

LA COOPERATIVA Y SU DESARROLLO EMPRESARIAL

Fascículo

4

(Una introducción)

VENTAS



Fascículos didácticos cooperativos



**INFOCOOP
COSTA RICA**

Juntos podemos

. 658.047 Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP
I59C La cooperativa y su desarrollo empresarial: una
introducción / Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.
-- 2a ed. -- San José, Costa Rica: INFOCOOP, 2004.
28 p. : il. ; 21 cm.

ISBN: 9968-859-03-6

1. COOPERATIVAS - ADMINISTRACIÓN
I. Título.

Contenido

Presentación.....	5
Órganos Sociales y Órganos Operativos.....	6
Resolución de conflictos en la cooperativa.....	8
La Asamblea General.....	9
El Consejo de Administración.....	10
El Comité de Educación y Bienestar Social.....	11
El Comité de Vigilancia.....	13
La Planificación.....	14
La Gerencia.....	16
Área de Producción.....	17
Área de Mercadeo y Ventas.....	19
Área de Contabilidad y Finanzas.....	21
Área de Recursos Humanos.....	23
Área de Logística.....	25
Fin del viaje.....	27

Presentación

En este fascículo se describen las principales funciones de los órganos sociales y operativos de las cooperativas.

Se trata de un introducción sobre la organización de una cooperativa, mencionando las instancias establecidas por ley, así como las áreas empresariales básicas para un desarrollo efectivo y eficiente de la organización.

El modelo de organización que aquí proponemos es solo una guía que pueden seguir, sobre todo, las cooperativas recién formadas.

Porque debemos recordar que no todas las cooperativas organizan sus áreas empresariales de la misma forma.



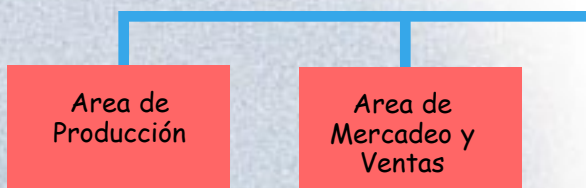
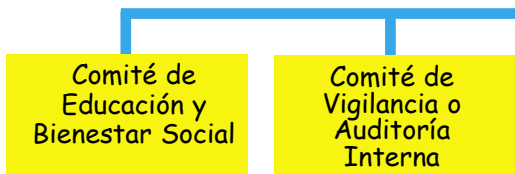
Algunas, por ejemplo, tienen poquitos departamentos y funcionarios(as). Otras, más bien, son enormes y tienen más áreas que las que sugerimos.

ÓRGANOS SOCIALES Y ÓRGANOS OPERATIVOS

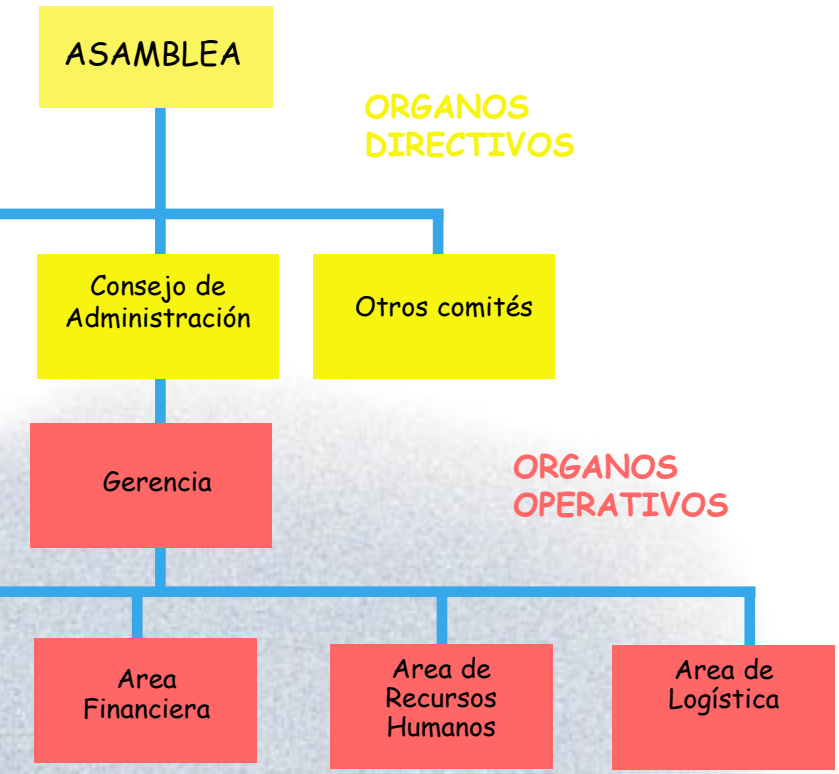
Toda cooperativa debe tener, por ley, órganos sociales para la toma de las decisiones más importantes.

