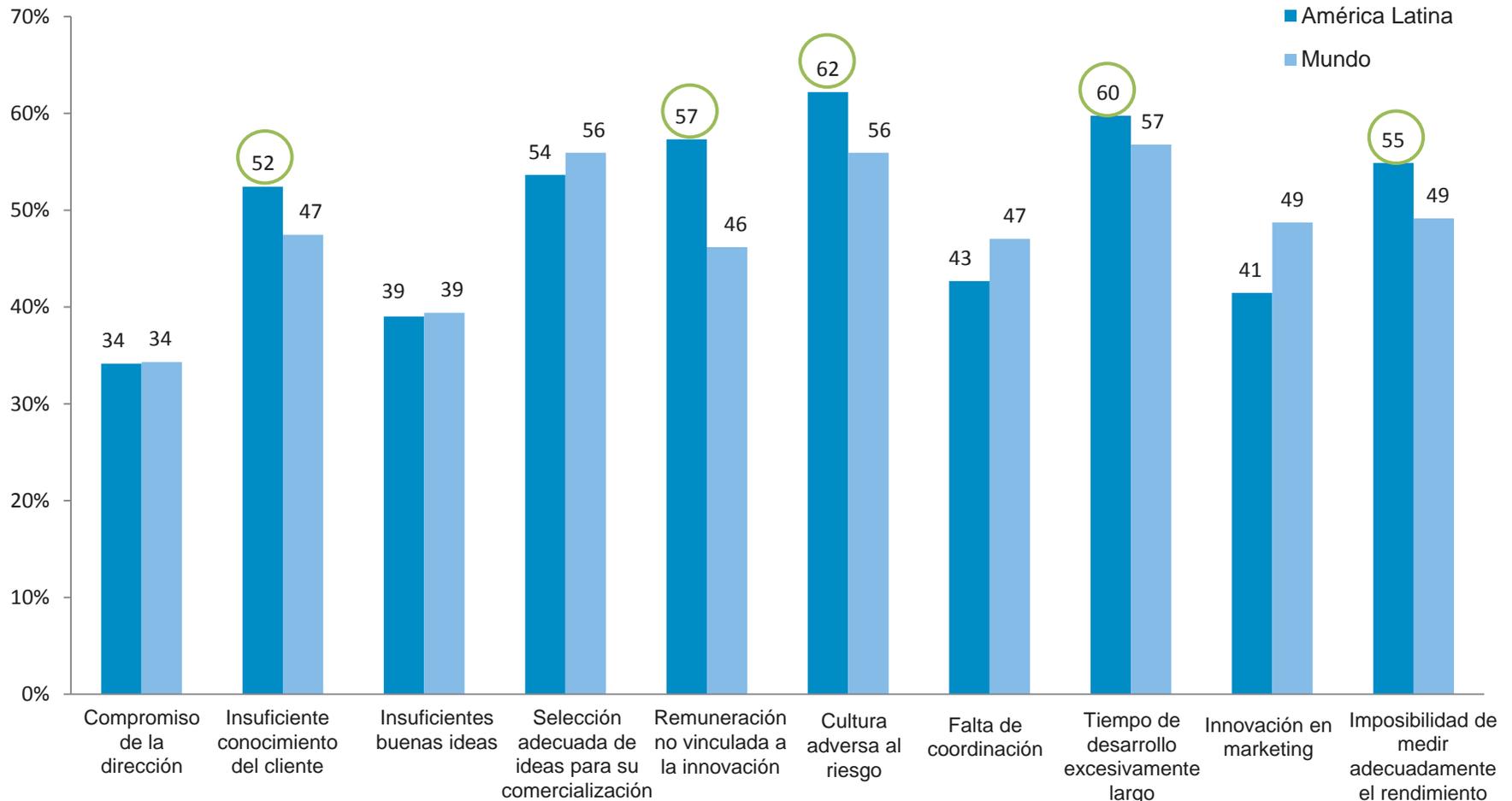


# Prioridades y desafíos de la innovación: América Latina vs mundo

**DESAFIO:**

**¿Cuáles son los mayores obstáculos a los que hace frente cuando se trata de generar un retorno a la inversión en innovación?**

» % de los encuestados « Totalmente de acuerdo » y « De acuerdo »