Por su parte las áreas operativas y empresariales las establece cada organización según sus necesidades.

¡Uy! Así organizamos nuestra cooperativa. Claro, como somos pequeños, una sola persona debe realizar funciones de varias áreas operativas.



El modelo organizacional que este fascículo desarrolla puede verse en el siguiente organigrama:



LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA COOPERATIVA

El conflicto está presente en todas las actividades humanas y las cooperativas no son la excepción. Por ello, antes de estudiar los órganos sociales reflexionaremos sobre el conflicto y la forma de enfrentarlo.

Resolver un conflicto implica generar procesos de negociación donde las partes involucradas se comuniquen, estén dispuestas a ceder, a no creer que tienen toda la razón y a aceptar la voluntad de las mayorías.

La resolución de conflictos parte además de pensar a las personas como sujetos creadores, inventores, que buscan alternativas, y que son capaces de generar opciones, respuestas y dar soluciones.



Lo ideal al resolverse un conflicto es que se dé un **gana-gana**, es decir que todas las partes se sientan beneficiadas aunque hayan cedido intereses.

Debemos recordar que resolver un conflicto puede ser un proceso largo, donde personas que piensan y sienten diferente, reconocen que hay un problema y están dispuestas a buscar una solución colectiva.

LA ASAMBLEA DE ASOCIADOS(AS)

El máximo órgano de decisión de una cooperativa es la Asamblea.

Las Asambleas Ordinarias se realizan, al menos, una vez al año. Las Extraordinarias cuando se considere necesario.

En la Asamblea participan todos(as) los(as) asociados(as) que gocen de plenos derechos al realizarse ésta. Si la cantidad de asociados(as) es muy grande, el INFOCOOP puede autorizar que la Asamblea sea de delegados(as) electos(as), como se defina en el estatuto de la cooperativa.

Por lo general en las Asambleas Ordinarias se definen las políticas de la cooperativa y se conocen los informes de gestión.

En las Asambleas Extraordinarias se suelen sustituir los(as) miembros(as) de los cuerpos directivos, se modifican estatutos y se decide, dado el caso, si la cooperativa se une a algún organismo, se fusiona con otra cooperativa o se disuelve.



Cada asociado(a) solo tiene derecho a un voto.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Después de la Asamblea de Asociados(as) el Consejo de Administración es el cuerpo directivo de mayor rango e importancia.

Éste se encarga de emitir instrucciones para el(la) gerente. Además, entre otras cosas, dicta reglamentos internos, le propone a la Asamblea reformas a los Estatutos y vela porque las resoluciones de ésta se ejecuten.

El Consejo será integrado por un número impar, no menor de cinco personas.

Cada miembro(a) estará en su cargo por un periodo de dos años, pudiendo ser reelecto consecutivamente por una sola vez.



El Consejo le podrá dar al gerente toda clase de poderes, para llevar a cabo la gestión administrativa.

EL COMITÉ DE EDUCACIÓN Y BIENESTAR SOCIAL

Este Comité no solo tiene a su cargo la educación cooperativa, sino también la ejecución de planes y proyectos sociales que mejoren la calidad de vida de las y los asociados(as), sus familias y la comunidad.

Para impulsar la educación cooperativa, los(as) integrantes del Comité cuentan con la reserva de educación. Esta reserva se forma con al menos el 5% de los excedentes anuales obtenidos por la cooperativa.

¡Que bueno que nuestra cooperativa hace campañas y realiza cursos de formación para difundir los principios y valores cooperativos!



Sí mamá, en mi escuela hay un programa impulsado por la cooperativa para que todos y todas conozcamos bien la doctrina.

En cada cooperativa existe también la reserva de bienestar social, que se forma con al menos el 6% de los excedentes anuales de la cooperativa.

Con la ayuda de la reserva de bienestar social pude recibir atención médica.



y yo obtuve una beca para estudiar en la universidad

EL COMITÉ DE VIGILANCIA

Al igual que el Consejo de Administración y el Comité de Educación y Bienestar Social, el Comité de Vigilancia es electo por la Asamblea de Asociados(as).

Su función principal es la de examinar y fiscalizar todas las cuentas y operaciones realizadas por la cooperativa.

Este Comité estará integrado por un número no menor de tres Asociados(as).



Si la Asamblea lo decide, puede ser sustituido por una Auditoría Interna, con al menos un contador público autorizado a tiempo completo

LA PLANIFICACIÓN

Una vez estudiados los órganos sociales de la cooperativa y antes de analizar las áreas operativas, es importante subrayar la utilidad de la planificación en las cooperativas.

Para que una cooperativa logre el éxito a nivel social y empresarial es necesario, al menos, no solo definir su misión, visión y objetivos, sino también las líneas generales de acción para, por ejemplo, los próximos cinco años.

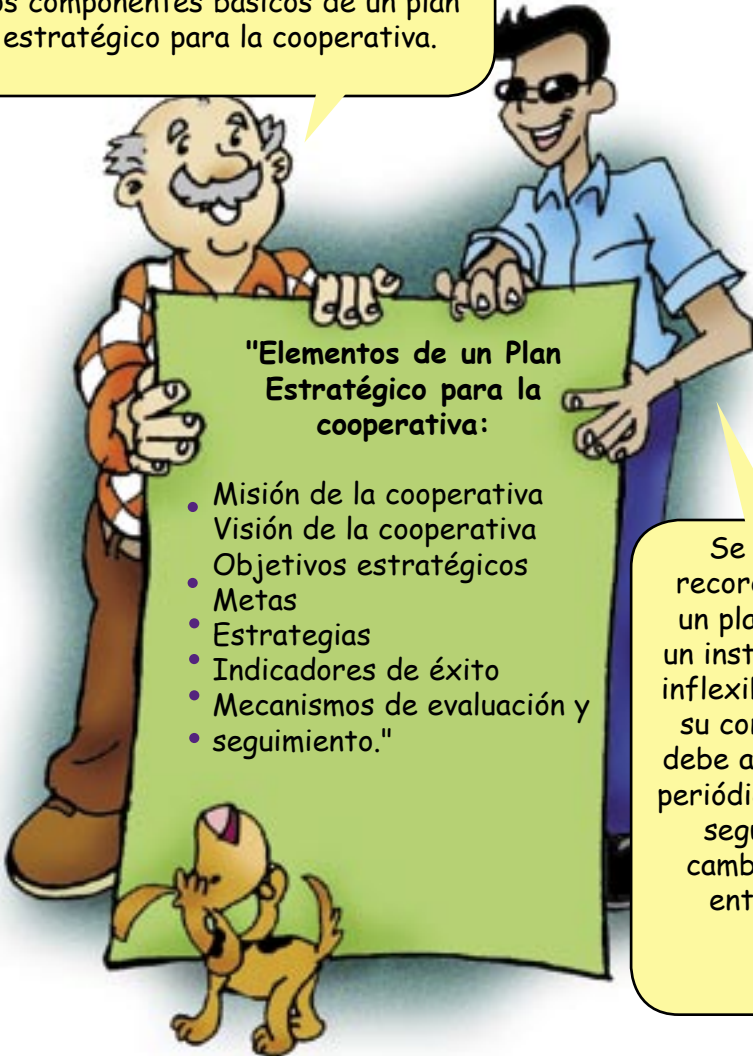
La planificación nos ayuda a ordenar el trabajo de la cooperativa y a tener claridad de hacia donde vamos. Es muy importante que los planes se elaboren de forma participativa entre todos(as) los(as) asociados(as) y trabajadores(as).