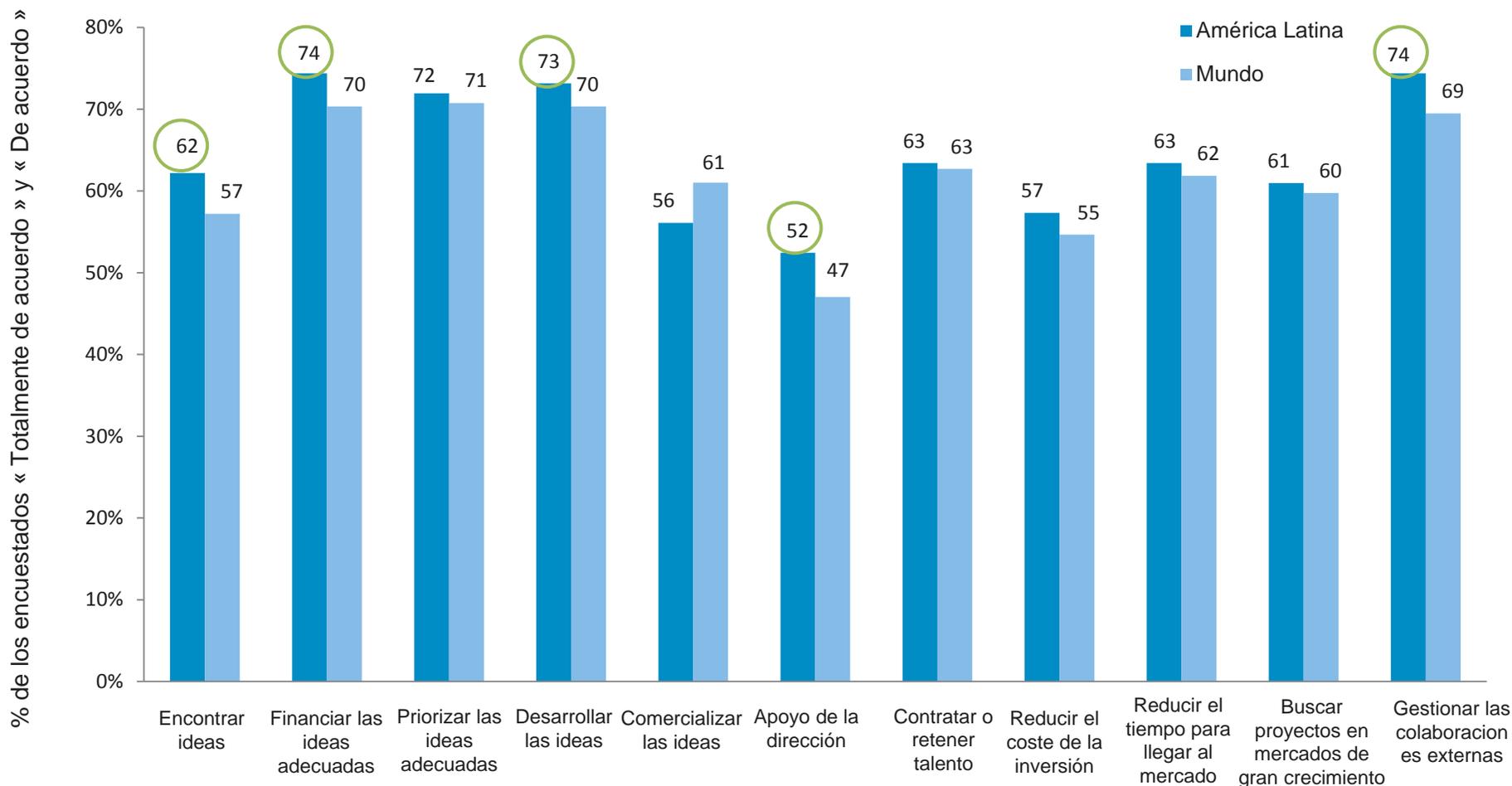




# Prioridades y desafíos de la innovación: América Latina vs mundo

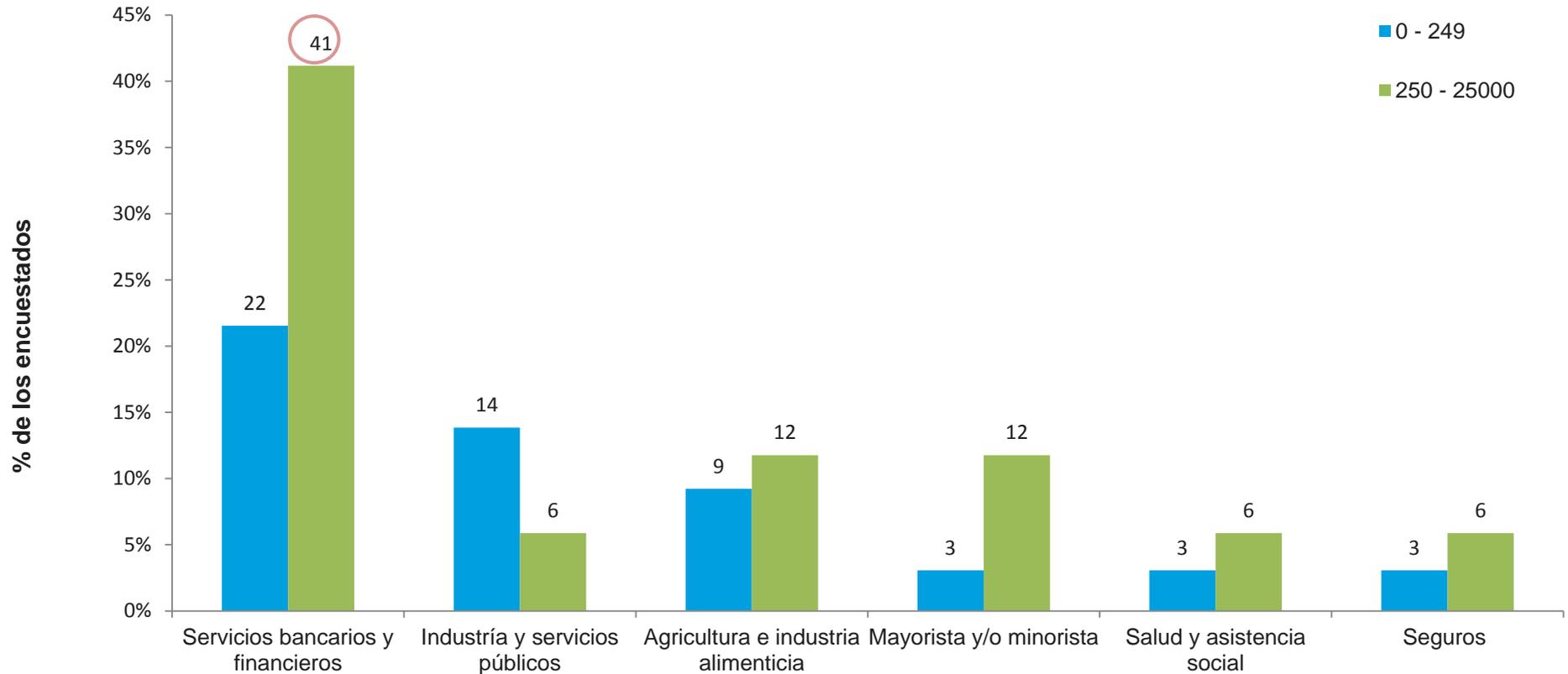
**DESAFIO:**

**¿Cuáles son los mayores desafíos que su empresa hace frente con relación a dirigir la innovación en los próximos cinco años?**



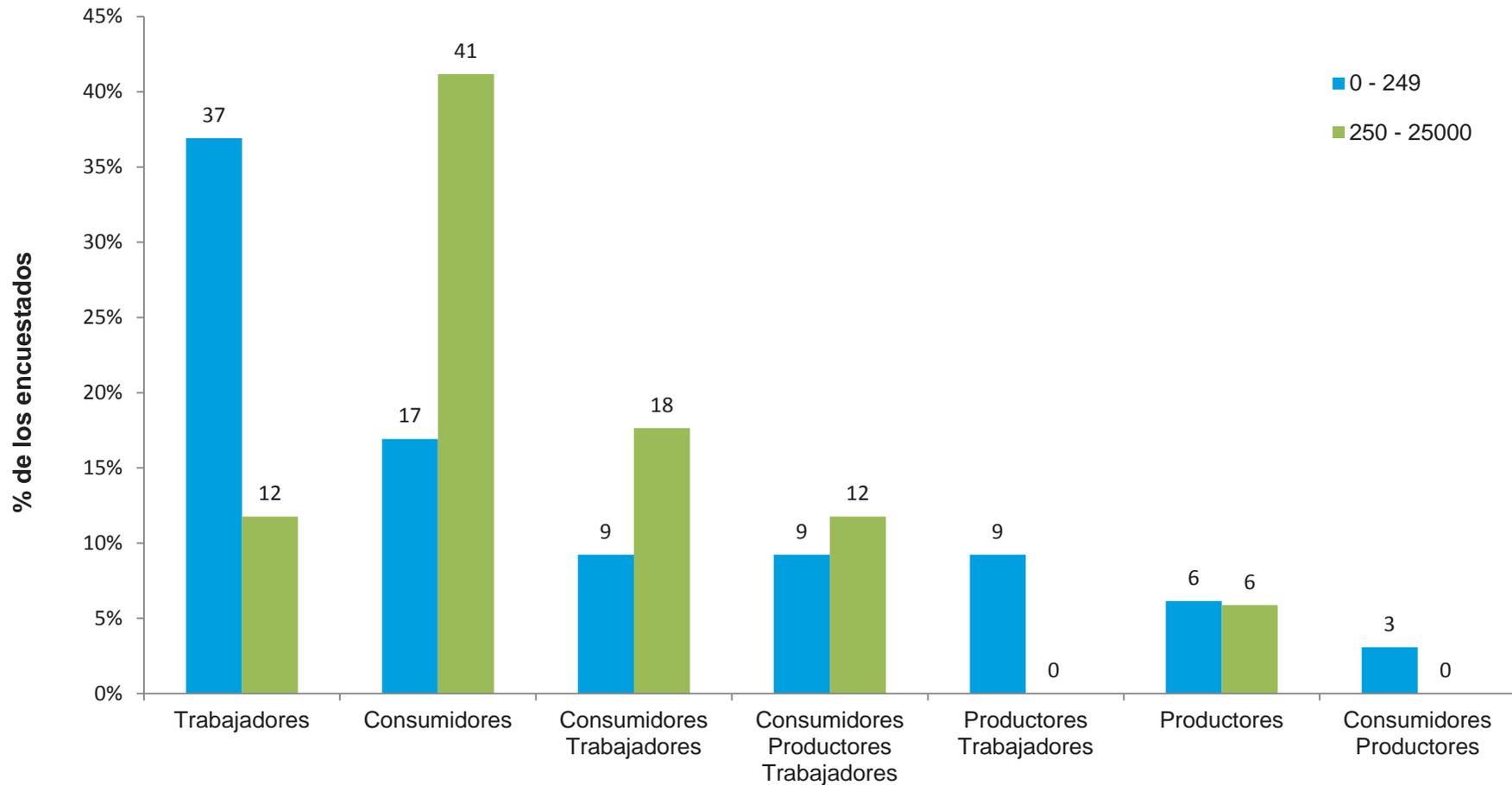
# Prioridades y desafíos de la innovación: Perfil América Latina