Con la planificación, sobre todo si tiene enfoque estratégico, se buscan soluciones a los problemas y obstáculos de la cooperativa, se diseñan estrategias según las tendencias del mercado y se disminuye la incertidumbre sobre el futuro de la empresa.

Además, cada persona, área y departamento tendrá claro el papel que le corresponde desempeñar.

Aquí les traemos una propuesta de los componentes básicos de un plan estratégico para la cooperativa.



"Elementos de un Plan Estratégico para la cooperativa:

- Misión de la cooperativa
- Visión de la cooperativa
- Objetivos estratégicos
- Metas
- Estrategias
- Indicadores de éxito
- Mecanismos de evaluación y seguimiento."

Se debe recordar que un plan no es un instrumento inflexible, pues su contenido debe ajustarse periódicamente, según los cambios del entorno.

LA GERENCIA

La gerencia es "el puente" entre los órganos sociales y los órganos operativos de la empresa.

La representación legal, la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y la administración de los negocios de la cooperativa, corresponden a el o la gerente, quien es nombrado (y removido) por el Consejo de Administración.

Como gerente debo rendir informes y esforzarme porque la gestión de la cooperativa sea exitosa.



AREA DE PRODUCCIÓN

Toda empresa cooperativa debe ofrecer a sus clientes y asociados(as) algún producto o servicio que satisfaga sus necesidades.

El área productiva es la responsable de transformar insumos y materias primas adquiridas o compradas, en productos o servicios de utilidad.

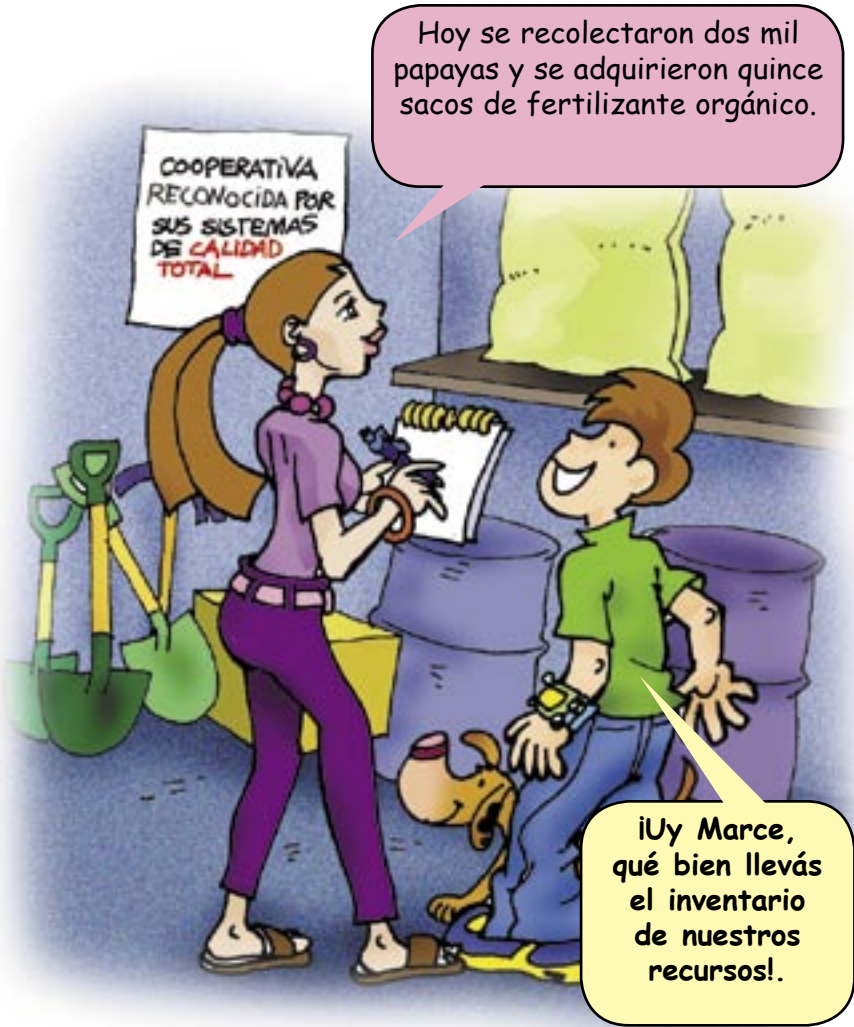
Estas papayas salieron bien sabrosas, gracias al abono orgánico que le eché a los arbolitos.



Sí don Ramón, este año la cosecha estuvo buena.

Una empresa debe crear mecanismos de control para garantizar que el proceso productivo sea eficiente, de calidad y no contenga pérdidas económicas o materiales.

Se recomienda llevar un inventario preciso tanto de las materias primas, como de los medios de producción y los productos finales. Esta labor se coordina con el área de Contabilidad y Finanzas



Hoy se recolectaron dos mil papayas y se adquirieron quince sacos de fertilizante orgánico.


¡Uy Marce, qué bien llevás el inventario de nuestros recursos!.

AREA DE MERCADEO Y VENTAS

Si una cooperativa no coloca sus productos o servicios en el mercado nacional o internacional, está destinada a desaparecer.

Por ello es importante conocer los deseos y necesidades de los(as) clientes o asociados(as) para ofrecerles un producto o servicio que los(as) mantenga satisfechos(as).

Si su cooperativa hace un estudio de mercado podrá responder a algunas de estas preguntas.

- 
- Cantidad de papayas que debemos producir.
 - Precio en que se deben vender las papayas.
 - Ubicación y características del cliente potencial.
 - Posibles puntos de venta.
 - Cuánto esperamos vender (proyección de ventas).
 - Valor agregado del producto.

¡Claro, se pueden hacer encuestas en la comunidad o reuniones con los vecinos para conocer sus preferencias!

Es necesario que la cooperativa elabore un Plan de Ventas que considere las cuatro P's del mercadeo y la comercialización: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

¡Tanta
cosa por una
papaya!

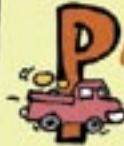


PRODUCTO Es lo que la cooperativa ofrece en el mercado para su empleo o consumo.

Incluye la marca, la etiqueta, el envase etc.



PRECIO El precio de venta de un producto o servicio se calcula de acuerdo con los costos, la competencia y la información obtenida en el Estudio de Mercado.



PLAZA La plaza es la distribución del producto, es decir, la forma cómo se ubica en los puntos de venta para que esté al alcance de los(as) consumidores(as)



PROMOCIÓN La promoción se refiere a la publicidad que la cooperativa hace para que los(as) consumidores(as) conozcan las características y beneficios del producto o servicio.

ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

El área de Contabilidad y Finanzas es la responsable de planificar, organizar y controlar los recursos financieros.

Para llevar un proceso eficiente y eficaz, esta área basa su trabajo en las Normas Internacionales de Contabilidad, conocidas como NIC's.

Es importante recordar que, como las cooperativas no son empresas lucrativas, las decisiones no deben basarse considerando únicamente aspectos financieros como la rentabilidad.

Porque a los y las cooperativistas nos interesa invertir en el bienestar social.