## Sector de actividad (%)



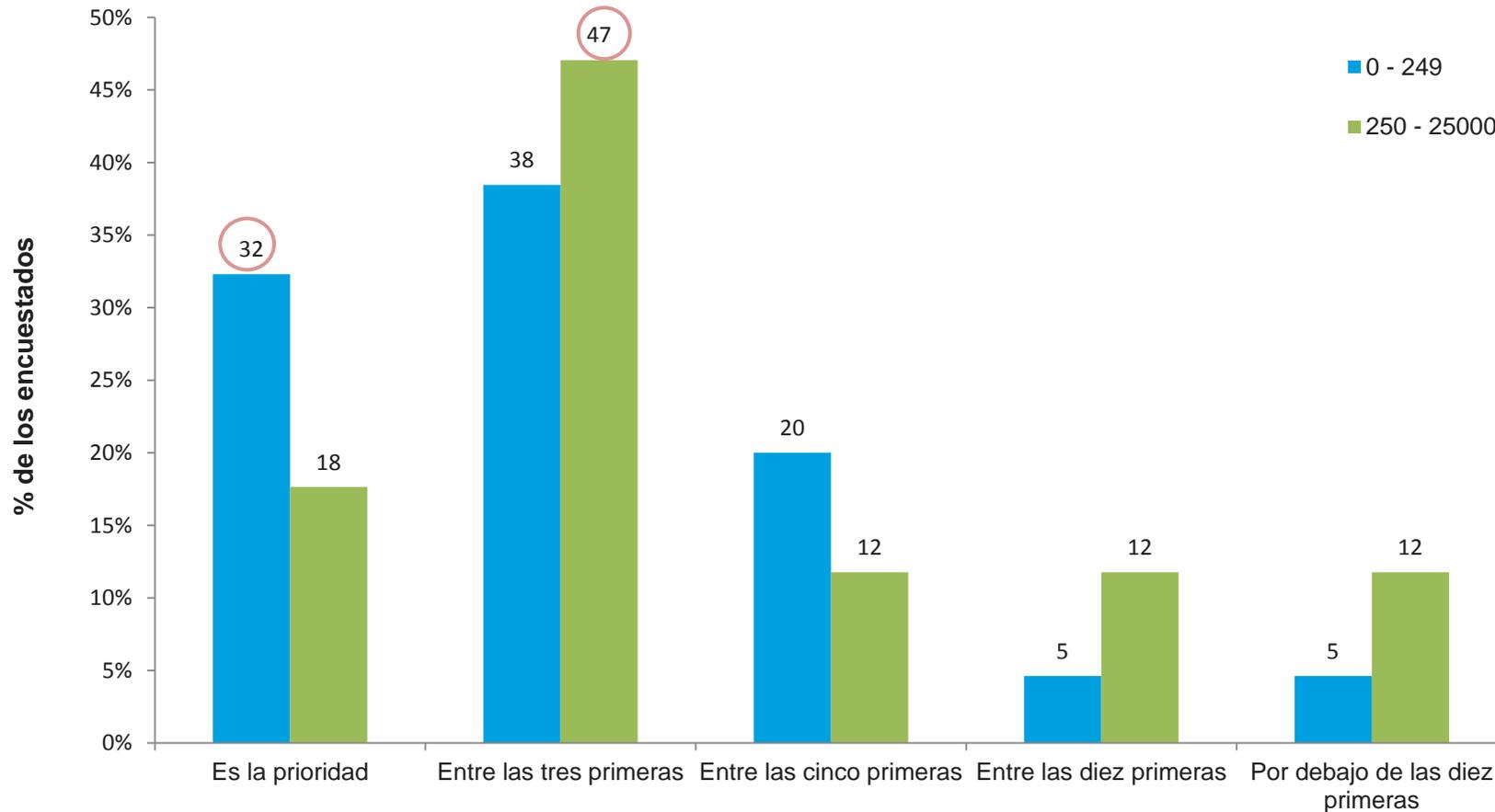
# Prioridades y desafíos de la innovación: Perfil América Latina

## Tipología de socios



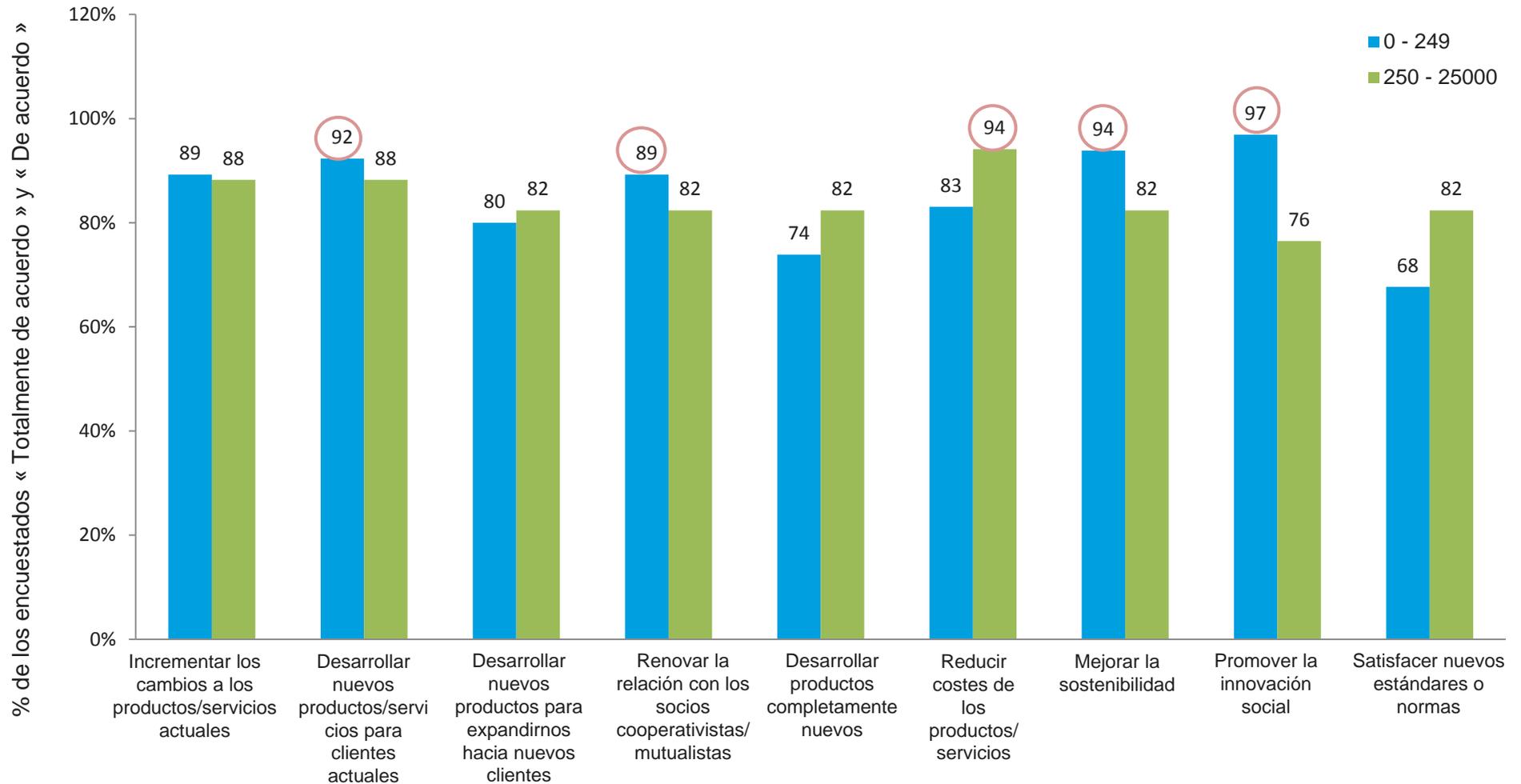
# Prioridades y desafíos de la innovación: Perfil América Latina

**PRIORIDAD:** ¿Cuál es la posición que la innovación tiene entre las principales prioridades estratégicas de su cooperativa?



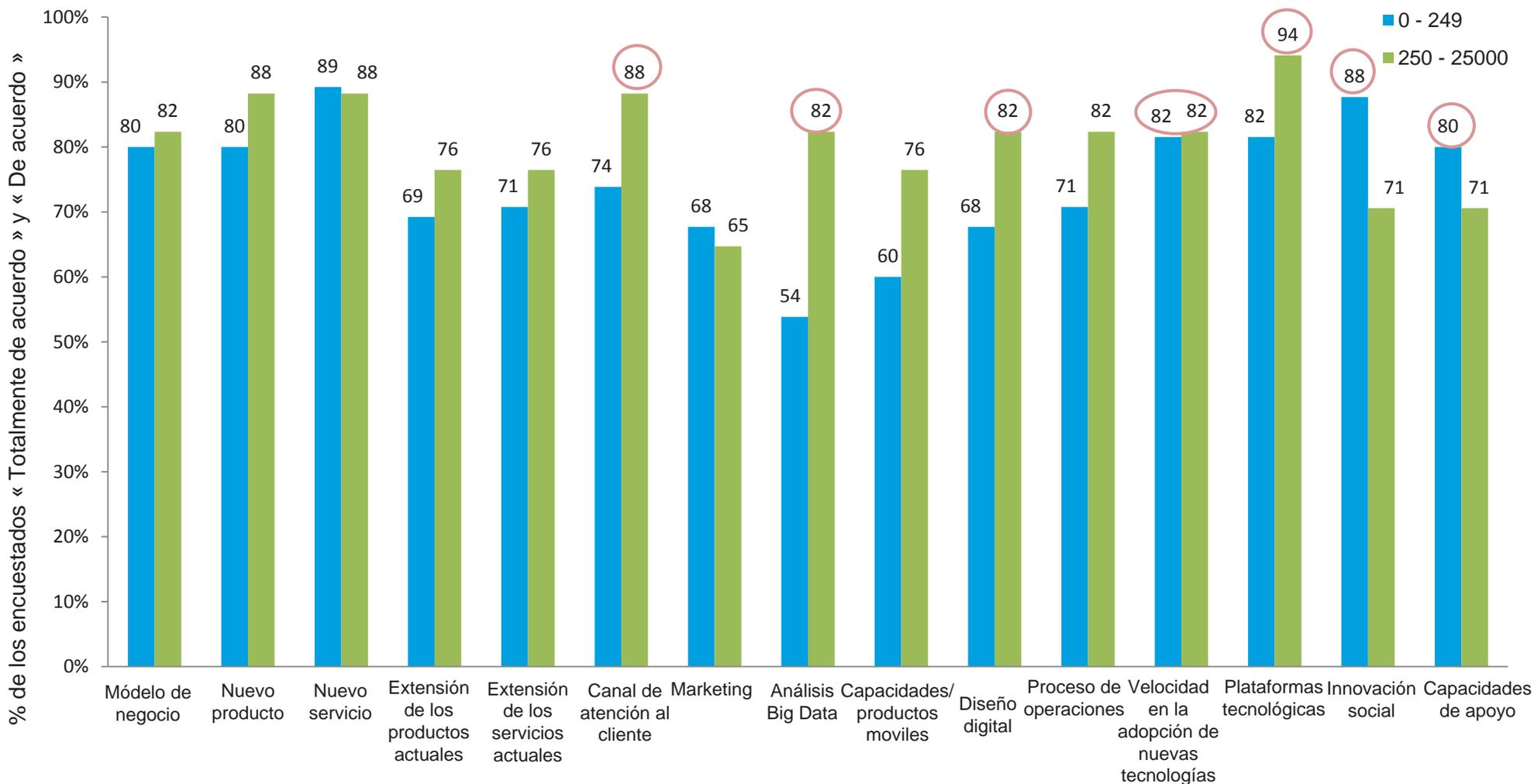
# Prioridades y desafíos de la innovación: Perfil América Latina

## PRIORIDAD: ¿Cuál es la posición que la innovación tiene entre las principales prioridades estratégicas de su cooperativa?



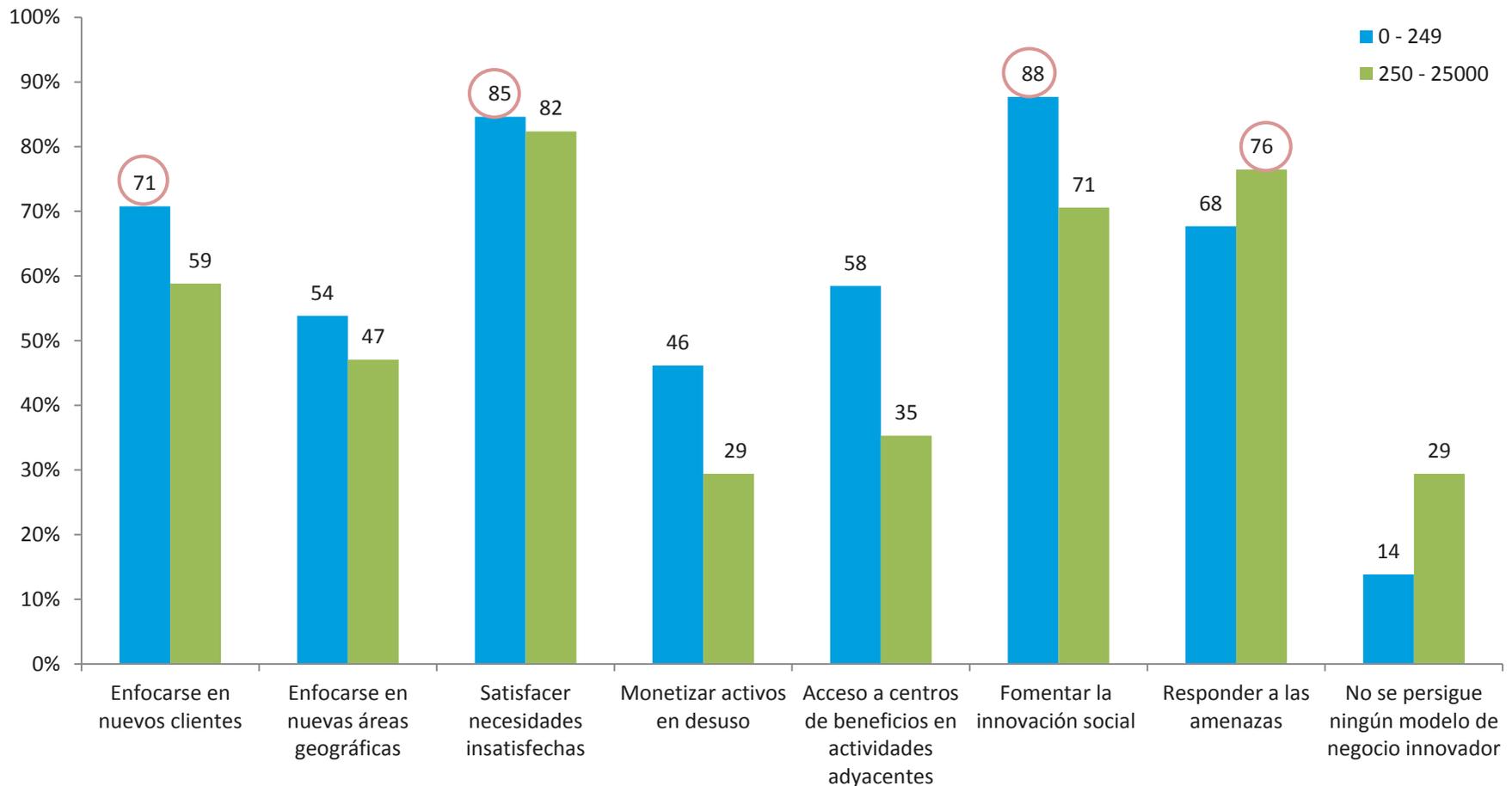
# Prioridades y desafíos de la innovación: Perfil América Latina

**PRIORIDAD:** ¿Cuál es el orden de importancia de los siguientes tipos de innovación para su éxito futuro de su cooperativa?