El área de contabilidad y finanzas, en coordinación con otras áreas, mantiene actualizada la contabilidad, busca la mayor rentabilidad de los recursos financieros y mantiene el sistema presupuestario equilibrado y bajo control.

Es la encargada de elaborar los Estados Financieros de la cooperativa, que son documentos donde se expone, a una fecha determinada, los resultados monetarios de todas las actividades.

Don Pablo, ¿Cuándo me trae los Estados Financieros de la cooperativa?. Necesito urgentemente el Estado de Resultados y el Estado de Situación.



El próximo lunes sin falta se los dejo en la oficina, doña Ana.

AREA DE RECURSOS HUMANOS

Las personas que trabajan en la cooperativa son, sin duda, el principal activo de la empresa.

Por eso el área de Recursos Humanos atiende aspectos como la salud ocupacional, el reclutamiento de personal calificado, la educación y especialización, la administración de salarios, las relaciones humanas y laborales, los incentivos, etc.

Hola don Ramón,
hola Luis, ¿Para dónde
van tan felices?


Hola Marce, es que el área de
recursos humanos, en coordinación
con el Comité de Educación,
nos mandaron a un curso sobre
producción de frutas.



Ellos(as) se preocupan
siempre porque los(as)
asociados(as) nos capacitemos
y tengamos una formación
cooperativa adecuada.

El éxito de una empresa cooperativa depende, en gran medida, de los(as) asociados(as) que trabajan en ella y del personal que se contrata.

El área de Recursos Humanos debe tener claramente definidos los perfiles o las características de la persona que se ocupa en cada puesto.



Esta persona me gusta porque tiene capacidad para realizar múltiples funciones.

Sí, yo la entrevisté y además de estar capacitada para el puesto, entiende bien la doctrina cooperativa.

ÁREA DE LOGÍSTICA

El área de logística es la encargada de velar porque los recursos de trabajo disponibles lleguen a los(as) trabajadores en el momento en que se requieren.

Ella es el enlace con los proveedores, a quienes compra el material de oficina y los recursos productivos necesarios, a buen precio y con excelente calidad.

¡Qué bonito este nuevo tractor don Ramón!



Sí Sheyla, lo compró el área de logística, después de estudiar varias ofertas. Lo mejor es que salió barato y de muy buena calidad.


El área de logística también se encarga de velar por el mantenimiento de los recursos, de manera que las inversiones tecnológicas y productivas de la empresa estén siempre en buen estado de funcionamiento.

¡Todo a tiempo y funcionando bien!



FIN DEL VIAJE

La organización social y empresarial de una cooperativa es un asunto complejo, que debe definirse con seriedad y mucha investigación.



La cooperativa puede verse como un tren, en el cual todas las partes están enlazadas.

Por eso, si una parte falla, las demás se pueden descarrilar.

Ojalá la guía que les propusimos sea de utilidad. Pero jamás olviden adoptar el modelo organizacional que mejor se ajuste a sus necesidades.

Sin perder los valores y principios cooperativos, que es lo que diferencia a nuestras empresas.

Fascículos didácticos cooperativos

INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO

Macroproceso de Fomento

Dirección:

Olga Morera Arrieta

Coordinación:

Gustavo Fernández Quesada

Investigación:

Henry Araya Hernández

Guión Técnico:

Gustavo Fernández Quesada

Ilustraciones y diagramación

Olman Bolaños Vargas

© Copyright 2004, INFOCOOP

Derechos Reservados

Un profundo agradecimiento para todas las personas, cooperativistas y no cooperativistas, que con sus ideas y aportes han enriquecido esta publicación.



"La empresa cooperativa constituye, fundamentalmente, una unión de personas y no de capitales, que tanto por su constitución y toma democrática de decisiones, como por el mecanismo de distribución de excedentes y dinámica interna, constituye una realidad que difiere sustancialmente de otros modelos empresariales privados cuya orientación fundamental es el lucro."

X Congreso Nacional Cooperativo