# Prioridades y desafíos de la innovación: Perfil América Latina

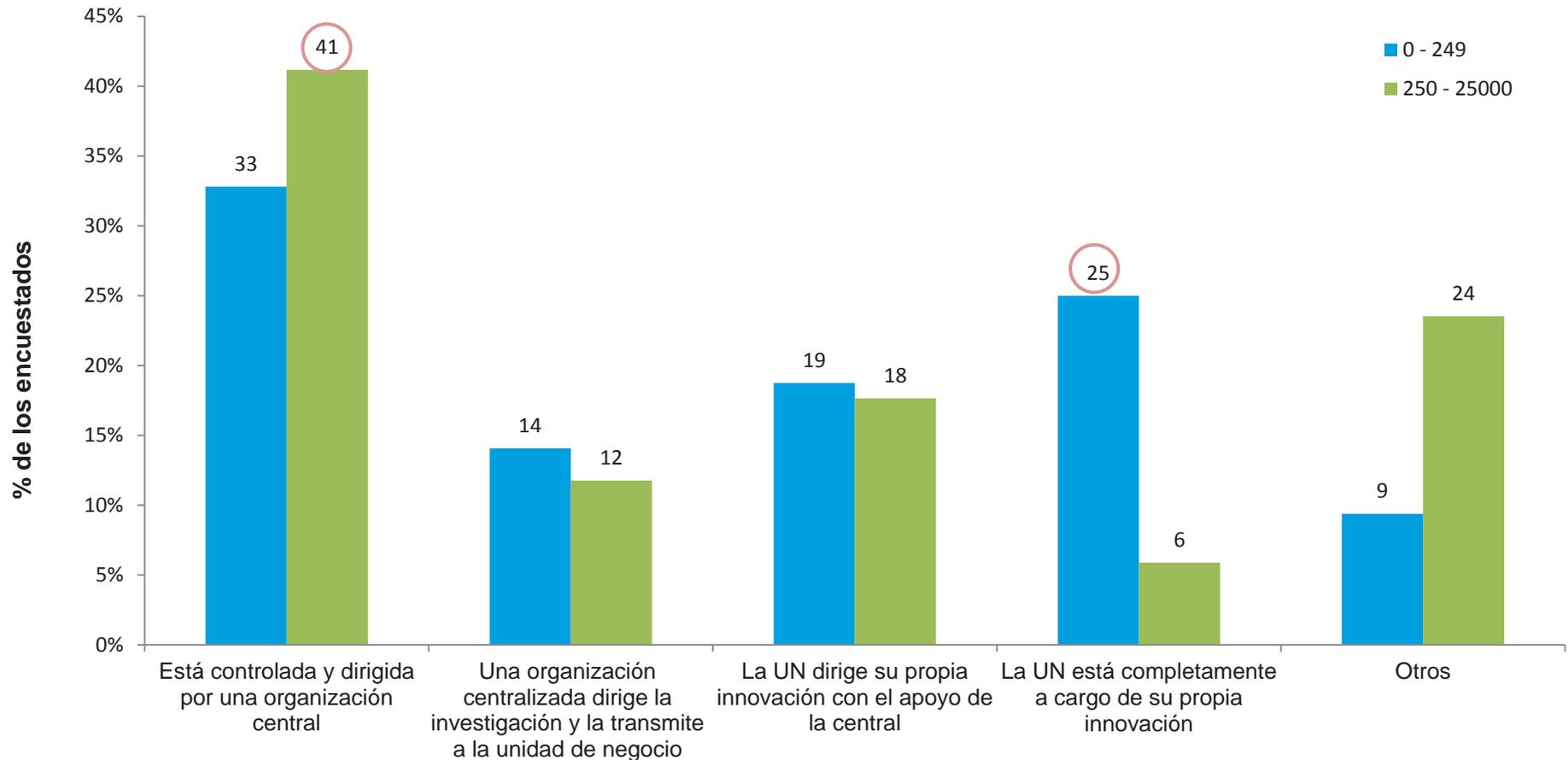
**PRIORIDAD:** ¿Cuáles son las principales razones para que su cooperativa persiga un modelo de negocio innovador?



# Prioridades y desafíos de la innovación: Perfil América Latina

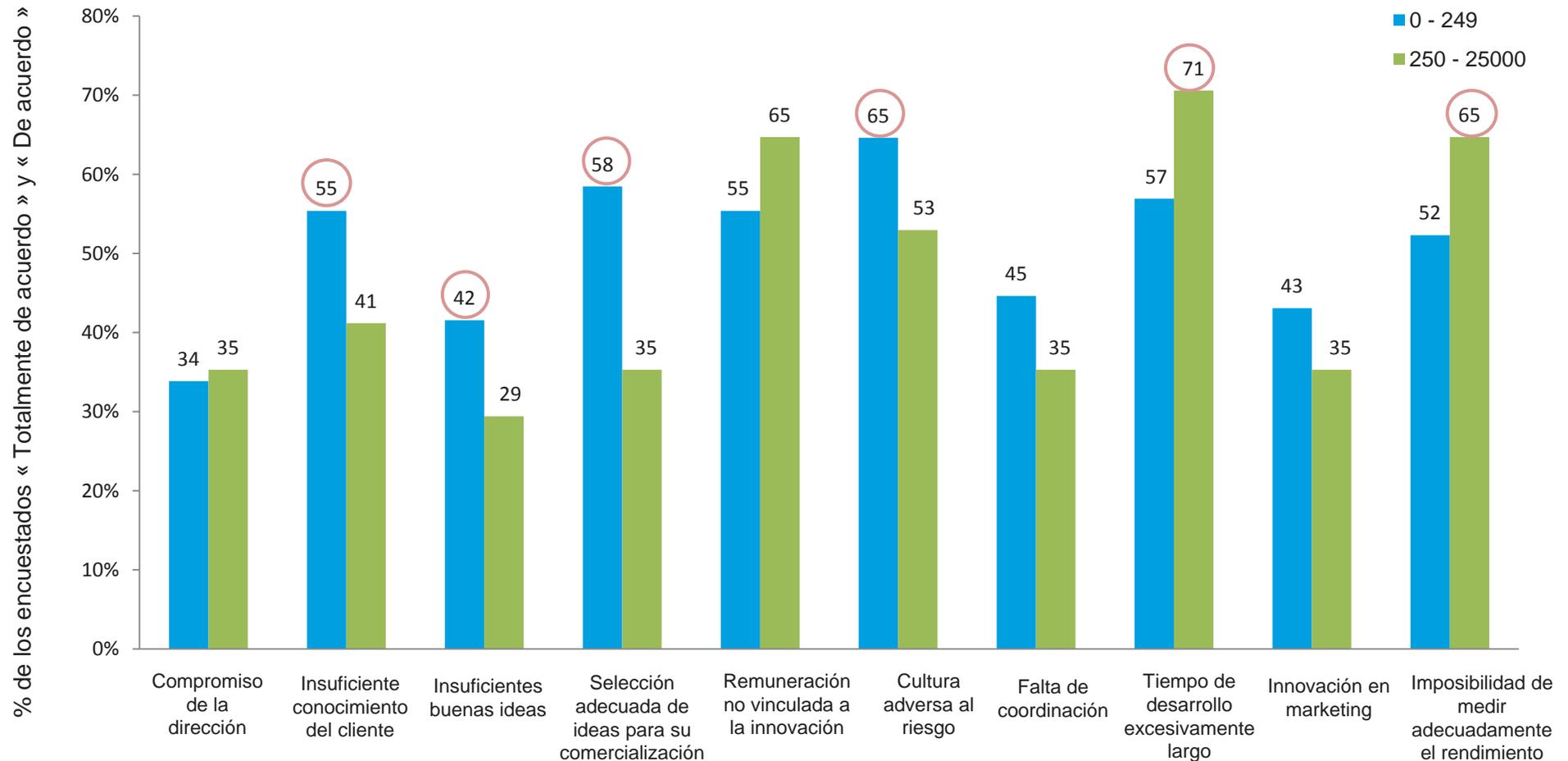
## PRIORIDAD:

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la estructura organizacional de innovación en su cooperativa?



# Prioridades y desafíos de la innovación: Perfil América Latina

**DESAFIO:** ¿Cuáles son los mayores obstáculos a los que hace frente cuando se trata de generar un retorno a la inversión en innovación?

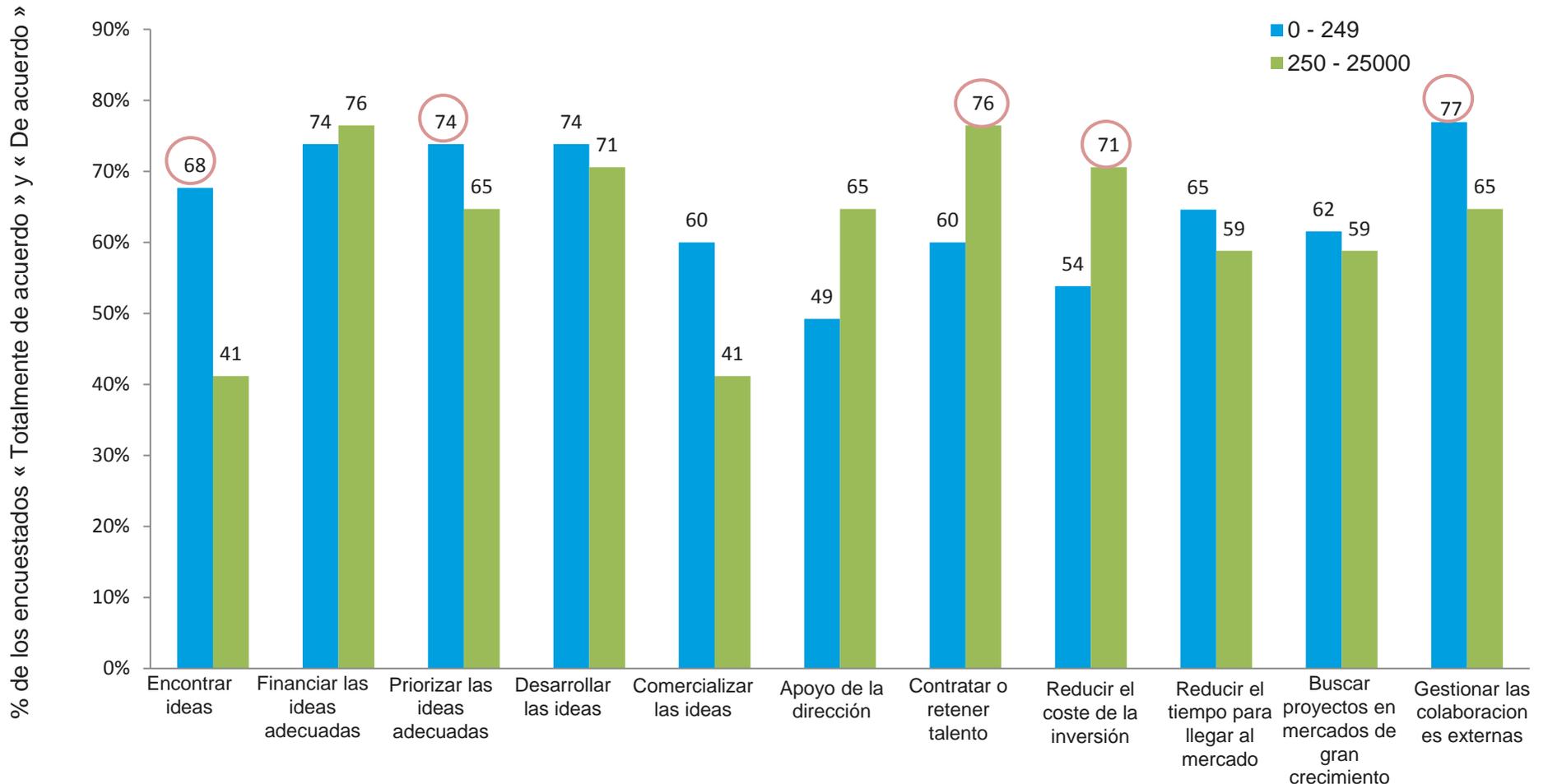




# Prioridades y desafíos de la innovación: Perfil América Latina

## DESAFIO:

¿Cuáles son los mayores desafíos que su empresa hace frente con relación a dirigir la innovación en los próximos cinco años?



# Prácticas de innovación del sector cooperativo financiero



Rabobank



RAIFFEISEN



## Entidades financieras cooperativas latinoamericanas



La Banca Solidaria



- Creada en 1964
- 230 000 socios
- 17 100 empleados
- 1 050 sucursales

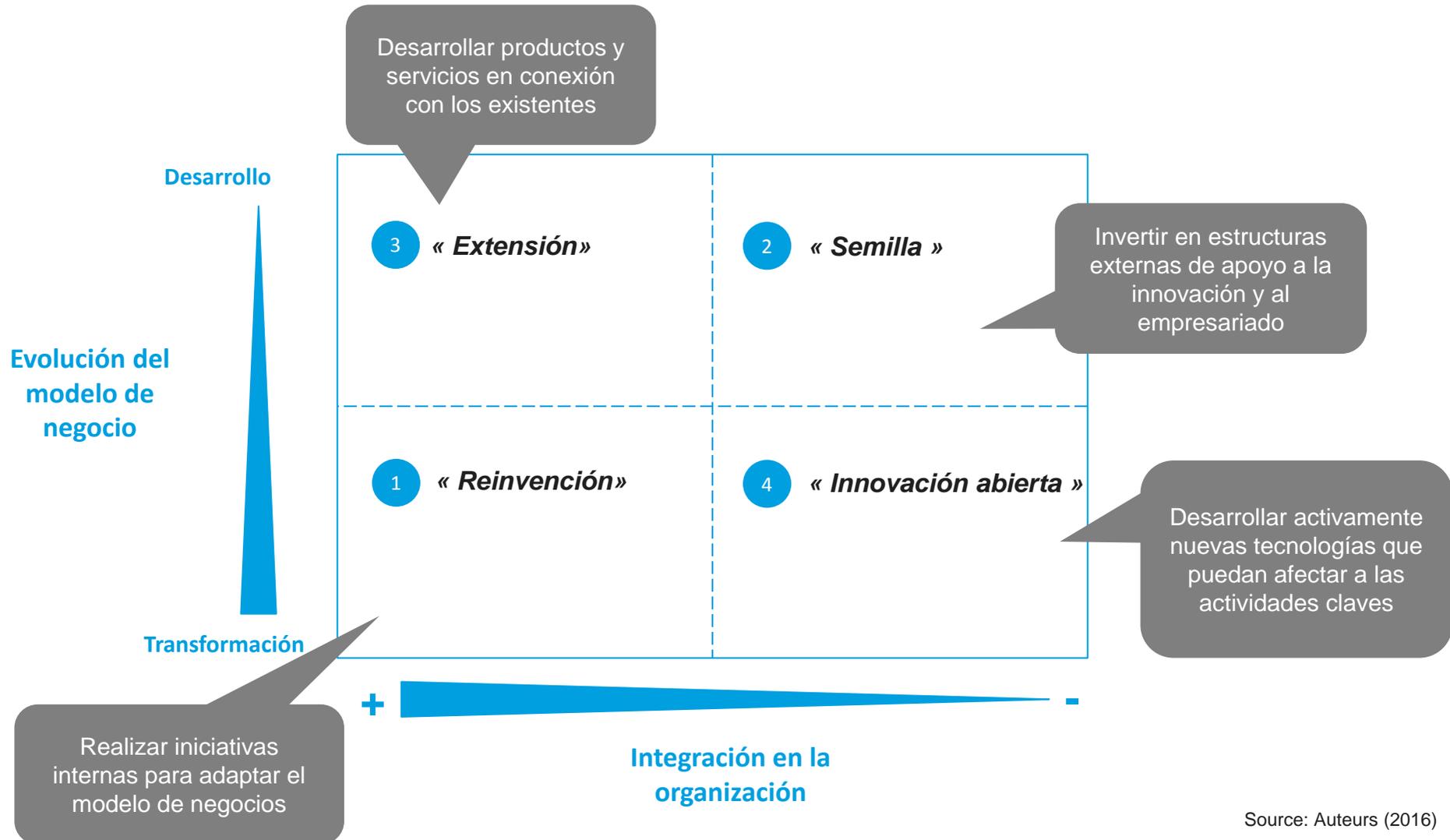
- Creado en 1979
- 950 000 socios
- 5 300 empleados
- 259 sucursales

- Creado en 1996
- 3,3 millones de socios
- 28 341 empleados
- 2 486 cooperativas

- Creada en 1959
- 1,2 millones de clientes
- 2 100 empleados socios
- 368 sucursales



# Prácticas de innovación del sector cooperativo financiero: tipología



Source: Auteurs (2016)

# Cartografía de las innovaciones relevantes



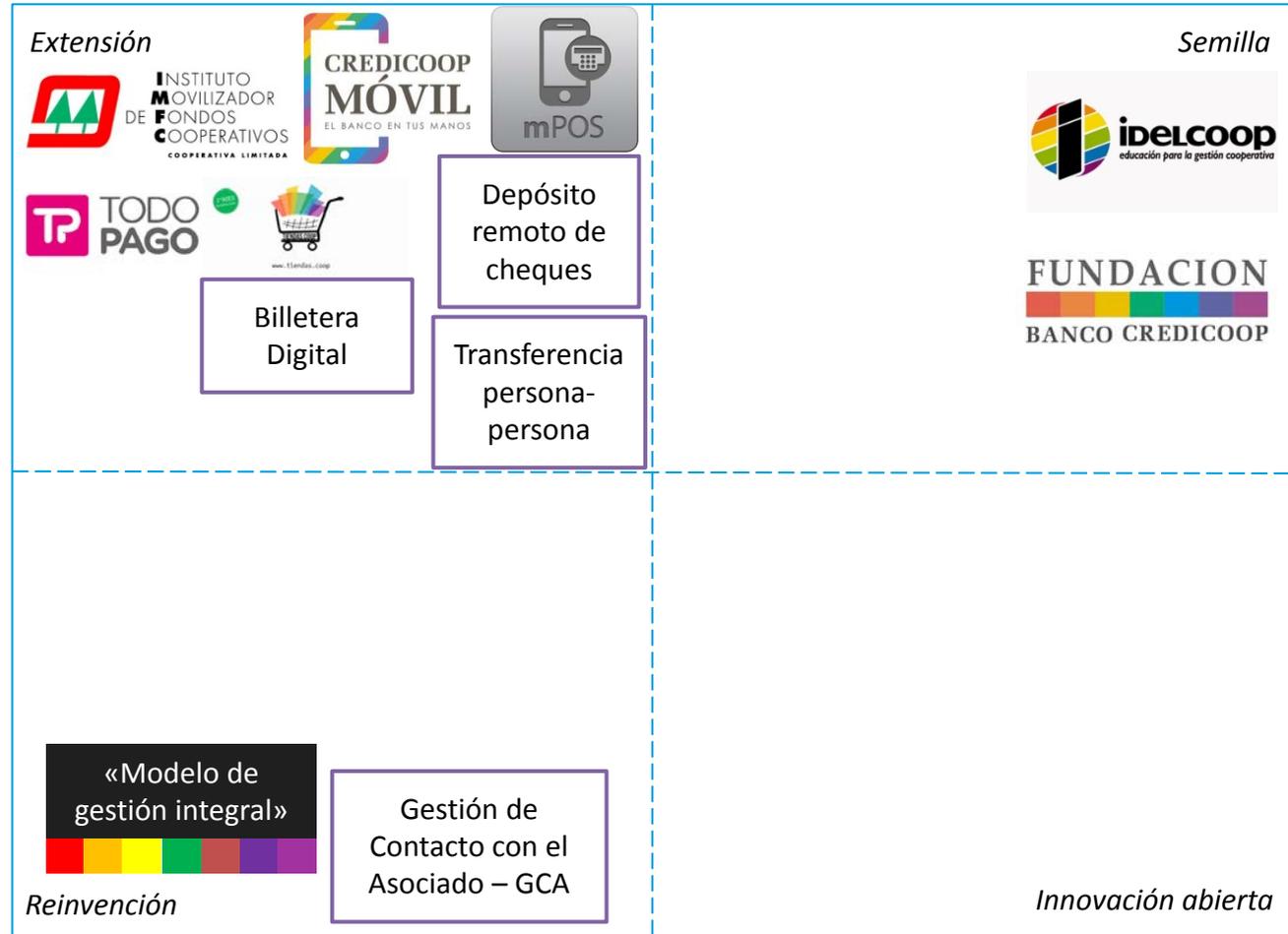
Instituto Internacional de las Cooperativas  
phonse y Dorimène Desjardins  
HEC MONTRÉAL

La Banca Solidaria

Desarrollo

Evolución del modelo de negocio

Transformación



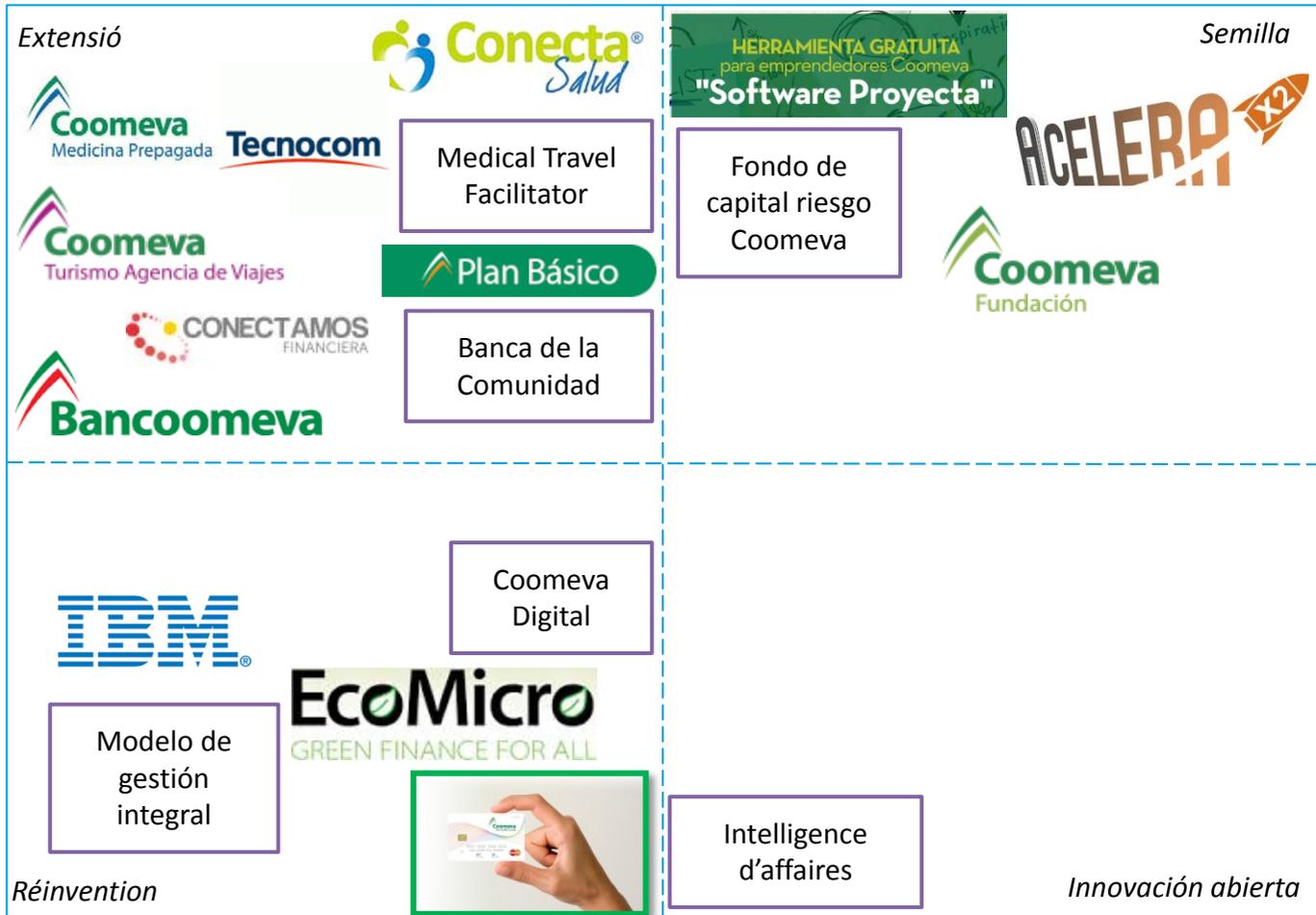
Integración en la organización

# Cartografía de las innovaciones relevantes



Instituto Internacional de las Cooperativas  
Alphonse y Dorimène Desjardins  
HEC MONTRÉAL

Desarrollo



Evolución del modelo de negocio

Transformación

Integración en la organización

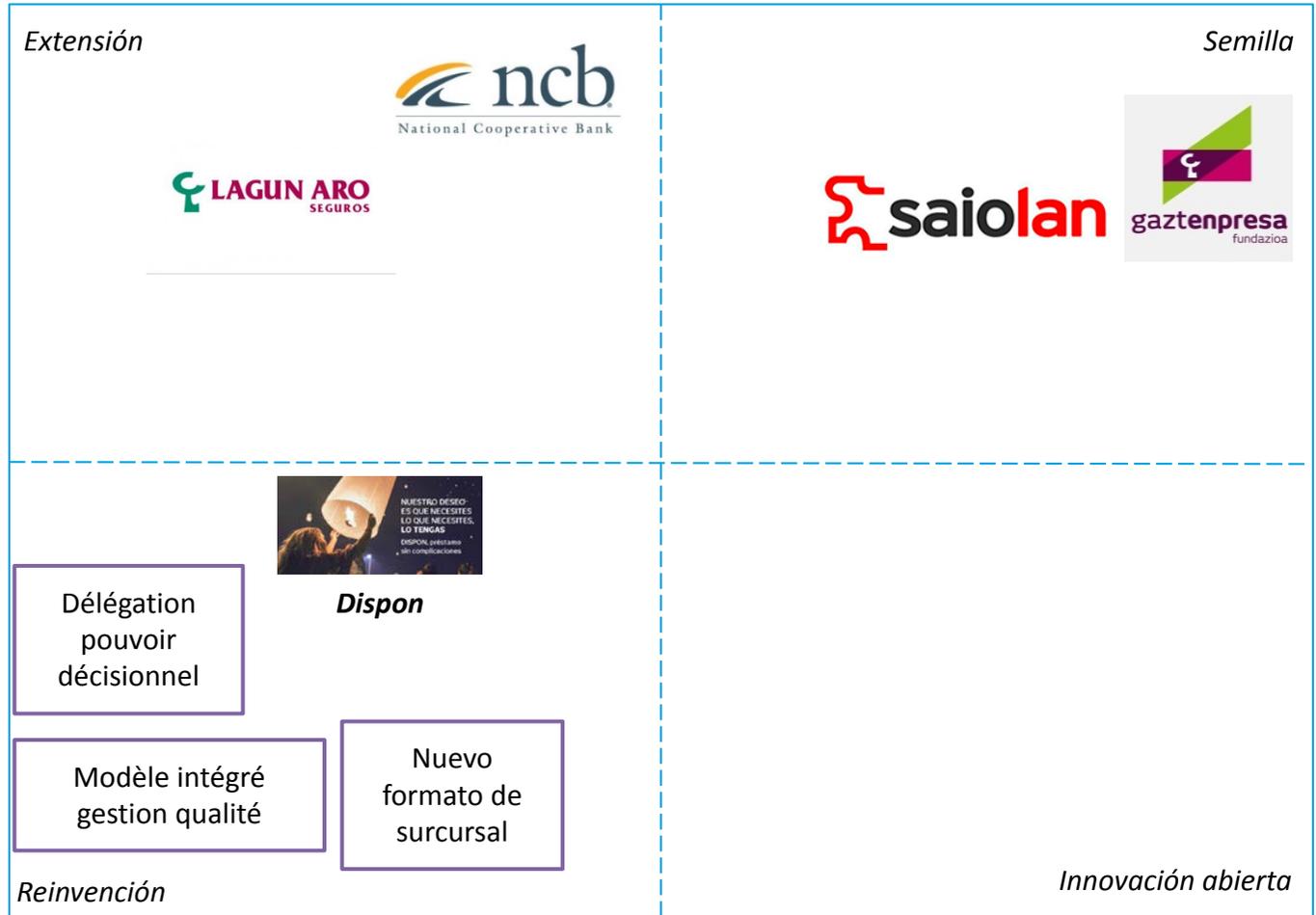
# Cartografía de las innovaciones relevantes



Evolución del modelo de negocio

Desarrollo

Transformación



Integración en la organización

# Cartografía de las innovaciones relevantes



Desarrollo

Evolución del modelo de negocio

Transformación



Integración en la organización

# Prioridades de las cooperativas - encuesta



236 participantes: 34 % latinoamericanos

## Prioridades



Nuevos servicios (91%), competencias innovación (84%), nuevas plataformas tecnológicas (83%)

## Objetivos



Nuevas oportunidades (85%), contrarrestar las amenazas(81%)

## Obstáculos



Demoras (57%), elegir la buena idea(56%), cultura del riesgo (56%)

## Desafíos



Priorizar, financiar y desarrollar las buenas ideas (71%)



## Conjunto de prioridades más amplias

- Canales de distribución, aplicaciones móviles, *Big Data*, rapidez de adopción de la tecnología ...



## Desafíos más numerosos

- Reducir los retrasos en la comercialización y gestionar las colaboraciones externas



## Diversificación de las prácticas de innovación

- Desarrollo de prácticas dentro de la innovación abierta



« Pensar localmente ... actuar glocalmente »



Renovar la relación miembro



Conciliar agilidad, proximidad y eficacia en coherencia con las empresas locales, las particularidades sectoriales y los servicios compartidos

## Instituto internacional de las cooperativas Alphonse-et-Dorimène-Desjardins

### HEC Montréal

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine

Montréal (Québec) H3T 2A7

Canada

Telephone : (514) 340-6998

Site web : [www.institutcoop.hec.ca](http://www.institutcoop.hec.ca)

**Cuestionario:** <https://fr.surveymonkey.com/r/TN5J3ZW>

**Éric Brat**

[eric.brat@hec.ca](mailto:eric.brat@hec.ca)

**Inmaculada Buendía Martínez**

[inmaculada.buendia@hec.ca](mailto:inmaculada.buendia@hec.ca)

**Nabila Ouchène**

[nabila.ouchene@hec.ca](mailto:nabila.ouchene@hec.ca)

**Suivez-nous sur :**



[@Institut\\_coop](https://twitter.com/Institut_coop)



[/institut-international-des-cooperatives-alphonse-et-dorimene-desjardins](https://www.linkedin.com/company/institut-international-des-cooperatives-alphonse-et-dorimene-desjardins)

**Durante la Cumbre :**

Estamos en nuestro **kiosco en la sala 400A !**